

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European  
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne  
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

## **AMET Ltd (Bulgarie)**

Maria Vasilska

Kiril Todorov

University of National and World Economy

Luca Iandoli

University of Naples Federico II

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
  - respectant la propriété intellectuelle et la paternité de l'œuvre d'origine
  - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
  - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

## AMET Ltd.

### Introduction\*

Nous sommes au début de l'année 2008 ; monsieur et madame Popov doivent prendre une décision capitale quant à l'avenir d'AMET, leur entreprise familiale. Créée en 1995 dans le but de fabriquer et de vendre un appareil électrochirurgical inventé et breveté par M. Popov, il s'agit au départ d'une coentreprise avec la société allemande Bertberg GmbH\*. Au cours des onze années qui suivent, la coentreprise se lance dans la production de produits électroniques davantage grand public, ainsi que dans le développement de matériel médical de pointe. Fin 2006, Bertberg met un terme à sa participation à la coentreprise ; l'entreprise des Popov devient une entreprise indépendante 100 % bulgare. Elle prend alors le nom d'AMET Ltd., acronyme formé à partir de l'allemand « Allgemeine Medizin – Elektronik – Technologie » (médecine, électronique et technologie générale). Cette nouvelle entité poursuit ses activités pendant une année selon les termes du contrat établi jusqu'à expiration de ce dernier, fabriquant divers produits électroniques et mécaniques conçus principalement pour le marché des équipements et instruments médicaux.

Après le retrait de Bertberg, les Popov parviennent à conserver leurs contacts et leurs principaux clients. Ils souhaitent continuer à renforcer la position de partenaire privilégié et fiable occupée par l'entreprise, en Allemagne mais aussi à l'international. Bien qu'au cours des dernières années, l'accord passé avec Bertberg (un fabricant très présent au niveau mondial) ait assuré à l'entreprise un chiffre d'affaires régulier et l'ait mise à l'abri de la rudesse de la concurrence, M. Popov dispose désormais d'une plus grande liberté et a l'opportunité de se consacrer au développement et à la commercialisation de ses inventions. Cette option implique néanmoins d'évoluer dans des conditions plus risquées. Au moment où Bertberg quitte la coentreprise, les deux entrepreneurs bulgares sont donc confrontés à la question suivante :

*« Quelle direction devons-nous emprunter pour la survie et le développement de l'entreprise ? Plus précisément, comment la gamme de produits doit-elle être remodelée, et sur quels produits l'entreprise doit-elle appuyer sa croissance pour les années à venir ? »*

### Le contexte

---

\* Les auteurs souhaitent exprimer leur gratitude à Mme Jeanette Popov, copropriétaire et directrice générale d'AMET Ltd., pour son aimable collaboration à la rédaction de la présente étude de cas.

\* Le nom des partenaires de l'entreprise a été modifié. Toutes les autres informations sont authentiques.

En 1995, M. Popov est un jeune scientifique qui vient de concevoir un appareil électrochirurgical inédit constituant une alternative à la chirurgie manuelle classique. Le prototype de sa machine est le résultat de sa thèse, rédigée dans le cadre de ses études à l'Université technique de Sofia. La Bulgarie vit alors une période de transition politique et économique agitée ; l'État délaisse la science, qui cesse de compter parmi ses priorités. C'est dans ce contexte que M. Popov décide d'abandonner sa carrière de scientifique pour tenter de commercialiser son invention. Sa décision est également motivée par le fait que la Bulgarie ne produit à cette époque aucun équipement de ce type : le marché s'approvisionne exclusivement par l'importation.

À leurs débuts, son épouse et lui-même n'ont ni patrimoine ni ressources financières ; ils déposent donc une candidature auprès de la Fondation Eureka pour l'obtention d'une bourse. Malheureusement, en raison de la situation précaire du pays et de la conjoncture défavorable aux investissements, la Fondation n'accorde aux Popov qu'un modeste crédit à court terme. Ils ne parviennent à convaincre aucun organisme de la viabilité et de l'importance de leur projet, et par conséquent n'obtiennent pas les financements nécessaires. Ces refus les amènent à se tourner vers diverses entreprises allemandes à la recherche d'un partenaire commercial intéressé par le lancement de l'invention de M. Popov sur le marché. C'est tout naturellement que l'Allemagne s'impose comme pays de prospection : Mme Popov y a terminé ses études, le couple est germanophone et l'entreprise allemande Siemens est à l'époque numéro un des ventes d'équipement médical sur le marché bulgare.

À l'issue de leurs recherches, les Popov sélectionnent pour ce partenariat l'entreprise Bertberg GmbH, basée à Tuttlingen. Établie dans les années 1930, Bertberg est depuis longtemps un acteur majeur du marché des équipements et instruments médicaux. Les Popov constituent avec Bertberg une coentreprise dont la propriété est divisée en deux parts égales. Outre la fabrication d'appareils électrochirurgicaux bulgares et leur vente sur le marché européen, la direction de Bertberg identifie une opportunité pour la coentreprise : produire des pièces mécaniques de systèmes d'éclairage destinés aux salles d'opération (voir l'Annexe 1). La réputation de l'industrie de la fabrication bulgare établie avant 1989 (« les meilleurs spécialistes travaillant avec des équipements de pointe ») conduit à penser que l'entreprise a tout pour réussir ce projet. Bien que le couple ne dispose à l'époque ni de machines ni de site de production pour concrétiser ce projet, il saisit l'opportunité qui lui est offerte de fabriquer des pièces mécaniques pour la production de Bertberg.

