



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Ab
1.9.2020
sind wir



OST
Ostschweizer
Fachhochschule

ost.ch

La «Situation des PME 2020»

Comment les start-ups et les entreprises bien établies conquièrent des marchés



FHS St.Gallen



Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



hp

Max 500 Kg

Sommaire

Aperçu de l'étude	5
La méthodologie: étude Delphi	6
Comment fonctionnent les start-up et les entreprises établies	9
Aperçu des résultats	13
Résumé et perspective	17
Auteurs	18
Contact/Impressum	19

Sponsors

Cette étude a été réalisée avec l'aimable soutien de:



Votre assureur suisse
www.helvetia.ch



Audit – Fiduciaire – Fiscalité – Conseil
www.bdo.ch



Aperçu de l'étude

Premiers enseignements

L'étude sur la Situation des PME de l'Institut de gestion d'entreprise de la HES de Saint-Gall traite de problématiques en lien avec la pratique revêtant un intérêt particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME). La relève au sein des entreprises, les stratégies gagnantes, les changements ou encore la numérisation font partie des thèmes abordés. L'étude de cette année s'intéresse à la façon dont les entreprises bien établies et les jeunes start-ups conquièrent des marchés. Quels sont les différences et les points communs? Qu'est-ce qui contribue aux succès des start-ups, comment se positionnent les entreprises bien établies?

Dans le détail, l'étude a porté sur les thèmes suivants:

- Développement et innovation
- Accès aux marchés et canaux de vente
- Flexibilité et aptitude vis-à-vis des changements
- Définitions des frontières du marché
- Décisions intuitives et rationnelles
- Importance des technologies numériques
- Gestion des risques et des incertitudes
- Importance de la croissance
- Compétences des généralistes ou des spécialistes
- Apprentissage et coopérations

Ce bref rapport présente un extrait de l'étude et offre une esquisse d'une sélection de résultats partiels. Nous serions ravis d'éveiller ainsi votre intérêt pour cette thématique fascinante. Nous nous tenons à votre disposition pour échanger et dialoguer avec vous par l'intermédiaire de notre interlocuteur si vous désirez approfondir la question des points communs et des différences entre les jeunes start-ups et les entreprises bien établies dans la conquête des marchés.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture et serons enchantés de répondre à vos questions ou recueillir vos commentaires.

Institut de gestion d'entreprise (IFU-FHS), Haute école spécialisée de Saint-Gall

Interlocuteur

Prof. Dr. Rigo Tietz (responsable du projet)

Tél. +41 71 236 13 78

rigo.tietz@ost.ch



La méthodologie: étude Delphi

Rigo Tietz
Petra Kugler
Franziska Weis
Wilfried Lux

Les résultats et enseignements tirés de l'étude de cette année sont le fruit d'une enquête conçue de manière innovante. Une «enquête Delphi» a permis de comparer les évaluations, perceptions et commentaires détaillés des participantes et participants (voir illustration 1 pour les détails sur son déroulement). L'enquête reflète ainsi les perceptions courantes des participantes et participants eu égard aux différences entre les start-ups et les entreprises bien établies. Il s'agit souvent de connaissances apprises ou intuitives et d'expériences des personnes interrogées. 120 personnes ont participé à l'enquête en tout. L'objectif d'une enquête Delphi est de permettre de dégager une opinion de groupe stable à l'aide du processus d'enquête spécifique conçu tel un échange d'information «neutre» (voir sur la méthode Delphi: Kepper 1996).

Pour la présente enquête Delphi en ligne, des thèses pertinentes sur une situation précise ont été développées. En l'occurrence, ce sont en tout douze thèses sur la conquête des marchés par les entreprises bien établies et les start-ups qui ont été formulées en tout (voir illustration 2), pour être ensuite à nouveau débattues et adaptées avec des experts. Dans le cadre de l'enquête Delphi en ligne consécutive, il a été demandé aux participantes et participants d'évaluer individuellement chacune des thèses. Chaque participante ou participant pouvait donner ici son degré d'approbation de chaque thèse sur une échelle de 0% à 100%. Il était en outre possible de compléter sa propre évaluation d'une thèse par des arguments qualitatifs. Quelque 800 arguments ont été apportés en tout pour les différentes évaluations, soit 66 arguments par thèse en moyenne.

