# LECTURE : (Synthèse)

# Chapitre VI.

# La politique de gestion technologique

p. 109-122 (livre)

# [1. LES COMPOSANTES DE LA GESTION TECHNOLOGIQUE](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom1n1)

Par rapport aux expressions de gestion commerciale, gestion du personnel ou de gestion financière, le terme de gestion technologique est d’un emploi plutôt récent en France. Cette notion est devenue également courante dans la littérature en gestion en provenance de certains nouveaux pays industrialisés, notamment au Brésil. Aussi, en nous appuyant à la fois sur des publications brésiliennes (Bertero, 1977) et sur des recherches auxquelles nous avons contribué (Drouvot & Cavalcanti, 1983), notre intention est de préciser ici la nature de ce concept.

## [1.1. POURQUOI CET INTÉRET POUR LA GESTION TECHNOLOGIQUE](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom2n1)

Il faut souligner deux raisons qui expliquent l’intérêt des entreprises des nouveaux pays industrialisés pour la gestion technologique :

### [1.1.1. LA RECHERCHE D’EXCÉDENTS DE LA BALANCE COMMERCIALE.](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom3n1)

Depuis la fin des années 70, les politiques mises en œuvre dans les nouveaux pays industrialisés sous l’impulsion du Fonds Monétaire International ont eu pour objectif un excédent important de la balance commerciale. Ainsi le Brésil a-t-il réalisé en 1988 le troisième excédent commercial mondial avec un montant de 19.1 milliards de dollars. Depuis cette période, cet excédent est en régression compte tenu d’une politique de réduction des droits à l’importation. Ces politiques économiques orientées vers l’exportation obligent les entreprises nationales à améliorer leur compétitivité internationale et pour y parvenir, elles doivent maîtriser des technologies de plus en plus capitalistiques, particulièrement dans le secteur des produits manufacturés.

### [1.1.2. LA DÉCOUVERTE DU ROLE FUTUR DE LA TECHNOLOGIE](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom3n2)

Au cours des années 80, les gouvernements furent de plus en plus persuadés du rôle primordial joué par la technologie dans le développement industriel national. Des initiatives nombreuses ont été prises pour favoriser l’essor de technologies nationales et pour protéger les industries naissantes. Il s’agissait d’associer dans une démarche cohérente les politiques scientifiques, les politiques industrielles et les politiques d’acquisition internationale de technologie.

## [1.2. PRINCIPAUX ASPECTS DE LA GESTION TECHNOLOGIQUE](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom2n2)

Si l’on retient l’approche d’Emmanuel (1982), la gestion technologique comprend l’ensemble des décisions portant sur la création, l’adoption, la mise en œuvre et la valorisation d’une technologie déterminée. Ces décisions ont trait tout autant aux questions relatives aux équipements et procédés (technologie de procédé) qu’à celles liées à la conception des produits (technologie de produit).

Il apparaît ainsi que la notion de gestion technologique recouvre trois aspects interdépendants : genèse, mise en œuvre et valorisation de la technologie.

### [1.2.1. GENESE DE LA TECHNOLOGIE](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom3n3)

Il s’agit de s’interroger sur l’origine de la technologie de l’entreprise, c’est à dire sur la question de savoir si le développement des compétences d’une entreprise déterminée repose ou doit reposer sur une acquisition de connaissance tel qu’un accord de licence, sur des accords de coopération avec d’autres partenaires comme une joint-venture ou sur les résultats d’une recherche et développement propre. Dans une optique internationale, les options technologiques sont clairement fonction de l’environnement institutionnel dans lequel l’entreprise se trouve insérée.

* Existe-t-il des restrictions à l’importation de technologies ?
* Est-il possible de bénéficier de l’apport financier d’un partenaire étranger par la création d’une joint-venture ?
* Peut-on envisager le développement d’une technologie nationale en liaison avec des centres de recherches locaux ?

8Les réponses apportées à ces questions orientent la politique technologique de l’entreprise et déterminent les choix entre les modalités d’adoption, de coopération ou de création. Dans la majeure partie des cas, ces choix sont différents selon les secteurs d’activité.