À l'origine, cette production était sous-traitée à d'autres entreprises bulgares disposant des équipements nécessaires. À l'issue d'une année d'amélioration continue, la production de l'entreprise est enfin de qualité suffisante pour satisfaire les exigences de son partenaire allemand, et peut être intégrée directement aux produits finaux sans nécessiter de transformation supplémentaire en Allemagne. Forte de l'expertise technologique acquise, l'entreprise commence à mettre en place son propre département de mécanique en investissant dans l'équipement nécessaire et en recrutant des spécialistes et des ouvriers qualifiés dans ce domaine. La fabrication de pièces mécaniques pour l'éclairage des environnements opératoires devient rapidement l'activité principale de la coentreprise. Les qualités des spécialistes bulgares de l'industrie électronique ne passent pas inaperçues auprès du partenaire allemand. Au fil des ans, la coentreprise devient peu à peu une unité de recherche et de développement au sein de la société allemande, au sein de laquelle les spécialistes bulgares mettent au point un grand nombre d'innovations pour le compte de Bertberg. Parmi les projets de recherche et de développement les plus importants réalisés par la coentreprise se trouve la mise au point d'une unité de commande électronique intégrée destinée aux tables d'opération (voir l'Annexe 2).

En 2006, l'entreprise allemande vend ses activités de production d'équipements électrochirurgicaux à une société américaine ; ses parts de la coentreprise sont alors cédées à son partenaire bulgare. Ceci ne marque cependant pas la fin de leurs relations d'affaires ; AMET vend les éclairages chirurgicaux et les tables d'opération produits par Bertberg sur le marché bulgare en tant que distributeur officiel. D'autre part, l'entreprise poursuit ses activités de sous-traitance pour Bertberg en assurant la production d'unités de commande électronique pour les tables d'opération ainsi que diverses pièces métalliques. En outre, ils établissent un contrat d'une durée de trois ans garantissant des commandes régulières de la part de l'entreprise allemande.

Les Popov sont conscients du rôle décisif joué par Bertberg dans leur évolution personnelle, en tant qu'entrepreneurs aussi bien que directeurs. C'est grâce à leur partenaire allemand que les Popov ont fait les premiers pas qui ont façonné leur avenir. Leur personnel a été formé selon le modèle occidental (avec l'introduction des normes nécessaires par les Popov). Ils ont pris de l'assurance et gagné en crédibilité. Pendant de nombreuses années, Bertberg a agi en garant de la qualité et de la fiabilité de son partenaire bulgare auprès des fournisseurs allemands et des établissements de crédit. Sa contribution à la conquête de nouveaux partenaires stratégiques s'est avérée essentielle. Le couple d'entrepreneurs doit alors répondre à une question : *« sur quoi devons-nous concentrer nos efforts maintenant que les effets de notre prestigieux partenariat faiblissent ? »*

### La gestion de la transition

Les Popov ont alors l'opportunité de gérer leur entreprise en toute indépendance. M. Popov prend la tête du département R&D et de l'exploitation, tandis que son épouse endosse le rôle de directrice générale. Mme Popov est à l'aise avec ses nouvelles responsabilités, qu'elle aborde en toute confiance ; elle a déjà accumulé une expérience de direction considérable et dispose également de la formation nécessaire grâce à ses deux diplômes d'études supérieures techniques et économiques.

Malgré le développement de leur structure, qui compte désormais plus de 60 employés (voir l'Annexe 3), les entrepreneurs sont satisfaits d'avoir pu conserver l'atmosphère chaleureuse et informelle d'une entreprise familiale, caractérisée par le respect de chacun. Alors que la concurrence pour recruter les meilleurs talents est féroce, les Popov s'efforcent de motiver leurs employés en leur proposant des salaires attractifs et des conditions de travail satisfaisantes, qu'ils complètent par des mesures incitatives. C'est donc sans surprise qu'un grand nombre des employés de la première heure décident de rester en cette période de transition. D'un point de vue structurel, l'entreprise se divise en quatre départements, chacun doté d'objectifs, d'activités et d'expertises spécifiques.

1. Le département **Recherche et développement** emploie quatre personnes, présentes dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Il constitue le « cœur » de l'entreprise. C'est au sein de ce service qu'a été développée toute une génération de dispositifs et d'accessoires électrochirurgicaux. Parmi les produits phares de cette gamme se trouve notamment l'appareil de coagulation au plasma argon, qui permet la réalisation d'interventions chirurgicales non hémorragiques. À cette époque, l'entreprise est la seule en Bulgarie à fabriquer ce produit d'importance, à la pointe de la technologie. Autres innovations réussies de ce département : divers sous-systèmes conçus pour être intégrés à des produits plus complexes, tels que des sources d'alimentation commutée pour les éclairages chirurgicaux ou des unités de commande pour tables d'opération et saunas. Témoins de la valeur du travail réalisé par le département R&D en matière d'innovation, six brevets sont déposés pour des produits relatifs à divers domaines d'application.
2. Vient ensuite le département **Électronique**, qui fabrique les composants électroniques et les produits développés par la R&D et les produit en série pour leur commercialisation. C'est également à ce département que sont confiés l'assistance technique et le service après-vente pour les produits distribués sur le marché bulgare. Trois gammes principales y sont produites :

les appareils électrochirurgicaux, les unités de commande pour les tables d'opération, et les commandes pour saunas.

