

# 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

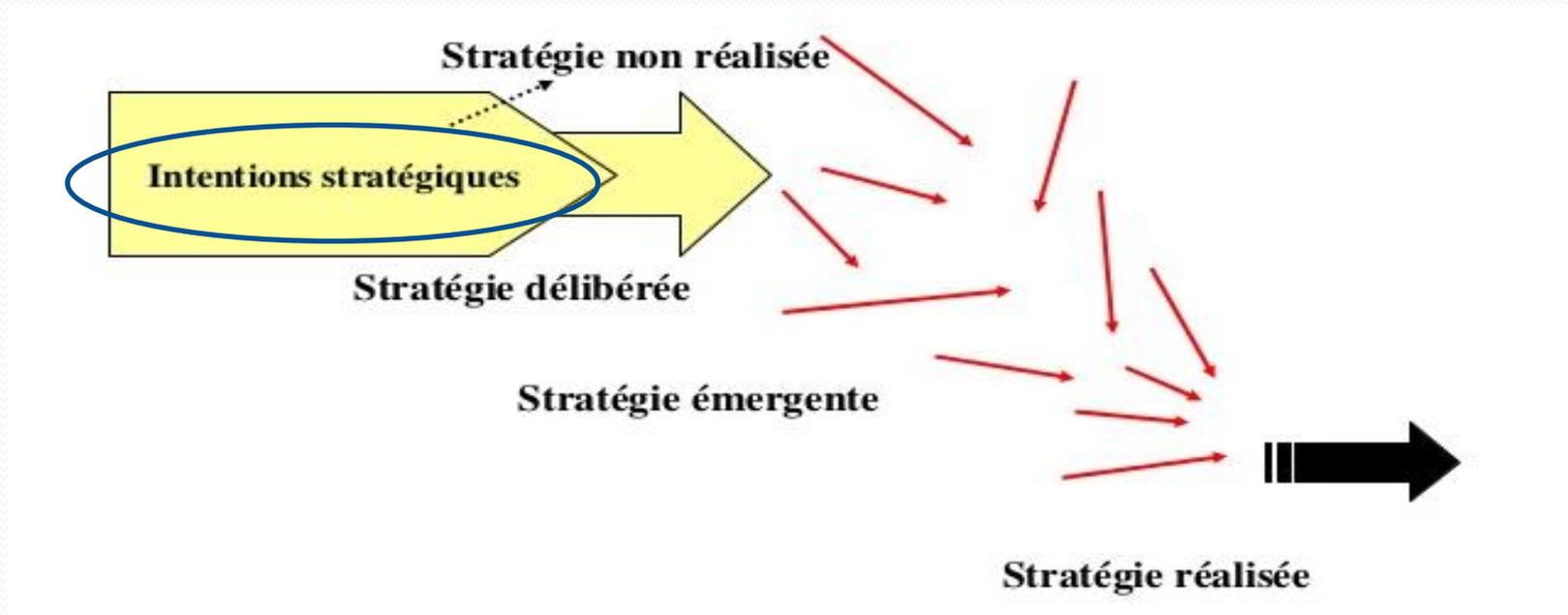
Denis Lacoste – Toulouse Business School

# 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