

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Judi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

Le positionnement commercial de Thuasne dans les textiles médicaux en République Tchèque

UIT Thuasne

**ATELIERS LOUIS LE GRAND
UNIVERSITE D'AUTOMNE 2003
INSTITUT DE L'ENTREPRISE**

**Etude de cas Textile : Thuasne
Le positionnement commercial dans les textiles médicaux
en République Tchèque**

**Présentation par Mme Elizabeth DUCOTTET
Président Directeur Général
Groupe THUASNE
Et par M. Josef SLANSKY
Directeur Général de Thuasne Czech Republic**

Lycée Louis-le-Grand
Jeudi 23 Octobre 2003

Institut de l'entreprise

Etude de cas Textile : Thuasne Le positionnement commercial dans les textiles médicaux en République Tchèque

Introduction

L'entreprise THUASNE a été créée en 1847 dans le domaine des tissus élastiques étroits. Dans les années 50, l'entreprise a opéré un recentrage technologique en se positionnant sur les produits textiles médicaux à haute valeur ajoutée autour du concept de « produits de contention élastique ». Dans cet univers, le groupe produit les familles de produits suivantes : ceintures lombaires, bandes élastiques de contention ; bandes médicales ; orthèses (chevillères et genouillères médicales) ; bas et collants médicaux ; produits de maintien à domicile.

Puis, dans les années 2000, le groupe a évolué vers le nouveau concept de « thérapeutique du mouvement » en élargissant son offre à l'univers médical et sportif et en poursuivant sa stratégie d'intégration industrielle autour de ce concept. En 2000, l'entreprise a racheté un groupe hollandais spécialisé dans les produits de maintien à domicile.

Grâce à ce recentrage, le développement de l'entreprise s'est accéléré et le groupe Thuasne est maintenant leader européen sur le marché du textile médical et sportif. Entre 1991 et 2001, le chiffre d'affaires a été multiplié par trois et en 2002/2003, les ventes dépassent 100 millions d'euros pour un effectif d'environ 800 personnes dont 50 % restent employés sur les sites « historiques » du groupe, dans la région de Saint-Étienne.

Thuasne poursuit 3 objectifs : soigner – protéger – et développer, en suivant deux axes :

1. Innovation, optimisation de la qualité des produits
2. Exploration & pénétration du marché mondial

La stratégie industrielle et commerciale du Groupe

A la différence des industries situées en aval de la filière (maille, habillement), fortement intensives en main d'œuvre, Thuasne opère sur le marché des TUT (Textiles à Usages Techniques) qui est peu concerné par la déflation des prix enregistrée dans la confection. Le groupe est positionné sur un segment de produits textiles à haute valeur ajoutée répondant à des cahiers des charges très exigeants (produits pour les hôpitaux, matériels médicaux soumis à l'agrément de l'assurance maladie etc ...). Du coup, la présence à l'international ne relève plus d'une logique de « délocalisation-compétitivité » mais davantage d'une logique de développement international et de conquête de nouveaux marchés.

La stratégie du groupe repose sur trois objectifs :

1. Diversification de l'offre
2. Elargissement de la cible-client
3. Pénétration de nouveaux marchés à l'international

Vers une diversification de l'offre

En dehors de son périmètre actuel, le groupe veut se renforcer dans deux domaines :

1. La sphère pharmaceutique
2. L'aide aux patients à mobilité réduite

Le groupe Thuasne est déjà bien positionné dans trois gammes de textiles médicaux :