3. Le département **Mécanique** est un peu plus conséquent que le département Électronique en termes d'effectifs, de volume de production et de rotation du capital. Grâce aux machines à commande numérique, ce service est capable de produire des éléments mécaniques en aluminium et acier de haute précision destinés à intégrer des produits finaux plus complexes.
4. Au départ, le département **Marketing et ventes** est mis en place avec pour objectif la promotion des appareils électrochirurgicaux produits par l'entreprise sur le marché intérieur. Après s'être bâti une solide réputation auprès des hôpitaux du pays, l'entreprise gagne la confiance d'autres fabricants d'envergure dont elle devient le distributeur officiel en Bulgarie. À l'heure actuelle, le département Marketing et ventes est chargé de construire l'image de l'entreprise sur le marché intérieur aussi bien qu'à l'international afin d'augmenter les ventes et d'améliorer la qualité de l'assistance technique et du service après-vente.

### **Alternatives de développement futur**

À la lumière de leur passé récent, de l'expérience accumulée et de leurs accomplissements, les Popov pensent qu'il est temps de décider de la direction à donner à leur entreprise. D'expérience, notre couple d'entrepreneurs connaît les deux principaux modèles d'entreprise possibles pour les petites à moyennes structures évoluant sur leur marché : la production à petite échelle et la sous-traitance. Par le passé, ils avaient adopté une combinaison des deux, bien que la balance ait sérieusement penché du côté de la sous-traitance. En réalité, ces alternatives ne s'excluent pas mutuellement. Décidant de conserver les deux activités dans leur modèle d'entreprise, ils se retrouvent confrontés à une nouvelle série d'interrogations :

*« Quelle est la répartition la plus adaptée à notre entreprise et, une fois cette proportion établie, quelles sont les priorités à définir pour notre structure et comment mettre en œuvre ce plan ? »*

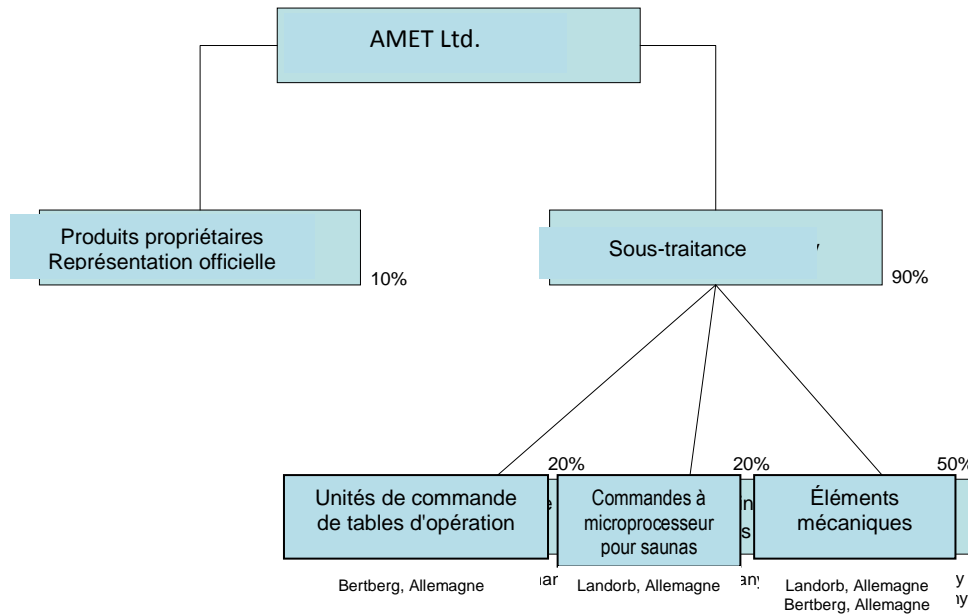
#### Modèle 1 : la sous-traitance

Pour l'activité de sous-traitance, les entrepreneurs doivent investir afin de créer les conditions favorables à un meilleur positionnement d'AMET sur le marché en qualité de sous-traitant fiable de pièces et composants mécaniques et électroniques. Il suffirait donc qu'ils poursuivent sur la voie principalement suivie jusqu'alors. Le chiffre d'affaires de l'entreprise intégrerait ainsi également les

ventes des appareils fabriqués en interne, ainsi que celles des produits venant de partenaires externes (qu'elle commercialiserait en tant que distributeur officiel). Il faudrait néanmoins qu'ils identifient un moyen de rendre leur activité de sous-traitance plus lucrative, et de réduire les risques associés à la dépendance importante à un client étranger.