Lors d'une enquête Delphi en ligne, chaque participante ou participant reste anonyme, ce qui signifie que les autres participantes et participants ne savent pas qui a apporté quel argument dans la discussion, l'objectif étant d'éviter les possibles effets d'influence. L'avantage de l'enquête en ligne Delphi est de permettre à tout le monde de consulter les arguments qualitatifs de l'ensemble des participantes et participants directement dans l'outil Delphi en ligne. Au cours d'une deuxième étape, l'évaluation personnelle initiale a été présentée en comparaison avec celles des autres participantes et participants, tous les arguments qualitatifs étant également consultables. Dans ce cadre, le degré d'approbation personnel était indiqué en comparaison au degré d'approbation moyen sur l'ensemble des participantes et participants, ce qui permettait de mettre en évidence l'écart entre l'opinion de la participante ou du participant et l'opinion du groupe. Il était ensuite possible de modifier une nouvelle fois son évaluation initiale d'une thèse sur la base des arguments des autres participantes et participants.

Méthodologie de l'étude Delphi

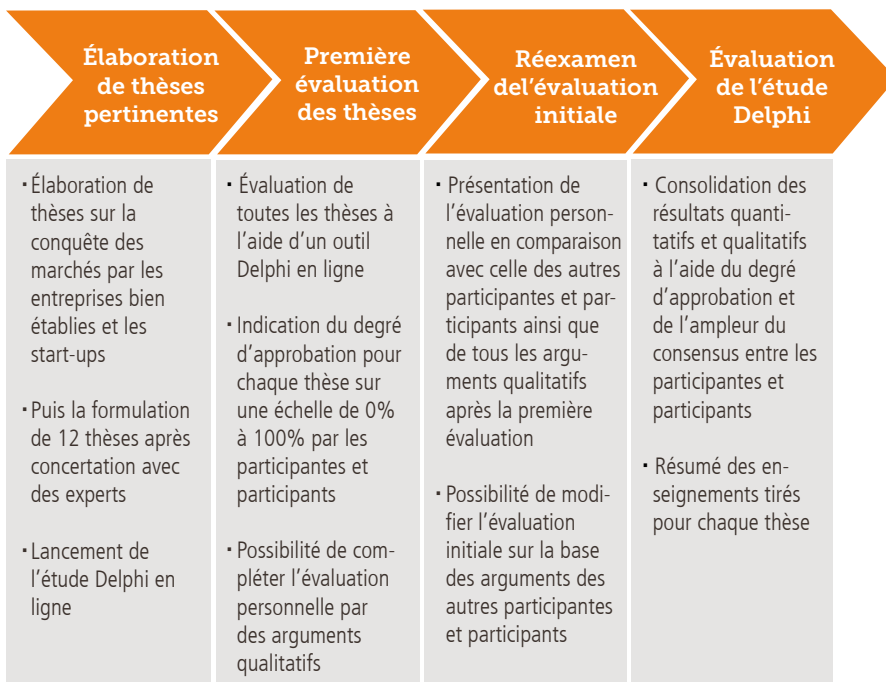


Figure 1: Déroulement concret de l'enquête Delphi en ligne (source: représentation propre)

Lors d'une enquête Delphi en ligne, l'ampleur du consensus entre les participantes et participants par rapport à chaque thèse est déterminante. A cet effet, l'étendue interquartile (EI) qui mesure la dispersion des données est calculée. L'EI indique l'écart entre le 3e quartile (75e centile) et le 1er quartile (25e centile). Une EI inférieure à 20 indique un faible écart au sein de l'opinion du groupe, tandis qu'une EI supérieure à 35 souligne un fort écart.

Les pages qui suivent présentent des extraits choisis à titre d'exemple des résultats de l'enquête. Elles traitent

- des caractéristiques typiques attribuées aux start-ups et aux entreprises bien établies,
- de la différence perçue quant à l'élaboration et la mise en œuvre des idées au sein des start-ups et des entreprises bien établies

Les 12 thèses de l'étude Delphi

1	La force des start-ups se situe dans le développement de leurs idées et prototypes innovants. Les entreprises bien établies peinent à développer et mettre en œuvre elles-mêmes des idées radicalement nouvelles.
2	Les start-ups n'ont pas accès au marché et aux canaux de vente. Les entreprises bien établies disposent d'une large clientèle de base et de relations de longue date avec leurs clients.
3	Les entreprises bien établies sont lentes et léthargiques, tandis que les start-ups réagissent rapidement et en toute flexibilité aux évolutions des conditions sur les marchés.
4	Les marchés des entreprises bien établies peuvent être clairement définis. Les marchés des start-ups sont flous et peu clairs.
5	Les entreprises bien établies offrent à leurs clients la sécurité. Les start-ups riment avec insécurité pour leurs clients.
6	Au sein des start-ups, les décisions relatives aux marchés et à la performance des marchés sont prises de façon intuitive. Au sein des entreprises bien établies, les décisions relatives aux marchés et à la performance des marchés sont prises de façon rationnelle.
7	Pour les start-ups, les technologies numériques jouent un rôle central pour la performance des marchés. Les entreprises bien établies n'ont guère besoin de technologies numériques pour leur performance sur le marché.
8	Les start-ups se concentrent sur les opportunités à saisir sur le marché. Les entreprises bien établies se concentrent sur l'évitement des risques.
9	Les start-ups ont un besoin impératif de croissance. Les entreprises bien établies n'ont pas d'impératif de croissance.
10	Les start-ups représentent l'environnement idéal pour les collaborateurs et collaboratrices disposant de compétences générales. Au sein des entreprises bien établies, les collaborateurs et collaboratrices recherchés sont avant tout des spécialistes.
11	Les entreprises bien établies possèdent des relations de longue date avec leurs partenaires commerciaux. Les start-ups changent de partenaires commerciaux fréquemment et rapidement.