Ce phénomène est très apparent au Brésil. Dans ce pays, il existe en effet une répartition de l’industrie entre les trois principaux groupes d’acteurs : l’État, le capital privé national et le capital étranger (Evans, 1979). L’État a développé des entreprises publiques de grande taille dans le secteur minier et sidérurgique (Vale do Rio Doce), pétrolier et pétrochimique (Petrobras) ainsi que dans d’autres secteurs d’importance stratégique : informatique (Cobra), aviation (Embraer).

Le capital étranger est fortement implanté dans le secteur des biens d’équipement professionnel et des biens de consommation (automobile, pharmacie). Le capital privé national, parfois en association avec le capital étranger est surtout dominant dans les secteurs traditionnels (industrie du cuir, du bois, du textile, industrie mécanique et métallurgique). Dans ces conditions, selon les secteurs industriels, le développement technologique s’effectue à partir d’initiatives nationales ou étrangères et les rapports avec les fournisseurs étrangers de technologie sont très divers. Ceci dit, analysons de plus près le contenu des politiques d’adoption, de coopération ou de création dans un processus de genèse de la technologie.

#### [1.2.1.1. L’ADOPTION DE LA TECHNOLOGIE :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom4n1)

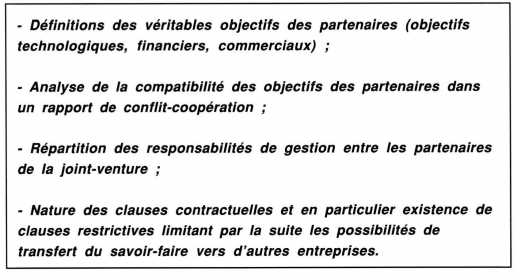
Le processus d’industrialisation des NPI fait amplement appel à la technologie des firmes des pays industrialisés. Mais les négociations portant sur l’acquisition de ces technologies étrangères sont généralement difficiles à mener par manque d’information sur les différentes options (aspects techniques et financiers). Dans ce contexte, il semble que les deux principaux problèmes à traiter soient les suivants :

* Choix de la technologie à utiliser et critères de choix. On note souvent une préférence pour traiter avec des sociétés d’une certaine nationalité. L’État recommande parfois aux entreprises nationales de négocier avec des firmes d’un pays donné, compte tenu d’accords de coopération intergouvernementaux ou dans le cadre d’une politique de diversification des échanges. La question se pose aussi de savoir s’il vaut mieux passer un accord avec une firme dominante sur le marché mondial ou au contraire une entreprise en situation secondaire sur le marché. Par rapport au comportement d’une firme dominante, plusieurs cas, dans différents pays, nous ont permis de constater qu’une entreprise de taille secondaire manifeste plus de souplesse dans les négociations et apparaît moins réticente à céder un savoir-faire (Drouvot & Duran, 1978 ; Drouvot & Paranhos, 1982).
* Mode d’acquisition à privilégier : Les options sont très diverses : achat d’un ensemble industriel ou de certains équipements seulement, accord de licence, relation avec un seul ou plusieurs fournisseurs… A ce niveau, le choix est à la fois fonction de la politique de l’entreprise et de ses propres capacités technologiques, ces deux éléments étant essentiels dans les modalités du contrat qui engagera les partenaires.

#### [1.2.1.2 LA COOPÉRATION INTERNATIONALE :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom4n2)

Certains États (Brésil, Inde, Maroc, Mexique, etc.) ont invité leurs entreprises à développer des accords de joint-venture (société conjointe) avec des partenaires étrangers. Les raisons invoquées étaient un contrôle accru sur l’activité des firmes étrangères dans le pays, un apport extérieur de capital, une garantie pour obtenir dans le pays d’accueil un transfert effectif de technologie (Wright & Russel, 1975). Parmi les intérêts du partenaire étranger à établir ce mode de coopération, citons la possibilité de se donner à moindre frais une “coloration” autochtone, de bénéficier du réseau commercial du partenaire local et de limiter l’ampleur de son investissement productif.