Par le passé, la sous-traitance a constitué le modèle dominant d'AMET Ltd. L'orientation de ses activités de développement et de fabrication suivait les besoins de ses partenaires étrangers. Au final, et grâce au réseau de distribution de son partenaire, les produits de l'entreprise ont été exportés dans plus de 80 pays. Actuellement, la part du chiffre d'affaires total représentée par les ventes de produits fabriqués en interne ainsi que dans le cadre de la représentation officielle est d'environ 10 %, tandis que les 90 % restants proviennent de l'activité de sous-traitance. En tant que sous-traitant, l'entreprise a fabriqué différents produits, des systèmes électroniques de pointe aux composants réalisés au sein du département Mécanique à partir de matériaux fournis par les clients. Le client le plus important de l'entreprise, devenu ensuite son principal partenaire stratégique même au cours de la période de coentreprise avec Bertberg, était le géant allemand Landorb GmbH, spécialisé entre autres dans la fabrication de bras de suspension pour l'éclairage de salles d'opération et pour les équipements de salons de coiffure. Après plus de huit ans de sous-traitance, Landorb est devenu l'un des grands comptes du spécialiste bulgare. Actuellement, les commandes cumulées du géant totalisent plus de 50 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. La Figure 1 ci-dessous expose la structure détaillée des composantes du chiffre d'affaires réalisé par AMET Ltd., ainsi que les principaux clients de ses activités de sous-traitance.

**Figure 1 : Chiffre d'affaires et principaux clients d'AMET Ltd.**



À travers une analyse des principaux avantages, opportunités, faiblesses et risques des activités de sous-traitance de l'entreprise, les Popov parviennent aux conclusions résumées ci-dessous :

1. Selon eux, les principaux avantages et bénéfices de la sous-traitance sont les suivants :
  - a. Ils sont parvenus à surmonter l'isolement et la pénurie de ressources connus à leurs débuts.
  - b. AMET a réussi à se bâtir une réputation de fabricant d'appareils et de composants électroniques et mécaniques fiable. L'entreprise s'est distinguée parmi les fabricants européens d'équipement médical et a acquis une certaine renommée sur le marché.
  - c. L'entreprise s'est assurée une part de marché respectable sans engager trop de frais : grâce aux efforts en matière de marketing, aux marques commerciales et aux réseaux de distribution de ses clients, la production d'AMET est parvenue jusqu'aux clients finaux du secteur du matériel médical. Étant donné la nature hautement spécialisée de leur industrie, les Popov ne seraient pas parvenus à pénétrer les marchés européens et mondiaux par eux-mêmes, un accomplissement hors de portée d'un fabricant de taille moyenne implanté dans un petit pays comme la Bulgarie.
  - d. Concernant les opportunités de développement des activités, la croissance et le développement d'AMET en matière d'effectifs, de chiffre d'affaires, d'actifs et de réputation sont directement liés aux clients d'envergure pour lesquels l'entreprise



travaille. Au cours de ces dernières années, le taux de croissance annuel de la production d'appareils et de composants divers est resté en moyenne à 30 à 40 %.

- e. Aussi bien au niveau de la production que de la vente de leurs produits, les risques encourus sont relativement faibles. La responsabilité juridique, économique et financière de la réalisation de la production finale est assumée par les clients.
  - f. L'activité de sous-traitance assure des revenus relativement sûrs et réguliers, permettant de financer le développement de produits propriétaires.
  - g. Avec l'acquisition d'un savoir-faire technique, organisationnel et de gestion au contact des clients, l'entreprise a eu l'opportunité de se former et de créer de nouveaux produits tout en bénéficiant d'un marché stable et sûr. Depuis sa création, l'entreprise est parvenue à développer un environnement propice à une innovation bouillonnante grâce au travail réalisé pour ses clients. C'est à la demande et avec le soutien des clients que les spécialistes d'AMET entreprenaient les activités de développement, concevaient de nouveaux produits et adoptaient de nouvelles technologies. L'entreprise a eu l'opportunité, en de nombreuses occasions, d'améliorer le niveau de qualification de son personnel par l'acquisition de connaissances et d'aptitudes spécialisées au contact des employés compétents et expérimentés des clients.
  - h. En ce qui concerne la pénétration de nouveaux marchés, sous-traiter à des entreprises reconnues s'est révélé un atout majeur pour établir de nouveaux contacts et développer des réseaux. Il est désormais bien plus facile pour l'entreprise d'élaborer des propositions pour de nouveaux clients, en général des entreprises d'envergure, et de recevoir une réponse de leur part. Le travail réalisé pour des multinationales permet à des entreprises aux ressources limitées telles qu'AMET de se constituer une réputation et de conquérir d'autres clients stratégiques grâce à une offre de produits et de compétences variée.
2. La sous-traitance accuse néanmoins un certain nombre de faiblesses, et comporte également quelques risques, parmi lesquels :
- a. La production de produits de main d'œuvre à faible valeur ajoutée, notamment les pièces mécaniques, génère la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise. Bien que les contrats relatifs à la production d'éléments mécaniques aient assuré la stabilité de l'entreprise, ils ne constituent pas une orientation prometteuse pour son développement. À l'inverse, les commandes d'appareils et de systèmes électroniques (tels que les unités de commande de tables d'opération et de saunas) ont connu une progression plus rapide que celles des pièces mécaniques. La part d'innovation intervenant dans le développement de ces

produits est bien plus importante que pour les composants mécaniques. AMET conserve la maîtrise totale du processus de fabrication de ces produits, dont la production génère bien plus de valeur ajoutée que celle de produits conçus par un partenaire, comme c'est le cas pour les pièces mécaniques.