Figure 2: Thèses de l'enquête Delphi en ligne (source: représentation propre)





Comment fonctionnent les start-up et les entreprises établies

Les clichés usuels ne manquent pas. Selon eux, une start-up est créée et gérée par de jeunes femmes ou hommes en jean et t-shirt, les propriétaires d'entreprises traditionnelles sont plus âgés et doivent porter un costume-cravate. La présente étude s'est intéressée de plus près à ces images et s'est interrogée sur les caractéristiques typiques des start-ups d'une part et des entreprises bien établies d'autre part. Le nuage de mots suivants montre les termes les plus souvent cités en lien avec les start-ups.

Selon cette illustration, c'est l'élément innovant qui est le plus souvent rattaché aux jeunes entreprises. Ce terme a été cité 54 fois par les 120 participantes et participants dans ce cadre, soit presque par une personne interrogées sur deux. Ceci est également compréhensible, étant donné qu'une jeune entreprise ne peut réussir que si elle apporte quelque chose de nouveau, donc d'innovant, sur le marché. Afin de profiter des synergies et des économies d'échelle, une entreprise doit d'abord grandir et dépasser une taille critique.

D'une part, le dynamisme (cité 22 fois) et, d'autre part, la flexibilité (citée 18 fois) sont deux autres caractéristiques étroitement liées entre elles que les start-ups présentent ou doivent présenter pour s'imposer sur le marché. Ceci se justifie par des facteurs internes et externes. En interne, les modèles de pensée et d'action ainsi que les structures ne sont pas encore autant figés qu'au sein des entreprises bien établies. Cela est également en partie simplement dû au manque d'expérience des créateurs qui ont eux-mêmes encore beaucoup de choses à découvrir. Mais ce sont également les évolutions externes qui peuvent expliquer pourquoi ce sont surtout les start-ups qui sont dynamiques et flexibles. Il s'agit là justement d'un avantage important des jeunes et petites entreprises, étant donné leur capacité à s'adapter rapidement à l'évolution des conditions générales et aux besoins de la clientèle.

La jeunesse est une caractéristique qui revient également souvent (vingt fois). C'est dans la nature des choses qu'une entreprise qui vient d'être créée n'est pas encore vieille. Cela vaut au moins pour le marché concerné, car il est évidemment possible que les créateurs d'entreprise aient opéré auparavant dans d'autres secteurs d'activité. Il est également fréquent de rattacher à une start-up son jeune créateur, qu'il le soit réellement ou en apparence.



Figure 3: Caractéristiques perçues des jeunes start-ups (source: représentation propre)

L'orientation croissance constitue une autre caractéristique des start-ups souvent citée (vingt fois). De nombreuses jeunes entreprises ne passent pas les premières années. Dans d'autres, le créateur reste le seul collaborateur. Pour beaucoup d'entre elles, la croissance est donc un objectif important pour atteindre le plus rapidement possible une taille critique. Cependant, si les start-ups disposent en moyenne d'un important potentiel de croissance, c'est également justement car elles viennent d'être créées et répondent manifestement à un besoin du marché.



Figure 4: Caractéristiques des entreprises bien établies (source: représentation propre)

Qu'en est-il chez les entreprises bien établies? Quelles caractéristiques rattache-t-on aux entreprises arrivées à maturité? Le nuage de mots suivant fournit pour sa part une vue d'ensemble des caractéristiques citées pour ces entreprises.

L'illustration montre que les entreprises bien établies sont manifestement avant tout connues sur le marché. 38 réponses de l'ensemble des 120 participantes et participants se réfèrent à ce point. Cette notoriété repose sur l'image et la réputation dont jouit l'entreprise sur le marché. Beaucoup de commentaires évoquent éga-

lement le profil clair de la marque et le positionnement bien ancré qui distinguent les entreprises bien établies.

Le poids financier des entreprises arrivées à maturité est une deuxième caractéristique très fréquemment citée (33 fois). Ce terme s'entend de différentes façons. D'une part, il se réfère au coussin financier, soit une part importante de capitaux propres et de réserves. D'autre part, il se réfère au résultat d'exploitation. De nombreuses réponses indiquent que les entreprises bien établies sont également rattachées à de hauts taux de rendement et à d'importants flux de trésorerie.