Dans le tableau 6.1 sont énumérés les principaux facteurs importants dans l’élaboration d’une politique de coopération.

**TABLEAU 6.1 : LES POINTS IMPORTANTS D’UNE POLITIQUE DE COOPÉRATION**[](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-1-small700.jpg)

[Agrandir](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-1-small700.jpg) [Original (jpeg, 88k)](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-1.jpg)

#### [1.2.1.3 LA CRÉATION DE TECHNOLOGIE :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom4n3)

Dans les Nouveaux Pays Industrialisés, le développement technologique est une œuvre de longue haleine où les actions de l’État (et des centres de recherche publics) sont aussi importantes que l’action des entrepreneurs. Aussi, en matière de “création” de technologie, les questions suivantes doivent être considérées :

Faut-il développer une technologie, l’acquérir à l’extérieur, ou mettre en place une stratégie mixte basée à la fois sur l’innovation et l’acquisition de savoir-faire ?

* Existe-t-il un soutien institutionnel pour développer la technologie dans le cadre national ? L’État a-t-il défini une stratégie cohérente pour promouvoir dans le pays la technologie intéressant l’entreprise ? L’État apporte-t-il, dans cette perspective, son soutien aux entreprises par des politiques d’aides fiscales et financières et/ou par une politique de réserve de marché ?
* Existe-t-il des programmes de recherche dans les centres technologiques du pays et quelle est leur importance ?
* Quelles sont les relations de ces centres de recherche avec l’industrie ? Par exemple, dans l’étude du développement de l’industrie micro-informatique au Brésil, nous avons constaté que des universitaires ont utilisés leur savoir-faire pour créer leur propre entreprise.
* Peut-on compter sur le soutien éventuel d’autres groupes sociaux ? Toujours dans le cas de l’informatique brésilienne, la volonté de quelques grandes banques privées nationales de disposer de matériels électroniques adaptés à leurs besoins a abouti à des prises de participation au capital de certaines PME innovatrices, puis à la création de leurs propres sociétés informatiques (société Itautec de la banque Itau).

### [1.2.2. MISE EN ŒUVRE DE LA TECHNOLOGIE](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom3n4)

Nous ne développerons pas cet aspect dans le détail car il recouvre le domaine bien connu de la gestion de la production. Rappelons toutefois que les principales tâches administratives liées à ces opérations de mise en œuvre sont la disposition du processus de production, (“lay out”), la gestion des stocks, le contrôle de la qualité, la maintenance, la gestion des ressources humaines (organisation du travail et formation) et la planification de la production.

17Si ces domaines sont relativement bien maîtrisés dans les pays industrialisés, le manque d’expérience professionnelle et de culture industrielle caractérisent encore certaines catégories de main d’œuvre dans beaucoup de nouveaux pays industrialisés. Dans ces conditions, cette phase de mise en œuvre est une préoccupation essentielle pour les entreprises de ces pays.

### [1.2.3. VALORISATION DE LA TECHNOLOGIE AU NIVEAU INTERNATIONAL](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom3n5)

Cette valorisation se réalise soit à partir de la vente d’un produit, soit à partir d’opérations de transfert de technologie (vente d’un savoir-faire industriel). Selon la nature de la demande, l’une ou l’autre forme peut être utilisée. En outre, pour un marché donné, la vente de produits n’est pas toujours incompatible avec la cession d’un savoir-faire industriel. Il existe toute une gamme d’offres composites qui peuvent inclure l’exportation de certains équipements, le droit d’utiliser une marque, l’accord de licence et des prestations d’assistances techniques.