1. les troubles veineux,
 2. les troubles lombaires
 3. les troubles articulaires.
- Traitement des pathologies veineuses relevant des indications de la phlébologie, de l'angiologie, de la traumatologie, de la rhumatologie, de la lymphologie et de la chirurgie des grands brûlés (vêtements de compression). Pour ces indications, la société propose essentiellement des bas médicaux de contention et des bandes médicales (marques « Coteflex, Venoflex, Cicatrex, Tonisvelt »).
 - Traitement des pathologies lombaires (« mal de dos ») avec les marques « Dynacross & Lombax ».
 - Traitement des pathologies articulaires par développement de produits destinés au maintien des articulations. Ces produits relèvent d'indications de traumatologie, d'orthopédie, de rééducation fonctionnelle, de rhumatologie et de médecine du sport. Ils sont homologués et remboursés par la Sécurité Sociale en France et par divers systèmes de couverture sociale dans plusieurs pays d'Europe. La cible est constituée des pharmaciens, hôpitaux, cliniques, bandagistes et orthopédistes partout en Europe. Marques « Ligaflex, Dynastab, Ortel, Biplast, Theraplast ».

Elargissement de la cible-client

Au delà de ces produits de référence, Thuasne cherche maintenant à élargir son offre au concept de « l'accompagnement du mouvement », et notamment à mieux couvrir la protection des sportifs. Pour cela, le groupe a noué des partenariats avec la Fédération Française de Ski, avec le Racing Club de France (rugby) et avec l'AS Saint Etienne (football). La gamme « Novelastic » a été mise au point sur ce nouveau segment de marché avec une diffusion auprès d'un réseau d'agents exclusifs présents dans 2.000 points de vente en France (Decathlon, Go Sport, Sport 2000 ...).

Cette cible – en France comme à l'international – est elle-même amenée à être élargie aux non-sportifs, aux patients et aux « bien portants », en partant du principe que le « mal de dos » est une pathologie universelle. En outre, Thuasne a choisi de s'adresser à la cible des personnes à mobilité réduite non hospitalisées.

Conquête de nouveaux marchés à l'international

Hier centrée sur des produits destinés en priorité au marché intérieur, le groupe Thuasne est aujourd'hui de plus en plus tourné vers l'international.

Pourcentage du chiffre d'affaires réalisé hors de France :

1990	:	10 %
2003	:	40 %

L'entreprise Thuasne poursuit un double objectif à l'international :

- Consolidation du marché français
- Ouverture régulière et planifiée sur les marchés mondiaux

De fait, le groupe est actuellement présent dans la plupart des régions du monde, sous différentes formes juridiques :

Filiales : Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, République Tchèque, République Slovaque et Etats Unis.

Distributeurs : dans l'ensemble de l'Europe, Afrique du Nord, Moyen Orient, Bulgarie, Grèce, Turquie, Yougoslavie ...

Agents : réseau mondial d'agents : Espagne, Royaume-Uni, Japon, USA, Norvège, Portugal ...etc

Cette stratégie d'implantation géographique se double d'une volonté de spécialisation et de constitution de pôles d'excellence. Ainsi, la filiale espagnole a acquis une forte expertise en orthopédie technique, qui peut essaimer en Europe. Cette filiale dispose actuellement d'un réseau de 10 points de vente et a vocation à développer son action commerciale.

Par ailleurs, la stratégie internationale vise d'une part, à commercialiser chaque année une vingtaine de produits protégés par des brevets internationaux et d'autre part, à développer des implantations à l'étranger.

Pour cela, une politique active de recherche d'agrément internationaux a été lancée :

- Royaume-Uni : Agrément AMTAC - 1993
- Etats-Unis : Agrément FDA - 1994
- Rép Tchèque : Enregistrement SUKL (Ministère Tchèque de la Santé) - 1995

L'implantation en République Tchèque

A l'occasion d'un rachat d'entreprise près de Prague, le groupe Thuasne a pris pied dans les pays d'Europe centrale et orientale (PECOs) en installant une nouvelle unité de Thuasne :

Thuasne Czech Republic sro

Nad Turbovou 24
150 00 Prague 5

Cette entreprise est devenue une filiale à part entière à l'exemple des unités du Benelux, d'Allemagne, d'Espagne ou d'Italie.

