**Section 3 L’ANALYSE TECHNOLOGIQUE**

**Définition**: la technologie est l’application concrète de connaissances scientifiques ou techniques à la conception, au développement, et à la fabrication d’un produit.

L’évolution technologique caractérise l’environnement de la 3ème révolution industrielle.

1. **l’entreprise et les mutations technologiques :** un certain nombre de spécificités caractérise la nouvelle ère technologique dans laquelle nous vivons. La troisième révolution industrielle est différente des deux premières. Non seulement sa nature est différente, mais cette révolution est plus globale que les précédentes et elle marque une accélération du processus de passage de l’invention à l’innovation.

**Les deux premières révolutions industrielles étaient énergétiques, productivistes et capitalistiques :**

**Energétiques,** alors que les technologies actuelles consomment moins d’énergie.

**Productivistes,** alors que les progrès industriels d’aujourd’hui visent surtout à produire mieux.

**Capitalistique,** alors que la troisième révolution industrielle est qualitative et intellectuelle. Elle accumule du savoir et du savoir-faire bien plus que du capital technique.

Partant de ces données une nouvelle problématique se dessine pour l’entreprise et les technologies, les produits et les procédés de cette révolution industrielle induisent une extension des opportunités pour la firme mais aussi de nouvelles contraintes.

En raison des mutations technologiques, l’entreprise doit intégrer de nouveaux paramètres dans son système décisionnel.

Cette nouvelle problématique de l’innovation peut être définie par des caractéristiques majeures : l’osmose entre l’innovation de produits et l’innovation de procédés et l’accélération du processus invention (innovation).

**A. innovation de produits et innovation de procédés :** traditionnellement, les auteurs différencient innovation de produits et innovation de procédés en leur affectant un but économique différent :

L’amélioration de la productivité est obtenue par une innovation de procédés.

L’élargissement des biens offerts sur le marché correspond à une innovation de produits.

avec les nouvelles technologies, non seulement la différence entre ces deux types d’innovations s’estompe mais des interactions, des inductions réciproques apparaissent. **Exemple :** les microprocesseurs introduits dans les machines-outils ont modifié leurs performances, leur fiabilité. Cette innovation dans un procédé a permis de fabriquer des outils aux caractéristiques nouvelles, donc a induit des innovations de produits.

Réciproquement, pour fabriquer de nouveaux produits, élaborés sur papier, il faut mettre au point des machines capables de les produire. C’est donc une source d’innovation de procédé.

L’exemple le plus significative de cette osmose entre innovation de produits et innovation de procédé peut être donné par l’image symbolique « des ordinateurs contrôlant la fabrication d’autres ordinateurs ».

**B. l’accélération du processus « invention-innovation »**

Une dernière spécificité de la révolution industrielle actuelle réside dans la réduction du délai entre la découverte scientifique et son application industrielle. Il a fallu 100 ans pour que le phénomène physique de la photographie soit utilisable dans un appareil, 56 ans pour mettre au point le téléphone, 35 ans pour la radio, 14 ans pour le radar, 5 ans pour le transitoire. Certaines compagnies estiment que la moitié des produits qu’elles commercialiseront dans 3 ans n’existe pas encore.

**2. autres composantes de l’analyse technologique :**

**A. technologies de base- technologies clés-technologies émergentes :**

Un ensemble d’indices permet de déceler de façon approximative à partir de quel point le processus de développement d’une technologie a atteint son stade d’efficacité maximale.

Le cabinet Arthur D. Little propose une répartition des technologies en trois grandes catégories :

* Les technologies de base : sont les technologies dont l’entreprise a la maîtrise mais dont la concurrence a également la maîtrise. Leur impact concurrentiel n’est donc pas très significatif ;
* Les technologies clés : sont celles dont l’entreprise a la maîtrise mais pas la concurrence. Leur impact concurrentiel est, bien entendu, beaucoup plus fort que celui des technologies de base. L’avantage qui en résulte pour l’entreprise est certain.
* Les technologies émergentes : sont des technologies en développement appelées à remplacer à terme les technologies clés.

Le cycle de vie des technologies se caractérise donc par une transformation des technologies émergentes en technologies clés et une transformation des technologies clés en technologies de base.

**B. Technologies et avantage concurrentiel :**

**1. la technologie influe sur l’avantage concurrentiel** quand elle joue un rôle important dans les coûts ou la différenciation d’une firme par rapport aux autres. En fait, les relations entre la technologie et l’avantage concurrentiel sont réciproques. La maîtrise d’une technologie peut assurer un avantage concurrentiel certain et l’avantage concurrentiel peut favoriser l’émergence de nouvelles technologies. Une sorte de cercle vertueux est ainsi mis en évidence.