L'orientation long terme constitue une autre caractéristique que de nombreuses personnes interrogées rattachent aux entreprises bien établies (vingt fois). Cela se réfère à la présence de longue date de ces entreprises sur le marché, certaines y étant implantées depuis des décennies sur plusieurs générations. Cela implique d'autres caractéristiques estimées, telles que la bonne qualité éprouvée, la fiabilité en tant que partenaire ainsi que la durabilité stratégique au sens de «résistance».



Le fait que les entreprises bien établies opèrent depuis longtemps déjà sur le marché leur a permis d'acquérir une grande expérience. Ce point a été cité 17 fois. L'expérience se réfère aussi bien à la connaissance des clients que du marché. Si c'est un avantage dans l'ensemble, cela peut également constituer un frein à l'innovation lorsque, confortées par cette grande expérience, les entreprises sont incapables de se remettre en question.

Le terme «orientation processus» a été cité aussi souvent que l'expérience. Le fait que les entreprises bien établies mènent une activité entrepreneuriale depuis un certain temps leur a permis d'intégrer certaines procédures et souvent de les professionnaliser également. Elles sont parfois très fortement ancrées, ce qui peut représenter à la fois un avantage et un inconvénient. Si elles peuvent être optimisées en permanence et le sont, elles sont également susceptibles de constituer un frein aux innovations fondamentales dans l'ensemble.

LocalBini

Le marché des expériences

Le nom est tout un programme: «LocalBini» est synonyme d'expériences authentiques et d'aventures uniques dont les voyageurs se souviendront longtemps. Le fondateur et actuel CEO, Mateusz Mierzwinski, aime beaucoup voyager et apprécie toujours, lors de ses voyages, l'intégration locale et le contact personnel sur place. C'est de cette passion qu'est née son entreprise. Avec son co-fondateur, Thomas Picariello, il a créé le marché des expériences en avril 2017.

Le critère de distinction de LocalBini, ce sont les expériences et le savoir-faire des personnes qui vivent sur les lieux de destination et souhaitent partager ces expériences avec d'autres, en tant qu'éclaireurs ou «Bini-Guides». De l'autre côté, ce marché s'adresse à toutes les personnes en quête d'expériences uniques, désireuses de rencontrer la population sur place et de s'immerger dans la culture et les particularités locales.

La plateforme LocalBini permet aux deux parties de se rencontrer en quelques clics. Les principaux groupes cibles sont de petits groupes de touristes. Désormais, la plateforme propose près de 75 villes d'Europe avec des offres très variées: de l'expédition historique à Berlin sur les traces du mur à la sortie shopping à Paris, en passant par la découverte «craft-beer» à Cracovie.

Le marché des expériences a débuté sous forme de plateforme B2C. Cela signifie que les voyageurs doivent pouvoir être joignables directement via leurs canaux de distribution propres. Cette voie s'est révélée difficile. En effet, les plateformes doivent relever le défi d'atteindre le plus rapidement possible un nombre critique d'utilisateurs pour intéresser les différents groupes de clients. Le seul moyen d'attirer des voyageurs est de leur proposer des expériences intéressantes et variées susceptibles de répondre aux intérêts et préférences les plus variés. Et puis, une plateforme n'est intéressante pour les prestataires que si elle attire suffisamment de voyageurs.

C'est pourquoi une croissance rapide et une forte pénétration du marché étaient importantes pour la startup. Pour les jeunes entreprises au budget marketing limité, cela représente un défi de taille. LocalBini a donc changé de stratégie de vente et opté pour un nouveau canal de distribution. Dorénavant, les offres sont également proposées en coopération avec de grands fournisseurs tels que Railtour en Suisse ou des acteurs internationaux comme Globetrotter et Tripadvisor. La nouvelle stratégie de distribution et de croissance a davantage attiré l'attention sur LocalBini, si bien que la demande a augmenté. L'attrait de la plateforme s'en est sensiblement accru, non seulement pour les clients, mais également pour les investisseurs potentiels. Les partenaires de distribution peuvent commercialiser une offre de voyage innovante et mieux exploiter leurs capacités disponibles: une situation gagnant-gagnant pour toutes les parties impliquées.

www.localbini.com





Thèse 1: Les forces des start-ups se situent dans le développement d'idées et prototypes innovants. Les entreprises bien établies peinent à développer et mettre en œuvre elles-mêmes des idées radicalement nouvelles.