Pour les gammes de produits du groupe, l'expérience tchèque est double :

- C'est un marché à fort potentiel en raison du niveau de développement économique atteint par le pays
- C'est une base d'action commerciale et industrielle dans la zone PECO

L'implantation réussie en République tchèque constitue un test important pour le futur déploiement du groupe sur les nouveaux marchés est-européens qui vont constituer un bassin de consommation considérable dans la perspective de l'élargissement de l'Union Européenne dès Mai 2004. Au sein des 10 pays en pré-adhésion, la République Tchèque compte en effet parmi les meilleurs élèves de la classe avec des critères de convergence relativement proches des moyennes communautaires.

Sur l'année 2003, l'action commerciale & industrielle initiée en République tchèque doit s'amplifier sur la zone. Il est ainsi prévu à compter de 2003 de développer le groupe dans plusieurs pays d'Europe centrale : Hongrie – Pologne – Roumanie – Slovaquie.

Cette démarche se fera sous deux formes :

- Transfert de savoir-faire
- Développement commercial

L'idée repose sur le potentiel de marché considérable que les PECO's vont apporter à l'union européenne dès 2004. Dans le domaine textile, ces pays seront certes des pays concurrents à forte tradition et savoir-faire textile ; ils constituent également des gisements de consommation très importants, comme le montrent les statistiques d'exportations de textiles manufacturés de la France vers la plupart des PECO's :

Evolution des exportations textiles de la France vers les PECO's :

(en millions d'euros)

PECO's	1995	1998	2000	2002	2003 (6m)
République Tchèque	Ns	31	41	58	27
Hongrie	40	77	84	90	41
Pologne	69	139	171	206	107
Slovaquie	Ns	20	31	46	23
Bulgarie	Ns	39	79	121	62
Roumanie	55	100	167	211	131
Slovénie	Ns	50	73	63	27
Russie	30	28	30	57	32

Source : UIT & Direction Générale des Douanes, 2003

La présence de Thuasne en Europe centrale n'est possible qu'en raison d'une organisation industrielle, commerciale et d'une logistique très éprouvée.

Le groupe tient en effet à conserver sa vocation industrielle en réinvestissant chaque année 5 % du chiffre d'affaires dans l'outil industriel afin de mieux exploiter les innovations réalisées, d'optimiser les processus de fabrication et d'améliorer la qualité des produits. Pour cela, la production est intégrée, y compris dans l'amont de sa chaîne de production, par la fabrication de fil guipé dans son usine de Heyrieux en Isère (filiale Filatexor).

De même, la fonction logistique a été très profilée afin de garantir des délais très courts entre les diverses unités européennes (5 centres de production en France, un en Allemagne) L'unité logistique

de la Loire (10.000 m²) ouverte en 1996 permet ainsi de répondre sous 48 h aux attentes des clients européens.

CONCLUSION

L'expérience tchèque n'est qu'un des éléments du programme de déploiement international du groupe Thuasne. Servant de base avant pour prendre pied sur de nouveaux marchés, l'implantation tchèque servira de site-pilote pour d'autres implantations dans la zone. Tout porte à croire que le rattrapage économique sera fort au sein des 10 pays en pré-adhésion. Dans les dépenses de consommation courante la demande de dispositifs de santé ne fera pas exception.

En parallèle, sur ses marchés de référence (intra-européen) le groupe dispose d'indéniables atouts concurrentiels par le positionnement de ses produits et par les innovations qu'il conduit. Des potentiels de marché importants existent ainsi dans les domaines suivants :

- Textiles bio-communicants
- Textiles & polymères « intelligents »
- Nanotechnologies

Tous ces domaines ouvrent la voie à de nouvelles gammes de produits pour les marchés de l'Europe élargie à 25 :

Applications –santé :

Télé-monitoring : télétransmission de paramètres médicaux pour les personnes âgées, les handicapés

Bio-feedback : télésurveillance pour les pathologies cardiaques

Ergonomie : levée des contraintes actuellement liées aux matériels orthopédiques

Applications militaires :

Textiles communicants

Vêtements de protection contre les températures extrêmes, contre les radiations (NBC ...)

Dispositifs de camouflage (tentes « caméléon »...)

