

Stratégies des firmes en place suite à l'introduction d'innovations radicales : le cas du secteur spatial

Eleonora Gentilucci – Toulouse Business School

Victor Dos Santos Paulino – Toulouse Business School

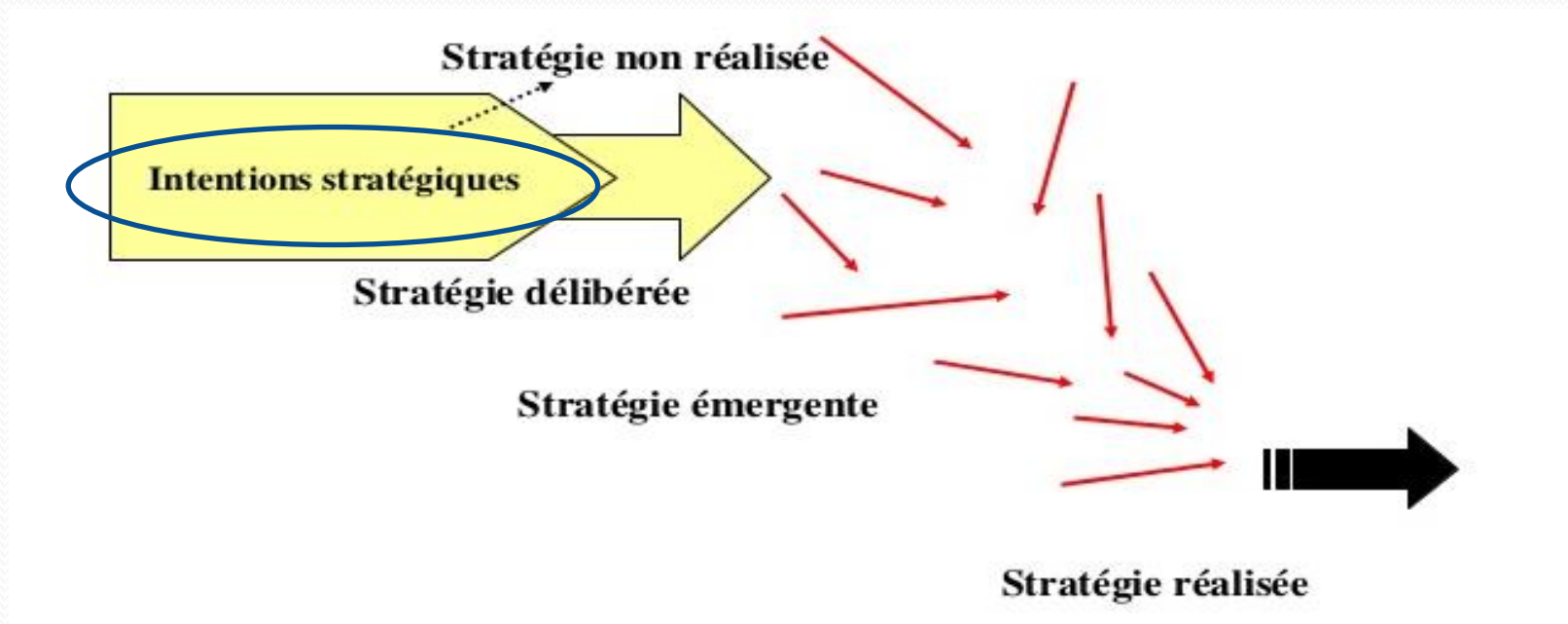
Denis Lacoste – Toulouse Business School

Objectif de la recherche

- Étudier les intentions stratégiques envisagées par les producteurs en place au moment où les innovations radicales récemment introduites n'ont pas encore produit les résultats espérés par les nouveaux entrants.
 - Il s'agit d'une analyse EX ANTE: stratégies pas encore réalisées

La Littérature: la stratégie

- Mintzberg (1994):



- Casadeus-Masanell et Ricart (2010)

La littérature: les stratégies face à l'innovation radicale

Innovation radicale

- Howells (2002): Sortie, Renforcement (Sailing ship effect), Imitation
- Cooper&Smith (1992), Schiavone (2011): Imitation + renforcement
- Gambardella (2004)
- Adner et Snow (2002): menace de substitution + hétérogénéité sous jacente. *Racing strategy + retreat strategies* (Niche de MKT + relocalisation dans des nouveau MKTs)

La littérature: la segmentation

- Abell (1979):
 - Facteurs de marché (clients et fonctions/besoins)
 - Technologie
- Dans la phase initiale d'introduction sur le MKT:
 - caractéristiques de la technologies inconnues de manière objective et
 - englobées dans les discours des firmes.
- La technologie est un élément que se situe en amont du positionnement stratégique à ce stade de notre réflexion.
- Cela explique ainsi la raison pour laquelle nous pouvons envisager d'analyser les discours des entreprises concernant le marché comme éléments essentiels pour comprendre l'intention stratégique de la firme même