#### [1.2.3.1 LA VENTE DE PRODUIT](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom4n4)

Les problèmes de gestion technologique concernent la technologie du produit et la définition d’une politique marketing. (“Product mix”). Dans le contexte international deux questions essentielles se posent : Quelles sont les possibilités de standardisation des produits sur les marchés mondiaux (ou régionaux) ou à l’inverse d’adaptation des produits (problèmes de normes, conditions d’utilisation, variables culturelles, etc.) ? Et pour chaque marché concerné, comment définir les critères permettant de choisir entre la vente du produit (exportation) et la production locale (filiale, joint-venture). Parmi ces critères, les caractéristiques économiques et politiques du marché en question sont déterminantes.

#### [1.2.3.2. LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom4n5)

Comme nous l’avons précédemment souligné, les transferts de technologie sont des opérations complexes pour les entreprises qui décident d’opter pour ce type d’actions. Il s’agit d’être capable de définir : “une prestation globale transférable”. Ce “package” comprend la formalisation des procédés, c’est-à-dire l’élaboration de manuels d’opérations, le dossier technique (dessins, modèles), le programme de formation, les procédures de gestion, le montage contractuel de l’opération de transfert, le montage financier et le suivi des projets par des équipes spécialisées.

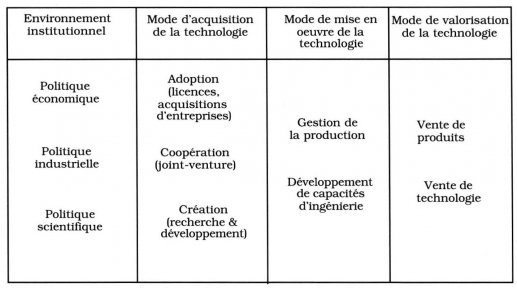
L’inventaire de ces différents éléments illustre l’ampleur des connaissances à maîtriser dans les domaines technologiques, administratifs, juridiques, et organisationnels. Cette orientation doit donc s’intégrer clairement dans la politique générale des entreprises, la rentabilité de telles opérations n’étant possible que dans la mesure où elles sont répétées et s’intègrent dans une politique délibérée de pénétration d’un ensemble de marchés.

* **2** “Bâtiment : la relance du marché brésilien”, MOCI, 12 juillet 1993

Revenons au cas du Brésil. Dans certains domaines, ce pays a atteint un degré suffisant d’expérience pour réaliser des opérations de transfert de technologie. Depuis la seconde moitié des années 70, c’est le cas dans le secteur des bâtiments et travaux publics. En effet, comme l’Inde ou la Corée du Sud, ce pays est capable, grâce au bon niveau de ses ingénieurs et consultants, d’effectuer à l’étranger des travaux de grands ensembles industriels et d’infrastructures. Dans ce secteur, plusieurs sociétés brésiliennes ont des dimensions internationales (CR Almeida, Odebrecht, Camargo Correia, Mendés Junior, Andrade Gutierez). Ces entrepreneurs sont surtout présents en Amérique Latine mais sont aussi de redoutables concurrents qui exportent leur savoir-faire dans le monde entier, “leurs capacités techniques étant d’un niveau similaire à celles de leurs homologues européens[**2**](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#ftn2)”.

Dans cette section notre souci a été d’une part de montrer le rôle croissant de la gestion technologique dans les politiques de développement industriel et d’autre part de dégager les principales composantes de ce concept dans une perspective internationale. Le tableau 6.2 tente de ce point de vue, de résumer notre argumentation.

**TABLEAU 6.2 : LES COMPOSANTES DU CONCEPT DE GESTION TECHNOLOGIQUE**

[](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-2-small700.jpg)

[Agrandir](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-2-small700.jpg) [Original (jpeg, 69k)](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-2.jpg)

En conclusion, nous voudrions insister sur les retombées d’une bonne gestion technologique sur les performances des entreprises. En amont, (phase d’acquisition) une plus grande attention portée aux modalités d’adoption et de coopération permet de renforcer les capacités de négociation avec les offreurs de technologie. Dans la phase de mise en œuvre, une maîtrise du processus de production a des effets favorables sur la productivité. Enfin, lors de la phase de valorisation, de nombreux “effets de retour” peuvent survenir. La présence sur des marchés étrangers est un facteur favorable à l’innovation. Les nécessités d’adaptation des produits aux conditions de certains environnements étrangers obligent les dirigeants à résoudre de nouveaux problèmes et à développer de nouvelles expertises. Par ailleurs, transmettre un savoir-faire industriel à un partenaire nécessite une réflexion sur le propre processus de production de l’entreprise. La nécessaire formalisation des procédés peut ainsi mettre en lumière certaines incohérences dans la gestion de la production.