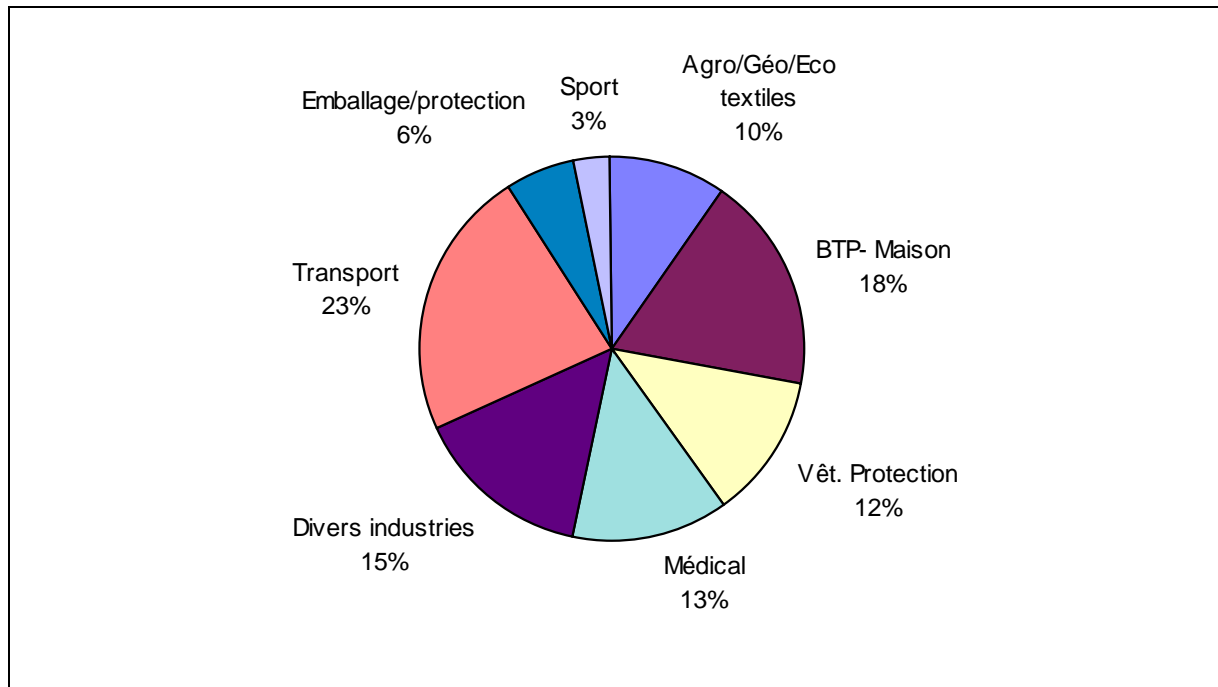
Applications – sport :

Régulation climatique : vêtements anti-froid et anti-chaud

Ces recherches au service d'une offre-produits renouvelée par une veille active, par une recherche fortement interdisciplinaire, constituent la meilleure garantie à la présence concurrentielle du groupe sur les marchés internationaux.

ANNEXES

Structure du marché des textiles techniques :



Textiles à usages techniques (TUT) :

en % du total des débouchés textiles :

USA : 35 à 40 %
Japon : 30 à 35
UE-15 : 35 %

France :

- 400 entreprises
- Chiffre d'affaires : env. 6 Milliards d'Euros (35 MM de F)
- Evolution : + 7 % par an (dont + 22 % pour les textiles médicaux)

Niveau de vie comparés Union Européenne / PECO :

PIB par habitant (en volume)

(En parités de pouvoir d'achat - PPA 1996 – en US \$)

	1986	2001
Espagne	12.239	19.234
Portugal	10.209	16.564
France	17.416	22.749

PIB par habitant (en volume) dans les pays-candidats 2004

(En PPA 1996 – en US\$)

	2001
Rep Tchèque	13.572
Hongrie	11.900
Slovaquie	10.895
Slovénie	16.549
Pologne	9.010
Estonie	9.167
Lettonie	7.010
Lituanie	7.011