- b. Dépendre des commandes d'un seul client, tel que Landorb, constitue une faiblesse pour l'entreprise. Ceci a entraîné une recherche constante d'autres clients pour ses composants mécaniques et électroniques.
- c. Absence de défis en tant qu'entrepreneurs : les Popov ont déjà goûté à la réussite de leurs propres produits. Ils ont su gagner le respect de leurs collègues, équipes de production et distributeurs, ainsi que des médecins utilisant leurs appareils électrochirurgicaux. Dans un tel contexte, la perspective de rester un simple fabricant de pièces, une activité dépourvue de défi technologique majeur, manque d'attrait.
- d. Nos entrepreneurs estiment que la sous-traitance s'accompagne d'un degré d'incertitude non négligeable : les clients sont toujours susceptibles de changer de sous-traitant en fonction de la situation du marché. Les Popov prennent également en compte l'importante évolution de la politique industrielle et commerciale menée par les entreprises occidentales au cours des dernières années. À la création de leur entreprise, les fabricants occidentaux recherchaient en priorité des sous-traitants situés en Europe de l'Est. Leur principale motivation était la main d'œuvre à bas prix. Le marché est cependant en train de changer ; actuellement, les entreprises occidentales tendent à rechercher des partenaires bulgares non pas pour investir, mais avant tout pour établir des relations commerciales.

En comparant les avantages et les risques liés à la sous-traitance, les entrepreneurs réalisent le rôle prépondérant que cette activité a joué dans le développement de leur entreprise. Ils estiment cependant avoir accumulé un niveau d'expérience et de confiance suffisant pour espérer accomplir un projet plus ambitieux. C'est la raison pour laquelle ils doivent maintenant prendre une décision : faire d'AMET un sous-traitant fiable et irremplaçable tout en recherchant de nouveaux clients, ou investir dans le développement et la production de leurs propres produits.

### Modèle 2 : production et commercialisation de produits développés en interne

L'autre modèle d'entreprise envisageable pour le développement futur de l'entreprise consiste à fabriquer et commercialiser les produits développés en interne. Les deux groupes de produits que l'entreprise a réussi à fabriquer en toute indépendance et à commercialiser sont les appareils

électrochirurgicaux et les commandes pour saunas. Autre réflexion à mener : l'entreprise doit-elle se focaliser sur les équipements médicaux, ou diversifier sa gamme en y incluant de l'électronique grand public, telle que les commandes pour saunas ?

L'attrait que représente le développement de produits en interne à plus grande échelle est lié aux aspirations de nos entrepreneurs à l'indépendance et à des bénéfices plus importants. AMET Ltd. a acquis un statut de sous-traitant clé auprès de grandes entreprises. Ceci lui a donné l'occasion d'imposer un grand nombre de conditions à sa coopération avec les clients. Les entrepreneurs ont cependant éprouvé une certaine frustration liée à leur incapacité à établir leurs propres plans de production ; au bout du compte, c'est aux plans et aux priorités des clients qu'il fallait toujours se conformer. En outre, la sous-traitance n'a pas permis aux spécialistes bulgares d'exprimer tout leur potentiel créatif. Réussir à produire et distribuer leurs propres produits permettrait aux entrepreneurs de faire évoluer leur société en accord avec leurs projets créatifs. Une telle activité leur apporterait bien plus de satisfaction, et permettrait, en étant optimiste, de réaliser des bénéfices importants.

Le succès de cette idée est conditionné par les prérequis suivants :

1. Une expérience significative dans la gestion et les technologies impliquées dans la fabrication et la commercialisation de produits électroniques ; AMET Ltd. dispose d'ores et déjà de sa propre marque commerciale de produits électrochirurgicaux. L'entreprise fabrique ces produits depuis sa création et dispose d'une expérience, d'un savoir-faire, ainsi que de ressources matérielles et humaines solides. Les spécialistes travaillant dans l'entreprise développent et produisent ces appareils de manière indépendante, et lui ont déjà permis d'occuper une position importante sur le marché intérieur. Malgré la taille modeste du marché bulgare (30 ventes par an pour AMET), il s'avère relativement sûr et constitue une source continue de recettes sur le long terme pour l'entreprise. Grâce au succès de la coentreprise instituée avec Bertberg, la vente des appareils d'AMET à l'étranger s'est également révélée fructueuse. Jusqu'alors, le volume annuel des ventes d'appareils chirurgicaux AMET par Bertberg atteignait environ 1 000 pièces sur le marché européen. Par conséquent, la production et la croissance atteintes par AMET pour ses propres produits sont particulièrement séduisantes. Les commandes pour saunas sont des produits moins complexes, conçus et lancés sur le marché plusieurs années plus tard dans un but de diversification et d'optimisation de la capacité de production.