**2. l’avancée technologique et le retard technologique délibéré :**

Pour définir sa stratégie technologique, la question qu’une firme doit se poser est de savoir si elle doit rechercher ou non une avance technologie. En effet, la décision d’innover donc de procéder à des investissements coûteux en recherche-développement n’est pas toujours opportune. Il est parfois plus judicieux d’adopter une « attitude de suiveur » que de prendre un risque en cas d’échec de l’innovation.

En d’autres termes, faut-il être l’initiateur d’une innovation dans l’une ou l’autre des activités créatrices de valeur ou faut-il attendre que d’autres aient lancé cet innovation ?

Ce choix semble reposer sur une série de facteurs : durabilité de l’avance technologique, l’analyse des avantages à tirer de la nouvelle technologie, les inconvénients supportés par l’innovateur.

Ces trois facteurs interagissent pour déterminer le meilleur choix que peut prendre une firme donnée.

En termes d’image de marque, de produit unique en son genre, la stratégie d’innovation est certainement la meilleure. Par contre, la stratégie de « suiveur » est incontestablement plus pertinente pour tirer profit de l’expérience de ceux qui ont pris de l’avance. En bref, il vaut mieux parfois imiter pour éviter des investissements coûteux en recherche-développement ou pour mieux d’adapter aux besoins réels du client.

**L’identité de l’entreprise :**

La culture de l’entreprise se définit comme son mode de pensée et d’action habituelle plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté.

Dans les années 50 et 60, des études américaines de management comparé s’intéressent aux variations dans les modes de gestion des entreprises dans des pays différents. Elles mettent en valeur la notion de facteurs culturels.

Au Japan, en particulier, le succès des industries modernes semble fondé sur la transplantation de valeurs traditionnelles de solidarité et de respect de la hiérarchie.

La notion de culture d’entreprise a connu un grand développement, en particulier en matière de gestion des ressources humaines, pendant les années 80, et a justifié un nombre très important d’expériences de management telles que les groupes d’expression, les cercles de qualité, les structures par projet, …

Depuis un certain nombre d’années, les analyses de l’entreprise font une place de plus en plus importante aux facteurs psychosociologiques. L’homme est devenu la principale variable du succès et de l’efficacité des organisations, et ceci en raison non seulement de l’élévation du niveau culturel de l’individu mais encore en raison du progrès technique et de l’automatisation des procédés.

C’est dans ce cadre de cette évolution que se place les concepts d’identité et de culture d’entreprise en tant qu’élément d’analyse au même titre que la stratégie, le système de décision ou la structure.

Les concepts d’image, de projet et de culture d’entreprise ne doivent pas être confondus.

L’identité de l’entreprise englobe tous ces concepts et représente l’ensemble des éléments qui constituent la spécificité de l’entreprise.

**1. l’image de l’entreprise :** l’image de l’entreprise se définit comme l’ensemble des représentations mentales, croyances ou connaissances liées à l’entreprise. La notion recouvre deux aspects :

**-**l’image perçue par le public

- l’image perçue par les salariés

**1.1. l’image de l’entreprise telle quelle est perçue par les salariés :** les salariés construisent leur identité professionnelle en bonne partie dans l’entreprise dans laquelle ils travaillent. L’image de l’entreprise peut être bonne ou mauvaise selon les cas. On distingue traditionnellement à ce niveau deux aspects : l’imaginaire organisationnel et les productions symboliques de l’entreprise.

**1.2 l’image de l’entreprise telle qu’elle est perçue par le public :** il s’agit ici de l’image de marque. C’est la réputation de l’entreprise liée à la qualité de ses produits, de ses services, de ses innovations.

Cette image peu, bien entendu être positive ou négative d’où l’importance donnée aux stratégies axée sur l’amélioration de la qualité des produits ou services.

**2. le projet d’entreprise :** un projet d’entreprise ne doit jamais s’être imposé aux salariés mais se négocie avec eux. Beaucoup d’organisations qualifient de projets des orientations stratégiques qui ne se déclinent en fait que sous forme d’ordres et de directives.

- la démarche concertative : sans concertation un projet ne peut être un bon projet car il doit être approprié par tous.

- La simplicité : la démarche de projet doit s’appuyer sur des valeurs simples dans lesquelles tout le personnel se reconnaît.