Bien que la démarche de gestion technologique puisse s’appliquer à toutes les entreprises, il est certain que, selon les contextes, certaines phases seront plus ou moins privilégiées. Ainsi adoption et mise en œuvre seront des problèmes déterminants pour une entreprise dont l’objectif principal est de développer une capacité de production dans un domaine technologique qu’elle connaît mal. De même, modalités de création et de valorisation, seront essentielles pour des entreprises très innovatrices et situées dans un secteur très technologique. Il existe ainsi, à l’évidence, une relation qui mérite encore d’être précisée entre mode de gestion technologique et stratégie internationale de l’entreprise (Bourgeois, 1991).

# [2. LE MANAGEMENT DES RESSOURCES TECHNOLOGIQUES](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom1n2)

En parallèle à la prise de conscience dans certaines entreprises des nouveaux pays industriels de la nécessité d’intégrer les opérations de transferts de technologie dans le cadre d’une politique globale de gestion technologique, à partir des années 80, de nombreux chercheurs en stratégie d’entreprise se sont efforcés de proposer des approches managériales qui prennent davantage en compte la dimension technologique dans la politique globale des entreprises des pays industrialisés (Kantrow, 1980).

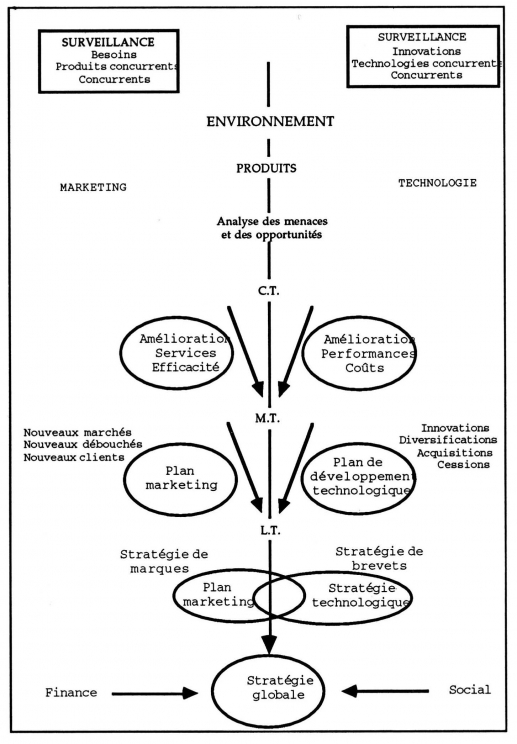
De fait, dans les principaux modèles d’analyse stratégique, la technologie fut longtemps un facteur peu ou mal considéré. La segmentation stratégique des portefeuilles d’activités ou encore la matrice du BCG sont des analyses qui n’intègrent pas l’impact des sauts ou des ruptures technologiques sur la destinée des entreprises (Frohman, 1985). Faisant le constat de cette carence, différents modèles ont tenté de mieux incorporer les aspects technologiques dans la stratégie globale et d’améliorer les articulations entre la politique de recherche et la politique de marketing (Ford & Ryan, 1981).

Morin (1986) propose une structure d’approche à partir de six fonctions : trois fonctions d’appui (inventaire, évaluation et surveillance) et trois fonctions actives (l’optimisation du patrimoine technologique, l’enrichissement et la sauvegarde).