2. Il existe un marché important en croissance pour les appareils électrochirurgicaux. La technologie appliquée à l'électrochirurgie existe depuis plus d'un siècle, mais sa production à grande échelle n'a véritablement commencé qu'après la Seconde Guerre mondiale. Les produits disponibles à l'époque étaient bien plus encombrants et moins fonctionnels que ceux d'aujourd'hui. En outre, ces produits peuvent faire l'objet d'améliorations constantes. Chaque nouvelle génération d'appareil est en effet censée se conformer aux nouvelles exigences, plus strictes, émises par des services de chirurgie de plus en plus sophistiqués. Les Popov savent que la marge de progression est encore immense dans ce domaine ; toute entreprise capable de satisfaire à des exigences en constante évolution et de mettre en application les progrès technologiques les plus récents se garantirait un avenir radieux dans cette industrie. Quant aux commandes électroniques pour saunas, elles constituent également un produit à forte demande grâce à la croissance du marché des saunas, non seulement au niveau des centres de sport et de loisirs, mais également pour un usage domestique.

Les Popov doivent comparer les opportunités citées ci-dessus avec les difficultés et les risques liés à la fabrication et à la commercialisation de leurs propres produits électroniques :

1. Tout d'abord, le passage à une production et une commercialisation indépendantes nécessiterait un investissement considérable, avec un retour sur investissement non garanti. Les principales estimations ayant déjà été réalisées, les Popov disposent d'un bilan précis de la situation en matière de coûts, d'échéances et d'éventuelles difficultés techniques. La gamme d'appareils électrochirurgicaux montrant des signes d'obsolescence, des investissements doivent être envisagés en vue de la création d'une nouvelle série d'appareils. Le financement du développement, de la production et de la commercialisation doit être entièrement pris en charge par AMET à partir de ses propres ressources financières. Le développement de cette nouvelle génération de produits s'étalerait sur environ 18 mois, et serait susceptible de réquisitionner les quatre membres du département R&D de l'entreprise. Le produit devrait ensuite faire l'objet d'une certification, processus qui implique divers tests permettant de garantir sa conformité aux normes internationales. Le processus de certification et les tests cliniques nécessiteraient un délai supplémentaire d'une année.

Une démarche similaire serait à suivre pour les appareils destinés aux saunas. L'investissement et le délai requis seraient cependant plus réduits dans ce cas, car la création de nouveaux produits pourrait s'appuyer sur une évolution progressive appliquée à un produit que l'entreprise a déjà

fabriqué en tant que sous-traitant. Cependant, afin de pouvoir commercialiser les commandes pour saunas comme des produits AMET, leur design devrait subir une transformation totale, tandis que leurs caractéristiques fonctionnelles et techniques resteraient similaires à celles des produits fabriqués à l'heure actuelle. Les principaux coûts à engager correspondraient donc à la création d'un nouveau boîtier et à la réalisation des tests nécessaires. Un tel projet nécessiterait un délai supérieur à un an.

Les investissements nécessaires, calculés à partir d'estimations, représentent environ 150 000 euros pour les appareils électrochirurgicaux, et 75 000 euros pour les commandes pour saunas. L'attribution de ces ressources financières doit prendre en compte la rémunération des heures et du travail des spécialistes, les coûts matériels correspondant à la production de prototypes, la certification obligatoire et les études de marché.

2. L'entreprise manque d'expérience dans un environnement concurrentiel : bien qu'elle fabrique des produits de pointe depuis des années, elle n'a jamais été véritablement confrontée à la concurrence. Jusqu'ici, elle a bénéficié d'une position privilégiée sur le marché intérieur, attribuable à la réputation de ses partenaires étrangers. Les entrepreneurs savent cependant que la concurrence sera désormais rude. Les concurrents se répartissent en quatre groupes distincts : les grandes entreprises à la réputation bien établie offrant une gamme étendue de produits électroniques, les entreprises hautement spécialisées, et donc aisément identifiables par les utilisateurs de ces produits, les start-up, et les nouveaux concurrents potentiels. Les entreprises appartenant aux deux dernières catégories s'avèrent difficiles à identifier. Les foires et salons spécialisés seraient l'occasion de rassembler des informations sur ces acteurs. Les Popov sont conscients du fait qu'en ce qui les concerne, les concurrents les plus sérieux sont les entreprises fondées par d'anciens employés des entreprises les plus puissantes du secteur. À l'époque, les principaux fabricants s'affrontant sur le marché européen sont américains et allemands (notamment Valleylab, ERBE et le groupe KLS Martin) pour les appareils électrochirurgicaux, et finlandais, suédois et allemands (Havaria, Tylö, EOS) pour les commandes pour saunas. La mission d'AMET est de se tailler une place au milieu de tous ces concurrents.
3. Les difficultés liées aux parts de marché et à la distribution sont non négligeables : leur longue expérience d'entrepreneurs a appris aux Popov qu'un bon produit disposant de toutes les certifications nécessaires n'est pas une condition suffisante à sa réussite sur le marché. Ceci est particulièrement vrai pour une entreprise bulgare souhaitant occuper un marché européen déjà

saturé par des fabricants bien établis. En dépit de leur motivation à assurer la promotion et la vente de leurs futurs produits en toute indépendance, les Popov savent qu'ils ne disposent pas de toutes les capacités et ressources nécessaires pour y parvenir. Pour atteindre un maximum de clients, ils n'ont d'autre choix que de développer un partenariat avec des entreprises disposant d'un réseau de distribution européen, voire mondial. Leurs expériences passées viennent appuyer cette conclusion. Jusqu'à l'année précédente, leurs appareils chirurgicaux étaient commercialisés par Bertberg sur le marché européen. L'entreprise parvenait à vendre environ 1 000 unités par an, avec un prix de vente final de leurs divers appareils compris entre 1 500 et 5 000 euros.