Principaux enseignements du panel

- 66% des personnes interrogées sont plutôt ou entièrement d'accord avec l'affirmation à un niveau se situant entre 60 et 100% (deuxième meilleur score).
- La plus grande force des start-ups est perçue dans leur capacité d'innovation, mais souvent au détriment de la rentabilité et de la faisabilité des idées.
- La force des entreprises bien établies réside dans leur capacité à optimiser systématiquement la situation actuelle en s'appuyant sur l'expérience acquise. Cela les rend en revanche «prisonnières» de tout ce qui a été mis en place et leur complique l'accès à la nouveauté.

Les jeunes entreprises sont innovantes, les sociétés plus mûres sont efficaces?

La jeunesse implique de faire de nombreuses expériences et aussi de se tromper d'une manière ou d'une autre. Parfois, les jeunes feraient également bien de profiter des expériences des personnes plus matures. Les personnes plus âgées sont en revanche expérimentées et ont les pieds sur terre, mais un peu plus d'audace vis-à-vis de la nouveauté les enrichirait aussi parfois.

Ce qui à première vue sonne comme un classement stéréotypé des personnes semble correspondre aux entreprises, du moins lorsqu'on se réfère à l'évaluation des 120 participantes et participants à l'étude sur la Situation des PME de cette année. L'étude avait pour objectif d'identifier à l'aide d'une enquête conçue de façon innovante la façon dont les managers perçoivent les start-ups et les entreprises bien établies en se basant sur leurs expériences pratiques. A cet effet, l'Institut de gestion d'entreprise (IFU-FHS) de la Haute école spécialisée de Saint-Gall en coopération avec Helvetia Assurances et BDO, société d'audit, fiduciaire et de conseil, a demandé aux participantes et participants d'évaluer et commenter des thèses à même de susciter des réactions sur les différences et les similitudes entre les start-ups et les PME bien établies.

Plus de 70% des personnes interrogées s'accordent sur le fait que les principales forces des start-ups se situent avant tout dans leur capacité à empoigner la nouveauté, développer des solutions innovantes et les commercialiser. Le manque

Générer et mettre en œuvre des idées dans les start-up et les entreprises établies

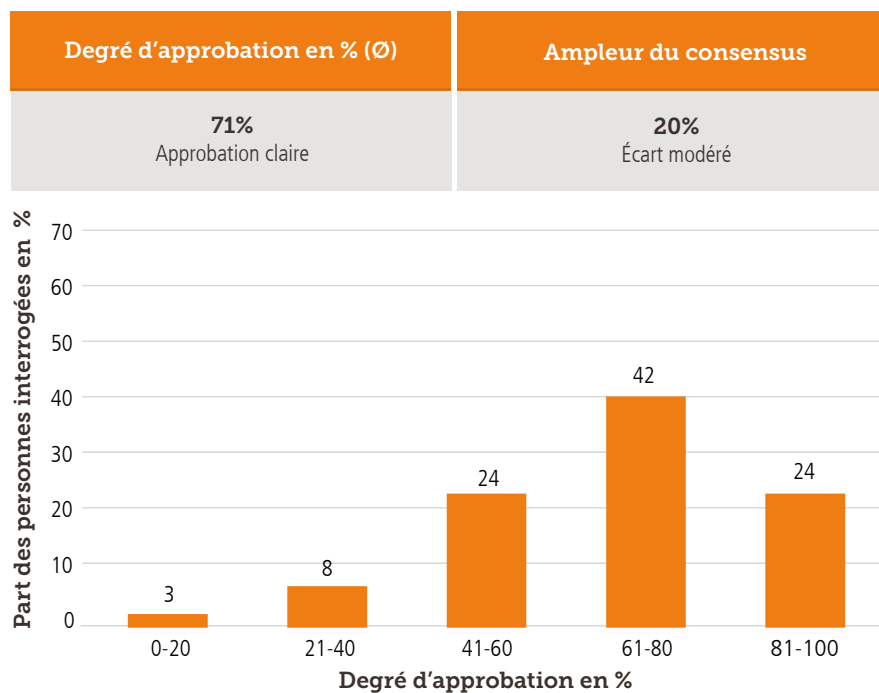


Figure 5: Résultats sur la thèse 1 (source: représentation propre)

concomitant de compétences et ressources supplémentaires, telles que l'efficacité et la rentabilité, constitue toutefois le revers de cette capacité à innover. C'est l'inverse chez les entreprises bien établies. Leur force se trouve dans leur résistance et leur capacité à exploiter de façon optimale l'existant, mais souvent au détriment de la capacité à innover et de la flexibilité. Les entreprises arrivées à maturité sont «prisonnières» de ce qu'elles ont mis en place et aussi souvent de leur propre succès, surtout lorsqu'il s'agit de solutions radicalement nouvelles. Pourquoi en est-il ainsi?

