

M29-Diagnostic Stratégique : L'Analyse Technologique

L'entreprise a appris que l'avantage concurrentiel acquis peut être éphémère. La turbulence technologique actuelle est susceptible de disqualifier rapidement une position concurrentielle, tant au niveau des produits proposés qu'à celui des processus de fabrication utilisés. D'où la nécessité de l'analyse technologique portant sur les impacts stratégiques de la technologie et le patrimoine technologique.

Les Impacts Stratégiques de la Technologie

Technologie

Autrefois considérée comme une variable extérieure, la technologie est désormais au premier plan et fait partie des ressources de l'entreprise. Elle est définie comme « la mise en application concrète des savoirs aux produits ou processus nouveaux » et doit permettre d'acquiescer ou de maintenir un avantage concurrentiel.

Les impacts de la technologie sont variés :

- Modification des conditions de la concurrence entre firmes.
- Représente un patrimoine à maintenir, gérer et développer pour bénéficier d'avantages concurrentiels.
- Apporte un gain de productivité.

Innovation

L'innovation est l'introduction sur un marché de quelque chose de nouveau. Elle se distingue de l'invention, qui génère une idée nouvelle, car l'innovation correspond à sa concrétisation.

Types d'Innovation :

- **Innovation Radicales** : Innovation majeure, révolutionnaire, qui représente une rupture par rapport au passé (ex. : utilisation du plastique pour les voitures, du laser).
- **Innovation Incrémentale** : Suite d'innovations modestes (ex. : téléphone portable de plus en plus petit et performant).

Catégories d'Innovation :

- **Technologique** : Mise en œuvre de nouvelles matières, nouveaux procédés de fabrication (ex. : microprocesseur).
- **Commerciale** : Nouvelle présentation d'un produit ou nouveau mode de distribution (ex. : vente sur Internet).
- **Organisationnelle** : Nouvelles méthodes de gestion, d'organisation, d'information ou de communication (ex. : structure par projet).
- **Institutionnelle** : Nouveautés initiées par les pouvoirs publics (ex. : nouvelle loi, nouvelles normes).

Évolution Technologique et Situation Concurrentielle

L'évolution technologique peut constituer une menace pour les entreprises incapables de suivre, ou un renforcement de leur position concurrentielle.

Coût de l'Innovation :

- L'investissement en innovation est risqué et représente une barrière d'entrée en termes d'investissement.
- Les projets de recherche sont souvent longs et aléatoires.
- Les entreprises choisissent entre être leaders en innovation ou suiveurs/imitateurs.

Avantages de l'Innovation :

- Relance d'un secteur, augmentation de la productivité et de la compétitivité.
- Accroissement des marges et meilleur autofinancement.
- Flexibilité accrue et amélioration de la qualité des produits.
- Modification de la position concurrentielle par la différenciation et création de monopoles.

Le Patrimoine Technologique

Le patrimoine technologique inclut l'ensemble des savoirs et savoir-faire mis en œuvre dans les activités de l'entreprise. Il est crucial d'en faire l'inventaire car toutes les technologies n'ont pas la même importance stratégique.

Portefeuille Technologique de l'Entreprise

Le portefeuille technologique regroupe l'ensemble des technologies de l'entreprise. Il permet de déterminer le domaine de compétence et d'identifier les actions nécessaires pour renforcer la maîtrise des technologies, se maintenir, se différencier ou se désengager.

Catégories de Technologies (Arthur D. Little) :

- **Technologies de Base** : Largement exploitées et maîtrisées par l'entreprise et la concurrence. Leur impact concurrentiel est limité.
- **Technologies Clés** : Maîtrisées par l'entreprise et en cours d'expérimentation par certains concurrents. Elles présentent un fort potentiel de différenciation.
- **Technologies Émergentes** : En phase de recherche et développement, avec un potentiel de différenciation incertain mais prometteur.

La matrice de portefeuille technologique visualise les technologies possédées, leur degré de maîtrise et leur impact concurrentiel.

Cycle de Vie des Technologies

Comme les produits, les technologies ont un cycle de vie composé de quatre phases :

- **Démarrage** : Apparition d'une nouvelle technologie nécessitant de gros investissements et avec une efficacité limitée.
- **Croissance** : Résultat de l'accumulation des connaissances et expériences, avec des progrès importants et des gains de productivité élevés.
- **Maturité** : Limites des performances atteintes, avec des rendements décroissants en R&D et l'émergence de technologies de substitution.
- **Déclin** : Émergence de nouvelles technologies.

Le développement des technologies suit une courbe en S, montrant la corrélation entre les performances obtenues et les investissements cumulés en R&D. Cette courbe aide à établir un plan technologique, choisir la période d'introduction d'une nouvelle technologie et identifier les facteurs de performance.

Accès à l'Innovation

Les grandes entreprises formalisent souvent l'accès à l'innovation, tandis que les PME adoptent une démarche empirique. Quatre méthodes principales pour acquérir une nouvelle technologie sont :

- **Recherche Interne** : Longue et coûteuse, généralement réservée aux grandes entreprises.
- **Achat de Licence et Brevet** : Permet de disposer d'une technologie non maîtrisée par l'entreprise.
- **Association avec un Partenaire** : Réduit les coûts de R&D.
- **Rachat d'Entreprise** : Acquisition rapide de savoir-faire.