* L’inventaire a pour objet de faire la liste des technologies et des savoir-faire qu’une entreprise détient, en incluant ceux que l’entreprise possède sans les utiliser.
* L’évaluation a pour but d’identifier les positions de forces et faiblesses du patrimoine technologique de l’entreprise.
* La surveillance concerne l’ensemble des activités de “veille technologique” dont nous reparlerons plus en détail au chapitre 11.
* Le MRT consiste, selon Morin, à prendre appui sur ces trois fonctions préalables afin de définir une politique d’innovation dans les trois perspectives suivantes :
* l’optimisation : qui vise à valoriser les ressources technologiques en procédant à des innovations endogènes ;
* l’enrichissement : qui consiste à accroître le patrimoine technologique par acquisition, capitalisation d’expériences, ou coopération ;
* la sauvegarde qui suppose une politique de propriété industrielle conforme aux impératifs de la stratégie internationale.

Au delà de cette analyse conceptuelle du management des ressources technologiques, l’apport de Morin est d’accorder à la technologie une attention parallèle à celle qui fut traditionnellement destinée au marketing. Cette préoccupation s’illustre dans le tableau 6.3.

**TABLEAU 6.3 : LES PARALLELES ENTRE POLITIQUE MARKETING ET TECHNOLOGIE**

[](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-3-small700.jpg)

[Agrandir](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-3-small700.jpg) [Original (jpeg, 156k)](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-3.jpg)

Cet objectif de formaliser le management des ressources technologiques[**3**](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#ftn3)dans le management stratégique de l’entreprise est repris par Le Duff et Maisseu (1991). Ils proposent un schéma du processus décisionnel du management des ressources technologiques en partant du principe que celui-ci ne se trouve pas limité au seul domaine scientifique : “les ressources technologiques avec les ressources financières et les ressources humaines sont mis en œuvre dans les cinq domaines où s’exerce l’activité et par suite les décisions de l’entrepreneur : domaines financier, productif, marketing, scientifique et humain”. L’allocation des ressources (hommes, équipements, financement) doit dans cette perspective être fondée “sur une boucle de prévision normative qui prend son origine dans le domaine marketing et relie les trois directions de la recherche et développement, du marketing et de la production”.

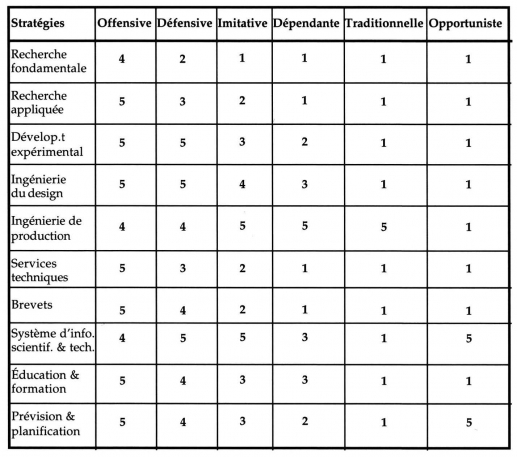
# [3. STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE : L’APPROCHE DE FREEMAN](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom1n3)

Dans le domaine du transfert international de technologie, afin d’associer le comportement stratégique à la politique technologique des entreprises, divers auteurs comme Lasserre, Bicheron ou Ongawitshuweit ont fréquemment utilisé l’approche de Freeman (1974). Ce dernier a élaboré une typologie qui nous paraît fort pertinente et nous nous proposons d’en présenter les grandes lignes. L’objectif de Freeman a été de caractériser les diverses stratégies employées par les entreprises pour faire face aux changements technologiques. Il distingue dans cette perspective six types de stratégie, chacune étant définie par une note de 1 à 5 affectée à une série de dix critères caractérisant les activités de recherche et développement.

## [3.1. LA STRATÉGIE OFFENSIVE :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom2n3)

Une stratégie offensive a pour objectif la domination du marché au moyen de l’innovation technologique et de l’introduction de nouveaux produits. Elle est pratiquée par les grandes firmes qui profitent à plein des facteurs d’économies d’échelle et affectent une part importante de leur ressource à la recherche et développement. Elles accordent une importance privilégiée à la recherche fondamentale, au niveau interne et par l’établissement de liens étroits avec la communauté scientifique.