Les start-ups sont des entreprises d'inventeurs

«Les start-ups sont des entreprises d'inventeurs», fait remarquer un participant à l'enquête. Sans idée innovante, il est difficile pour une jeune entreprise de s'implanter sur le marché, car de nombreux marchés et niches sont déjà occupés par des entreprises bien établies, de sorte qu'il n'est possible d'attirer l'attention des clients potentiels qu'en introduisant de meilleures solutions neuves et innovantes sur marché. Ce n'est toutefois pas la seule raison qui explique que les start-ups soient perçues comme innovantes. Etant donné que les jeunes entreprises doivent encore développer l'ensemble de leurs structures, de leurs connaissances et de leurs réseaux, elles peuvent également explorer de nouvelles voies quant à la façon de procéder. Il en ressort non seulement de nouveaux produits et services, mais également des modèles commerciaux innovants ou de nouvelles méthodes de gestion. Un participant en vient au fait, les start-ups sont «petites, flexibles, motivées, créatrices». C'est justement l'environnement de travail typique des petites et jeunes entreprises qui attire aussi les collaborateurs et collaboratrices qui apprécient particulièrement les libertés et marges de manœuvre associées aux start-ups, au sein desquelles ils peuvent s'épanouir.

Dans de nombreux cas, les approches innovantes ne sont pas seulement une option pour les jeunes entreprises, elles sont également une obligation. Le manque de ressources, d'expérience et de réseaux déjà en place contraint les start-ups à tenter de nouvelles choses, avancer pas à pas et parfois à échouer également. Car il n'y a jamais d'innovation sans risque élevé. Un participant à l'enquête relève que si les start-ups sont surtout adaptées à l'élaboration d'idées et de prototypes innovants, ce sont souvent les entreprises bien établies qui réussissent mieux à les mettre en œuvre.

Thèse 1: Les forces des start-ups se situent dans le développement d'idées et prototypes innovants. Les entreprises bien établies peinent à développer et mettre en œuvre elles-mêmes des idées radicalement nouvelles.

Approbaton faible

- «Les entreprises bien établies aussi sont capables de trouver des solutions radicales, mais souvent seulement dans les situations critiques dans lesquelles cela est inéluctable.»
- «Etant donné que chaque entreprise doit se réinventer en permanence, les entreprises bien établies sont également très innovantes.»
- «Les idées innovantes peuvent tout à fait être développées par des start-ups, mais les idées et les prototypes peuvent être mieux mis en œuvre dans les entreprises bien établies, puisqu'elles disposent d'une base solide.»

Approbaton élevée

- «Les start-ups sont des entreprises d'inventeurs.»
- «Les start-ups remettent en question les besoins des clients sans infrastructure existante.»
- «Petites, flexibles, motivées, créatrices.»
- «En particulier les entreprises bien établies rentables ont tendance à être peu incitées à opérer des changements.»
- «Les entreprises bien établies s'enlisent souvent dans la routine.»

Degré d'approbaton en % (Ø)	Ampleur du consensus
71% Approbaton claire	20% Écart modéré

Figure 6: Sélection de commentaires (source: représentation propre)

Les entreprises bien établies sont «prisonnières» de leur succès

Les participantes et participants à l'étude s'accordent ainsi sur le fait que, de façon générale, les innovations peuvent également provenir d'entreprises bien établies. Ces dernières représentent toutefois souvent elles-mêmes un frein. Car les entreprises arrivées à maturité se concentrent souvent sur les affaires courantes qui permettent de réaliser un profit et qui ont permis d'acquérir une large expérience. Le rayon de réflexion et d'action dépasse de ce fait rarement les limites des zones déjà explorées et familières au sein des entreprises bien établies. Sur le long terme se développent des modèles de pensée et d'action routinisés, parfois aussi figés, que nous qualifions souvent d'«aveuglement d'entreprise».

Tant que les entreprises opèrent dans un environnement familier et stable, il est pertinent pour elles de se concentrer sur ce qu'elles connaissent. Les entreprises qui réussissent ne sont justement pas incitées à s'écarter de ce qui a fait ses preuves. Toutefois, si la situation des entreprises arrivées à maturité évolue, elles doivent trouver de nouvelles solutions. Un participant à l'étude constate ainsi que «les entreprises bien établies aussi sont capables de trouver des solutions radicales, mais seulement dans les situations critiques dans lesquelles cela est inéluctable.» Les innovations ne sont donc plus comprises comme un processus continu ici, mais comme une nécessité ponctuelle.

Dans un environnement qui évolue rapidement, c'est alors la capacité à se réinventer sans cesse qui peut offrir des avantages durables face à la concurrence.