Les appareils destinés aux saunas soulèvent les mêmes préoccupations. Landorb constituait à l'époque le principal client d'AMET en commandes pour saunas. L'entreprise propose sur le marché européen plusieurs groupes de produits intervenant dans la fabrication de cabines de saunas. La production de certains d'entre eux a été sous-traitée à l'entreprise bulgare, Landorb assurant la supervision du marketing et la distribution. Landorb occupe la troisième place en volume de ventes sur le marché européen pour le segment des commandes pour saunas. L'entreprise achetait 8 000 à 10 000 unités par an à AMET, équivalent à un chiffre d'affaires compris entre 450 000 et 480 000 euros. Dans un futur proche, la situation sera cependant amenée à changer ; Landorb est en cours d'abandon de cette activité et vend l'intégralité de sa chaîne de production.

Pour les Popov, cette situation confirme quelle est la meilleure alternative pour la distribution et la vente de nouveaux produits : trouver des entreprises étrangères prêtes à les commercialiser. Cette tâche s'annonce ardue, en particulier pour les appareils chirurgicaux. Grâce à leur expérience passée, les Popov connaissent les critères de choix d'un distributeur pour l'entreprise : être reconnu sur le marché des équipements et instruments médicaux et être capable de fournir une grande quantité d'appareils. L'établissement d'une relation efficace fondée sur la confiance mutuelle constitue également un processus aussi lent qu'indispensable. En règle générale, la constitution de relations avec des partenaires commerciaux étrangers a toujours été un cheminement long et délicat, mais les entrepreneurs savent que les efforts consentis seraient récompensés une fois l'entreprise établie sur le marché.

## **Conclusion**

Il y a peu, les Popov étaient encore à la tête d'une coentreprise avec une société allemande, forte de 60 employés. Son activité principale était liée à la fabrication de produits électroniques et mécaniques destinés majoritairement au marché des équipements et instruments médicaux. Bien que certains produits aient été développés en interne, la plus grande partie de la production résultait de l'activité de sous-traitance de l'entreprise. Indépendante depuis près de deux ans, l'entreprise est aujourd'hui 100 % bulgare. Le moment est venu pour les Popov de prendre une décision quant à la direction à donner à l'entreprise : poursuivre sur la voie empruntée jusqu'ici (avec la sous-traitance comme activité principale) ou procéder à des investissements judicieux pour faire évoluer leur production afin d'y intégrer un plus grand nombre de produits portant leur propre marque commerciale. Chacune des alternatives présente des avantages et des inconvénients. Nos entrepreneurs ont déjà procédé à leur comparaison et réalisé les estimations nécessaires. Il en ressort que l'entreprise aurait la possibilité de poursuivre ses activités en appliquant un mélange des deux modèles : la production de produits propriétaires et la sous-traitance. Les Popov se sentent néanmoins contraints de décider d'une direction stratégique pour l'entreprise ; le couple s'interroge notamment sur les problématiques suivantes : « *Quel modèle d'entreprise saura mener l'entreprise de l'avant ? Des deux alternatives, laquelle nécessite le plus d'investissements en matière de temps et d'argent ?* » En d'autres termes, les entrepreneurs doivent décider s'ils redoublent d'efforts pour faire de l'entreprise un sous-traitant fiable et pratiquement indispensable, ou s'ils investissent dans le développement et la réussite commerciale de leurs propres produits.

**Annexe 1 :**  
**Systèmes d'éclairage pour salles d'opération**

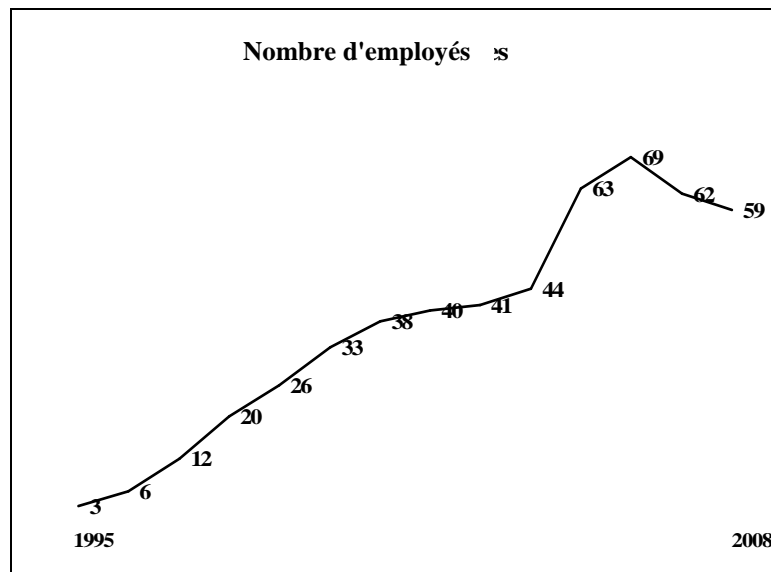


**Annexe 2 :**  
**Table d'opération avec unité de commande électronique**





### Annexe 3 : Croissance de l'entreprise



### Annexe 4 : Les produits d'AMET

Exemple d'appareil électrochirurgical  
de première génération



Unité d'électrochirurgie  
ELEKTROTOM® 620,  
200 W

Le produit phare de cette gamme



Appareil de coagulation  
au plasma argon  
(accompagné d'une unité  
d'électrochirurgie)