**TABLEAU 6.4 : TYPOLOGIE DES STRATÉGIES DES FIRMES SELON FREEMAN**

[](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-4-small700.jpg)

[Agrandir](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-4-small700.jpg) [Original (jpeg, 125k)](http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-4.jpg)

## [3.2. LA STRATÉGIE DÉFENSIVE :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom2n4)

La stratégie défensive est menée par des firmes qui pratiquent des politiques de différenciation de produits, mais qui n’ont pas la possibilité d’être leader sur leur marché, compte tenu d’un budget de recherche à développement trop limité. Elles manifestent donc un comportement de suiveur dans la mesure où elles ne peuvent ou ne veulent supporter les risques d’être des “innovateurs primaires”. Une politique défensive de recherche et développement leur permet néanmoins de préserver des parts de marchés substantielles. Elles font preuve de beaucoup de flexibilité par une recherche appliquée et par des actions marketing bien adaptées aux besoins du marché.

## [3.3. LA STRATÉGIE IMITATIVE :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom2n5)

La stratégie imitative consiste à faire des copies plus ou moins conformes des innovations introduites sur le marché. Les entreprises qui optent pour cette politique de développement cherchent à différencier leurs produits en procédant à des améliorations techniques mineures et en s’adaptant aux caractéristiques spécifiques de certains marchés. Elles s’efforcent de bénéficier d’une certaine autonomie par la mise en œuvre d’une recherche appliquée. Elles sont cependant parfois contraintes d’acquérir des licences auprès des firmes détentrices de brevets. Nous analyserons plus en détail cette stratégie qui est très caractéristique du comportement de certaines sociétés appartenant aux nouveaux pays industriels. Remarquons dès à présent que ces entreprises peuvent profiter d’avantages dans la mesure où elles bénéficient de coût de main d’œuvre bon marché. Elles disposent parfois d’un marché protégé, grâce à des dispositions gouvernementales destinées à promouvoir une technologie nationale dans un certain secteur d’activité. La survie de ces entreprises est fonction de la permanence de ces avantages comparatifs, elles peuvent être victimes de tout changement technologique radical qui surviendrait au sein de leur industrie.

## [3.4. LA STRATÉGIE DE DÉPENDANCE :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom2n6)

La stratégie de dépendance implique l’acceptation d’une situation de subordination face à une firme plus importante. L’entreprise dépendante ne cherche pas à concevoir des produits nouveaux par innovation ou imitation. Ses capacités de recherches et développement sont très réduites. Son évolution est déterminée par les recommandations d’une société mère (cas d’une filiale) ou de ses principaux clients (cas de sous-traitance). Les tâches privilégiées sont l’ingénierie de production et le contrôle de qualité dans la mesure où ce type d’entreprise doit, avant tout, répondre au mieux aux spécifications qui lui sont fournies.

## [3.5. LA STRATÉGIE TRADITIONNELLE :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom2n7)

La stratégie traditionnelle est pratiquée dans des secteurs où la demande reste stable. Les produits sont banalisés, le facteur prix est plus important que la qualité du produit sur ce type de marché qui se caractérise par une structure fortement concurrentielle. Dans les économies dualistes où la majorité de la population ne dispose que d’un faible pouvoir d’achat, cette stratégie est très fréquente pour les entreprises qui fabriquent à bas prix des produits de première nécessité. Dans un tel contexte, toute perspective de croissance par l’innovation est exclue par insuffisance de rentabilité.

## [3.6. LA STRATÉGIE OPPORTUNISTE :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom2n8)

La stratégie opportuniste consiste à rechercher dans des marchés en évolution, certains créneaux qui ne nécessitent pas de fortes capacités d’innovation. La démarche repose sur la mise en place d’un système d’information suffisamment performant pour détecter les opportunités d’affaires.