Exploiter les forces des jeunes entreprises et de celles arrivées à maturité

La perception des participantes et participants à l'étude correspond à de nombreuses conclusions tirées par la science. D'une part, les jeunes entreprises et les entreprises arrivées à maturité se complètent eu égard à leurs forces et faiblesses respectives. Les deux catégories d'entreprises peinent à mobiliser les forces de l'autre catégorie sans perdre leur propre identité. Les start-ups sont fortes, car elles sont audacieuses. Les entreprises bien établies sont fortes, car elles exploitent leur vaste expérience. Le défi consiste donc à conserver ses forces respectives, tout en apprenant de l'autre catégorie et en tirant profit des deux univers. Il y a pour cela différentes possibilités. Tandis que les jeunes entreprises se stabilisent progressivement à mesure que leur succès s'accroît, les entreprises arrivées à maturité disposent notamment de processus agiles ou de méthodes de travail flexibles. Grâce à des coopérations entre jeunes entreprises et entreprises arrivées à maturité, il est possible d'enclencher des processus d'apprentissage ciblés ou d'exploiter les forces possédées.



Regloplas

Du pionnier au leader de marché

Depuis sa création en 1961, l'entreprise Regloplas s'est transformée, passant de pionnier de la technique de thermorégulation à spécialiste mondial et leader technologique. Malgré un franc fort et des coûts d'implantation élevés en comparaison internationale, la PME est très prospère.

Regloplas développe, produit et distribue des thermorégulateurs pour les applications les plus variées, qu'il s'agisse du domaine du moulage par injection de matière plastique, du moulage sous pression d'aluminium ou de magnésium, de la construction d'installations industrielles ou de la production alimentaire. Les appareils de Regloplas sont utilisés partout où une régulation extrêmement précise de la température est importante pour assurer la performance des installations de production. Plus de 90 % du chiffre d'affaires sont générés à l'exportation. Les principaux marchés de vente sont l'UE, l'Amérique du Nord et l'Asie de l'Est. L'entreprise est donc représentée par un réseau mondial de distribution et de service dans plus de 50 pays, et elle possède des succursales en Allemagne, aux États-Unis, en France et en Chine. La majorité des actions est propriété familiale, ce qui assure une grande indépendance de décision à l'entreprise.

Les technologies numériques et la question de l'industrie 4.0 jouent actuellement un rôle important dans le cadre du concept de « smart factory » (usine intelligente), tant dans le développement de nouveaux produits que pour la production propre. Un des facteurs clés d'une usine intelligente réside dans la collecte et l'analyse, tout au long du processus de production, des données d'exploitation et de processus, telles que températures, débits volumiques, pressions et états de service. Cela permet d'optimiser les processus en temps réel et d'accroître la productivité, de réduire les interruptions de production, d'optimiser le taux d'utilisation des machines et d'améliorer la qualité des produits. Les données des thermorégulateurs et des solutions de thermorégulation sont fournies sur un tableau de bord spécifique, puis visualisées et administrées sur un écran central dans l'usine intelligente. Actuellement, les bases technologiques nécessaires sont mises en place chez Regloplas pour pouvoir proposer à l'avenir de nouveaux produits et solutions de maintenance prédictive, d'optimisation de l'énergie et des processus ainsi que d'autres applications.

Regloplas a enregistré une forte croissance ces dernières années et emploie actuellement plus de 100 collaboratrices et collaborateurs. Pour l'entreprise, la croissance est d'une importance capitale dans la mesure où l'industrie est de plus en plus orientée R&D et où les investissements dans le développement des nouvelles technologies ne pourront être financés que par un chiffre d'affaires plus élevé à long terme. Regloplas compte parmi les leaders du secteur et peut exploiter des économies d'échelle, alors que d'autres fournisseurs plus petits sont désavantagés par leur manque de ressources financières. Outre les développements de produits numériques, la stratégie de croissance comprend des expansions de marché ciblées et la conquête de nouveaux marchés, par exemple en Chine, ainsi que de nouveaux champs d'application, par exemple le traitement de matériaux composites.

L'objectif de Regloplas est de continuer à développer son avance technologique et d'améliorer sa compétitivité sur les différents marchés internationaux.

www.regloplas.com

Résumé et perspective

Les entreprises bien établies et les jeunes start-ups disposent souvent de forces et faiblesses très différentes. Les start-ups sont en règle générale très bonnes pour développer des idées et prototypes innovants, mais rencontrent souvent des difficultés au moment de commercialiser leurs prestations et ont rarement l'expérience nécessaire pour mettre à l'échelle leur modèle commercial. Les entreprises bien établies ne parviennent pas en revanche la plupart du temps à développer et mettre en œuvre efficacement leurs idées et projets radicalement nouveaux. Elles disposent toutefois de l'accès aux canaux de distribution, de ressources financières pour développer les produits et d'un personnel aux qualifications variées.