La littérature: le cadre théorique de l'analyse

- Gambardella (2004): distinction entre innovation introduite sur un marché non-segmenté et segmenté.
 - Marché non-segmenté: Imitation, Renforcement, Bonds technologiques, Déplacement, Acquisition
 - Marché segmenté : non-réaction

La littérature: notre cadre

Segmentation du marché	Intention stratégique
Non-segmenté	Imitation
	Renforcement technologique
	Bonds technologiques
	Changement de marché
	Neutralisation
Segmenté	Absence de réaction

Le secteur spatial: lanceurs et satellites

- Oligopole bilatéral
- Clients: institutionnels et commerciaux
- Aujourd'hui changements profonds: *New space* (nouveaux clients, producteurs, innovations radicales de produit ou de procédé)

Objectif de notre étude : les intentions stratégiques envisagées par les producteurs en place suite à l'introduction d'innovations radicales « low cost ».

Méthodologie

Pour identifier une stratégie on peut étudier trois éléments : la pensée des directeurs généraux, le discours et les notes des *seniors managers*, et les décisions adoptées (Grant, 2011).

- Approche qualitative: discours des séniors managers
 - Interviews: producteurs et clients
- Période de l'analyse 2005-2016
- Type de marché: lanceurs « low-cost » et satellites « low-cost »
- Type d'acteur: producteurs en place et clients (institutionnels et commerciaux)

À partir des discours nous identifions les intentions stratégiques envisagées par les producteurs en place suite à l'introduction d'innovations radicales dans chacun des marchés et comment ces réactions sont influencées par leurs clients.

Résultats préliminaires: lanceurs

- **Producteurs:** plusieurs intentions stratégiques face à l'introduction de l'innovation radicale
 - Intention stratégique univoque (imitation ou pas de réaction). i.e.: ATK et Développement observation de la terre de Airbus Défense
 - Plusieurs intentions stratégiques proposées en même temps (imitation + renforcement technologique). i.e.: In USA: ULA
 - Volatilité apparente (imitation, renforcement et pas de réaction). i.e. AstriumSpace Transportation et Arianespace
- **Clients:**
 - Clients commerciaux : marché non segmenté. i.e.: AsiaSat
 - Clients institutionnels : discours plus varié (ce qui permet de comprendre les différentes stratégies chez les producteurs):
 - Américains: non segmenté
 - Européens: discours volatiles (non segmenté et segmenté). I.e.: CNES, Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, Général l'Armée de l'air française

Résultats préliminaires: satellites

- **Producteurs** : plusieurs intentions stratégiques face à l'introduction de l'innovation radicale, parfois difficilement distinguables:
 - Imitation ou bond technologique. i.e.: RuagSpace, Thales Alenia Space
 - Volatilité apparente: Imitation ou bond technologique et non réaction. i.e.: Astrium

Rôle joué par les clients. i.e.: Michael Pavloff de RuagSpace :
« *customers are demanding electronics that can be a factor of 10 or more less expensive on much more aggressive delivery schedules versus what we see from our legacy markets* ».

- **Clients** :
 - Clients institutionnels : non segmenté (ils prônent pour le changement de paradigme). i.e.: *U.S. Air Force Research Laboratory*
 - Clients commerciaux : marché segmenté (biens que discours dubitatifs. Les entreprises soulignent la faiblesse des innovations low cost). i.e.: AsiaSat, d'Iridium Communications, Arabsat

Conclusions préliminaires (1/2)

Face à l'innovation radicale

- Secteur lanceurs :
 - les intentions stratégiques des producteurs en place très influencées par les discours des clients
 - cohérence entre intentions stratégiques et segmentation de marché (bidirectionnalité)
- Secteurs satellites :
 - les intentions stratégiques des producteurs en place très influencées par les discours des clients
 - cohérence entre intentions stratégiques et segmentation de marché (bidirectionnalité)

Discours des entreprises fondamental pour l'analyse des intentions stratégiques

Conclusions préliminaires (2/2)

- Résumé des résultats:

Clients	Producteurs
Segmentation ET Non segmentation	Ensemble de discours sur les intentions stratégiques
Segmentation OU Non segmentation	Discours sur les intentions stratégiques univoque

➤ Volatilité apparente

- Deux séries de propositions communes aux deux secteurs:
 1. C'est le marché qui oriente les producteurs dans leurs discours concernant les intentions stratégiques.
 2. Le discours des entreprises en place est orienté par leurs propres intérêts.

Pistes de recherche...

- Destruction créatrice de Christensen (1997) : crainte de la cannibalisation de leur propre produit, face à l'innovation introduite sur le marché.
- Nouveau cadre conceptuel

Segmentation de marché	Intention stratégique	Technologie
Non-segmenté /substituable	Imitation	B
	Bond technologique	C
	Renforcement	A
	Neutralisation	A
	Changement de MKT	A
Segmenté / Non-substituable	Pas de réaction	A



Merci pour votre attention