## [3.7. L’UTILISATION DES STRATÉGIES :](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#tocfrom2n9)

Cette typologie de stratégie a été utilisée par Bertero (1977) afin de caractériser le comportement des entreprises brésiliennes. Lasserre (1981) dans sa recherche portant sur des cas de transfert de technologie dans l’Asie du Sud-Est a distingué pour les entreprises émettrices et les entreprises réceptrices les trois stratégies principales suivantes : offensives, défensives et opportunistes. Il constate que les accords reposent sur des associations de compensation, c’est-à-dire soit une stratégie offensive associée à une stratégie défensive, soit une association de pure circonstance (stratégies opportunistes), soit des stratégies de défense mutuelle (deux stratégies défensives) ou soit une stratégie de domination (accord entre un partenaire offensif ou défensif et un partenaire dormant).

Dans cette typologie de stratégies, une modalité retient particulièrement notre attention, car elle nous paraît très représentative des politiques menées par les entreprises des NPI, il s’agit de la stratégie imitative. Cette orientation fut privilégiée au Brésil dans le cadre du Plan National pour l’Informatique et lors de cette expérience, les entreprises nationales se sont surtout attachées à développer leurs compétences dans les domaines de la recherche appliquée, de l’ingénierie de production et du contrôle de qualité.

Cependant cette politique d’imitation ne doit pas constituer une fin en soi, elle est une première étape, qui une fois franchie, doit être progressivement substituée par une stratégie d’imitation/innovation. Cette conception ouvre le chemin à l’adaptation et à la réalisation d’innovations secondaires.

Dans son étude de l’industrie informatique, Creton (1984-1) présente la notion de “stratégie d’innovation progressive”. Il s’agit d’un processus intra et inter-organisationnel visant à améliorer la position économique de l’entreprise par l’application incrémentale de procédés et l’introduction de produits qui présentent des modifications d’amplitudes et de natures diverses. L’innovation est ici conçue comme un processus révolutionnaire qui prend à la fois appui sur l’accumulation de micro innovation et sur la culture technique de l’entreprise. Les entreprises dotées de potentiels technologiques insuffisamment élevés, devraient s’orienter dans cette perspective.

Dans les pays en voie de d’industrialisation, la maîtrise des transferts internationaux de technologie est le résultat de la combinaison d’objectifs micro économiques d’assimilation et d’adaptation des technologies importées et du renforcement du potentiel technologique et scientifique national (Creton, 1984-2). Nous présentons dans la section suivante les approches proposées dans ce domaine par des chercheurs brésiliens.

## NOTES

[1](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#bodyftn1) Au début des années 90, il restait cependant stabilisé à un niveau élevé, de l’ordre de 15 milliards de dollars.

[2](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#bodyftn2) “Bâtiment : la relance du marché brésilien”, MOCI, 12 juillet 1993

[3](http://books.openedition.org/iheal/1662?lang=fr#bodyftn3) Morin, inclut dans la notion de ressources technologiques, à la fois les technologies à compétences existantes dans l’entreprise, mais aussi celles auxquelles elle peut avoir accès.

|  |
| --- |
|  |
| Titre | **TABLEAU 6.1 : LES POINTS IMPORTANTS D’UNE POLITIQUE DE COOPÉRATION** |
| URL | <http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-1.jpg> |
| Fichier | image/jpeg, 88k |
| http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-2-small64.jpg |  |  |
| Titre | **TABLEAU 6.2 : LES COMPOSANTES DU CONCEPT DE GESTION TECHNOLOGIQUE** |
| URL | <http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-2.jpg> |
| Fichier | image/jpeg, 69k |
| http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-3-small64.jpg |  |  |
| Titre | **TABLEAU 6.3 : LES PARALLELES ENTRE POLITIQUE MARKETING ET TECHNOLOGIE** |
| URL | <http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-3.jpg> |
| Fichier | image/jpeg, 156k |
| http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-4-small64.jpg |  |  |
| Titre | **TABLEAU 6.4 : TYPOLOGIE DES STRATÉGIES DES FIRMES SELON FREEMAN** |
| URL | <http://books.openedition.org/iheal/docannexe/image/1662/img-4.jpg> |
| Fichier | image/jpeg, 125k |