En parallèle, les entreprises bien établies et les jeunes start-ups doivent la plupart de temps relever des défis différents. Les start-ups doivent déployer toutes leurs forces pour s'imposer et parcourir le chemin semé d'embûches qui mène au succès. Les entreprises bien établies dépensent beaucoup de temps et d'énergie dans l'opérationnel, mais ne progressent souvent pas vraiment sur les questions stratégiques. Ces deux catégories d'entreprises peuvent apprendre beaucoup l'une de l'autre et profiter de leurs forces, compétences et expériences respectives. Les routines, les connaissances spécifiques du secteur et l'expertise commerciale d'un côté, la rapidité, la flexibilité et le goût de l'expérimentation de l'autre.

L'étude sur la Situation des PME de cette année s'est intéressée aux différences et similitudes entre les start-ups et les entreprises bien établies. Elle s'est concentrée sur la façon dont les différentes entreprises conquièrent les marchés. Les résultats présentés ici en donnent un petit extrait et offrent un premier aperçu. Il s'agit notamment des forces et faiblesses respectives lors du développement et de la réalisation de nouveaux produits et prestations ainsi que de l'accès souvent différent aux marchés et canaux de distribution pertinents. L'aptitude et la flexibilité vis-à-vis des changements ainsi que la

définition différente des frontières du marché ont également été étudiées. Une autre question portait sur l'ampleur des différences entre les start-ups et les entreprises bien établies dans la prise de décision. Qui tend à décider de façon plutôt intuitive, qui de façon plutôt rationnelle? Le recours croissant aux technologies numériques joue de façon générale un rôle toujours plus important pour de nombreuses entreprises. Nous avons voulu savoir s'il existe des différences entre les jeunes start-ups et les entreprises bien établies à ce sujet. Bâtir une nouvelle entreprise s'accompagne presque toujours d'un haut degré d'incertitude pour les créatrices et créateurs, mais les entreprises bien établies se voient également confrontées à toujours plus d'incertitudes et de risques. La gestion des incertitudes et des risques a par conséquent été traitée de façon plus approfondie dans cette étude. Le thème de la croissance a constitué un autre aspect important abordé à plusieurs reprises au travers de différents avis et convictions. Quelle est l'importance de la croissance pour les différents types d'entreprises? Nous avons par ailleurs voulu savoir quelles compétences sont importantes au sein des entreprises au cours de leur phase de développement respective. Où y a-t-il plutôt besoin de généralistes, où les spécialistes sont-ils particulièrement demandés? Nous nous sommes demandé en conclusion dans quelle mesure les deux catégories d'entreprises peuvent apprendre l'une de l'autre.

Nous nous tenons à votre disposition si vous êtes intéressés par les autres résultats de l'étude. Nous serons ravis d'approfondir davantage les différents aspects au cours d'un échange commun lors d'événements ou dans le cadre de conférences ou publications.

Interlocuteur

Prof. Dr. Rigo Tietz (responsable du projet)
Tél. +41 71 236 13 78
rigo.tietz@ost.ch

Auteurs



Petra Kugler est professeure de stratégie et de gestion à l'Institut de gestion d'entreprise de la HES de Saint-Gall. Elle s'intéresse aux innovations stratégiques, telles que les innovations relatives à la gestion et aux modèles commerciaux.



Wilfried Lux est professeur de finance et de controlling à l'Institut de gestion d'entreprise de la HES de Saint-Gall. Il est spécialisé dans les domaines du controlling stratégique, de la gestion de la performance ainsi que de la gestion des opportunités et des risques.



Rigo Tietz est professeur de gestion stratégique à l'Institut de gestion d'entreprise de la HES de Saint-Gall. Ses recherches portent sur les modèles commerciaux, les innovations relatives aux modèles commerciaux et les stratégies concurrentielles.



Franziska Weis est professeure au Centre de compétences en gestion marketing de l'Institut de gestion d'entreprise de la HES de Saint-Gall. Son activité de recherche et de conseil porte principalement sur le marketing des médias sociaux, les études de marché et le controlling du marketing.

Contact/Impressum

FHS St.Gallen

Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS
Rosenbergstrasse 59, Case postale
9001 Saint-Gall, Suisse
Tel. +41 226 13 80

ifu@fhsg.ch

www.fhsg.ch/ifu

Impression

Schmid-Fehr AG, la typographie multimédia
9403 Goldach, Suisse

Source

Kepper, G. (1996). Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien (2 ed.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.





FHS St.Gallen
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Rosenbergstrasse 59, Case Postale
9001 Saint-Gall, Suisse
Tél. +41 71 226 14 10

info@fhsg.ch
www.fhsg.ch

Retrouvez-nous également sur
www.facebook.com/fhsstgallen