- absence de manipulation : il est bien évident qu’un projet ne pourra aboutir si les collaborateurs ont le sentiment d’avoir été exploités ou manipulés.

- l’esprit d’équipe et le langage commun : un bon projet d’entreprise ne s’accommode pas de plusieurs discours. Les dirigeants doivent donc constituer une véritable équipe et tenir un discours harmonieux et homogène à l’ensemble des personnes impliquées dans le projet.

- chacun doit pouvoir trouver un bénéfice : les collaborateurs d’un projet s’impliqueront d’autant plus qu’ils retireront un bénéfice personnel de leurs efforts (en termes de primes, augmentation de salaires, etc, …).

On voit donc que tous ces éléments ont une importance grandissante dans la gestion des entreprises en raison des changements de l’environnement économique et social. Les bouleversements technologiques et les changements sociaux induisent une évolution des valeurs qui place les dirigeants devant de nouvelles responsabilités.

Le succès de l’entreprise dépend pour beaucoup de la capacité à soulever l’enthousiasme des employés et à susciter leur identification à l’entreprise. C’est pourquoi le management doit développer un sentiment de communauté en fixant des normes et des valeurs transmissibles, acceptées par tous (ce qui suppose qu’elles aient été au préalable négociées) dont l’objectif est d’améliorer finalement la productivité humaine. Une culture forte, en améliorant des relations sociales, le climat général, la motivation au travail, permet l’obtention de performances supérieures durables pour certaines entreprises.

**3. la culture d’entreprise :** on peut définir la culture d’entreprise comme étant l’ensemble des connaissances acquises qui influencent le comportement du facteur humain dans l’entreprise. Il s’agit finalement de l’ensemble des valeurs, des comportements communs, des mentalités et des pratiques professionnelles qui orientent les efforts de personnel vers la réalisation d’objectifs communs.

- la culture d’entreprise liée à l’histoire de l’entreprise : historiquement, l’entreprise a toujours été confrontée à un certain nombre de problèmes, et, face à ces problèmes a adopté des solutions qui se sont avérées plus ou moins efficaces. La tendance est donc de raisonner par analogie pour tous les nouveaux problèmes qui se posent.

La culture d’entreprise est également le résultat de la synthèse des cultures individuelles. En effet, chaque individu, avant d’appartenir à l’entreprise, appartient à un groupe social. L’entreprise doit donc intégrer ces différentes cultures et pour cela définir un système de valeurs susceptibles d’être accepté par tous. Certaines entreprises se sont dotées d’une véritable charte concernant leur état d’esprit.

Ainsi, chez BOUYGUES par exemple les valeurs telles que la dignité et les droits de chacun sont respectées ; les croyances sont cohérentes et stables et on demande à tout le personnel d’y adhérer. La charte souligne également l’importance de l’amour du défi, de l’ardeur au travail, ou de l’esprit de challenge.

La culture d’entreprise est également liée à la personnalité des dirigeants.

Pour comprendre l’identité d’une entreprise, il est important de connaître son ou ses dirigeants. Il s’agira par exemple de connaître l’histoire du dirigeant dans l’organisation, comment il y est entré, comment il a gravi les échelons, comment il a su consolider son pouvoir. Il faut également connaître sa conception de son rôle, en particulier son style qui est centré sur l’action sur l’organisation elle-même et l’action sur les hommes qui la composent, soit plutôt orientée vers l’extérieur, les groupes de pression, les relations stratégiques, politique, etc.

Par ailleurs, un dirigeant possède aussi une personnalité, avec ses pulsions, ses conflits, ses angoisses, etc.

Au final, nous pouvons distinguer trois fonctions principales de la culture d’entreprise :

* D’abord la culture fournit un interprétation de la réalité : par définition, la culture d’entreprise transmise par le langage, les rites, les tabous, les mythes nous donne une certaine vision de la réalité, notamment par les actions correctives à appliquer ou encore par l’interprétation des opportunités et des menaces en provenance de l’environnement.
* Ensuite, la culture met l’acteur en mesure d’agir : par le fait qu’elle offre une interprétation simplifiée de la réalité, la culture nous met en mesure d’agir.
* Enfin, la culture est un facteur d’identification : une culture commune implique un même système de représentation et de valeur. Le système de représentation génère un accord sur les problèmes à traiter et sur les objectifs à atteindre. En d’autres termes, la culture crée un consensus comportemental sur les actions à entreprendre.