**Annexe 5 :**  
**Production en tant que sous-traitant**



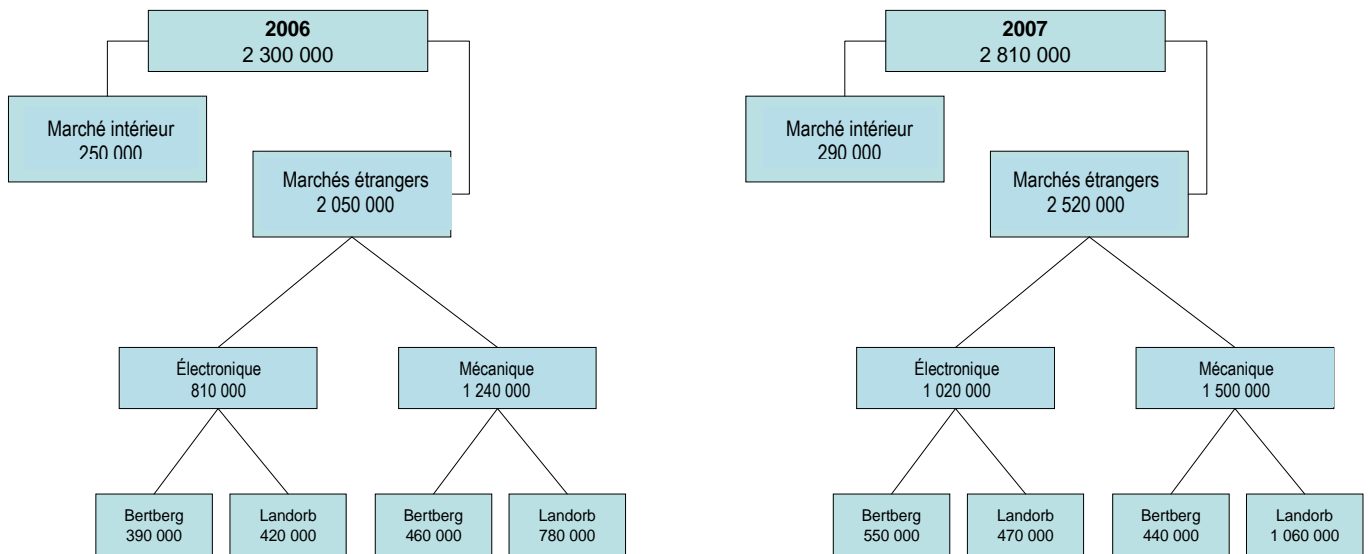
Commandes à microprocesseur pour saunas



Unités de commande à microprocesseur  
pour tables d'opération



Pièces mécaniques

**Annexe 6 :****Chiffre d'affaires d'AMET en 2006 et 2007 (en euros)**

Marché intérieur :

Appareils électrochirurgicaux d'AMET et produits de partenaires étrangers (représentation officielle)

Production pour Bertberg :

Unités de commande de tables d'opération, sources d'alimentation commutée pour éclairages chirurgicaux, composants mécaniques de bras de suspension pour l'éclairage de salles d'opération

Production pour Landorb :

Commandes pour saunas, composants mécaniques de bras de suspension pour éclairages de salle d'opération

**Annexe 7 :**  
**Chronologie des événements du cas étudié**

1993	Invention d'un appareil électrochirurgical
1995	Création de la coentreprise germano-bulgare
1996 – 2006	Production et vente d'appareils électrochirurgicaux sur le marché européen
1996 –	Production et vente d'appareils électrochirurgicaux sur le marché bulgare
1996 – 1997	Activité de sous-traitance d'éléments mécaniques destinés aux produits Bertberg
1997 – 2008	Fabrication d'éléments mécaniques de bras de suspension pour l'éclairage de salles d'opération (Bertberg)
1997 –	Mise en place des activités de R&D pour le compte de l'entreprise ainsi que pour répondre aux besoins des clients
1997	Développement d'un appareil de coagulation au plasma argon propriétaire
1998 –	Fabrication d'éléments mécaniques de bras de suspension pour l'éclairage de salles d'opération et pour d'autres équipements médicaux (Landorb)
2000 –	Développement et production de systèmes électroniques pour tables d'opération (Bertberg)
2002 – 2007	Développement et production de commandes pour saunas (Landorb)
2006	Dissolution de la coentreprise et nouveau nom : AMET Ltd.
2006 – 2008	Activités dans le cadre des contrats existants (principalement Bertberg et Landorb)
2008	Réflexion sur l'évolution future de l'entreprise

<p>Auteur : Professeur Kiril Todorov Établissement : University of National and World Economy Pays : Bulgarie</p>	<p>Auteur : Maria Vasilska Établissement : University of National and World Economy Pays : Bulgarie</p>
---	---