



## Groupe Sigvaris : des collants qui vous vont comme un gant grâce à la qualité suisse

Le groupe Sigvaris, une entreprise familiale avec siège à Winterthur, a une histoire mouvementée qui a débuté il y a plus de 150 ans. Aujourd'hui, il est le leader mondial des bas de contention médicaux. L'entreprise produit ses articles également en Suisse, ce qui en fait une exception dans sa branche et témoigne de la qualité et de la popularité de ses collants.

Savez-vous comment le sang remonte vers le cœur depuis les jambes ? La réponse à cette question n'est pas si simple. « Nous avons ce qu'on appelle une pompe musculaire du mollet, un mécanisme musculaire dans les jambes qui veille à ce que le sang soit chassé vers le cœur à travers les veines », explique Urs Toedtli, directeur du groupe Sigvaris. L'entreprise doit son modèle d'affaires au fait qu'une personne sur six environ connaît des problèmes de circulation dans les jambes et que l'on peut soutenir la remontée du sang avec des bas de contention.

### **Une affaire de famille depuis plus de 150 ans**

La société familiale, fondée en 1864, produit un bas de contention sur quatre vendus dans le monde. Les raisons de son succès sont multiples. D'après Urs Toedtli, la détermination des propriétaires, la famille Ganzoni, a été fondamentale pour le maintien de l'entreprise au fil des décennies. Dotées d'un sens aigu de la tradition et des responsabilités, toutes les générations de la famille ont toujours eu à cœur de préserver et de développer l'entreprise.

Entreprise aux reins solides, Sigvaris a surmonté des déconvenues telles que des produits lancés sans succès, la crise économique mondiale des années 1930 ou encore les troubles liés aux deux guerres mondiales. Urs Toedtli sait bien qu'une telle détermination ne va pas de soi. L'entreprise tire désormais profit d'une structure de l'actionnariat particulière. L'entreprise est aux mains de seulement deux actionnaires familiaux. À une époque où tout va vite et où chaque groupe d'intérêt a sa vision de l'orientation stratégique des activités, une telle unité constitue un avantage non négligeable. Cela permet à l'entreprise de réagir plus vite et de manière plus flexible que d'autres aux tendances et à l'évolution du marché.

Pendant des années l'entreprise était connue sous son nom initial de Ganzoni et sa gamme de produits était dominée par plusieurs articles comme des élastiques, des corsets ou des bretelles jusqu'à ce que la marque perce en 1961. En collaboration avec le Dr Karl Sigg, un spécialiste des maladies vasculaires, l'entreprise a présenté un bas de contention médical à base de caoutchouc sous la marque « Sigvaris ». Par la suite, l'entreprise s'est rapidement concentrée sur les bas de contention – une stratégie focalisée sur un produit unique, dont elle ne s'est pas départie, malgré plusieurs tentatives de diversification. Cette innovation a connu un tel succès que le nom du produit a progressivement supplanté celui de l'entreprise. Cette évolution renfermait la possibilité de consolider l'entreprise mais comportait aussi des risques. Comme les bas de contention médicaux avaient une image poussiéreuse, il fallait associer fonctionnalité et esthétique afin d'offrir aux clients non seulement une plus-value médicale mais aussi pratique. En 2001, Sigvaris a lancé la ligne de collants DIAPHANE en France, un collant qui ne trahit plus sa nature. On ne voit pas qu'il s'agit d'un bas de contention, et donc d'un produit médical.



### **Tout à la fois PME et acteur mondial**

Lorsqu'Urs Toedtli a pris ses fonctions en 2010, il était le premier directeur ne venant pas de la famille Ganzoni. La focalisation de l'entreprise sur les bas de contention le motive à faire toujours mieux et à ne jamais se reposer sur les acquis. Quand on se concentre sur une catégorie de produits, il faut proposer la meilleure qualité disponible sur le marché. Et, naturellement, il faut séduire les clients. C'est pourquoi les bas de contention sont disponibles aux rayons médical,

bien-être et sport.

Sigvaris s'est aussi tournée vers d'autres marchés plus tôt et plus systématiquement que d'autres fabricants. La famille Ganzoni a toujours eu un certain flair cosmopolite et la volonté de conquérir le monde : dès les années 1870 son réseau de distribution allait jusqu'en Afrique du nord et en Argentine, elle a ouvert en 1895 sa première succursale à l'étranger (Autriche) et à partir de 1924 elle a développé une société sœur en France. Aujourd'hui, Sigvaris est un « hidden champion » typique : une société de taille petite à moyenne, qui est souvent à la pointe dans son domaine et à vocation résolument internationale. Elle emploie désormais quelque 1400 personnes dans des pays aussi différents que la France, le Brésil, les États-Unis, l'Allemagne, l'Autriche, le Royaume-Uni, le Canada, la Chine, l'Australie et le Mexique.

La décision de se lancer à la conquête d'autres marchés s'est révélée judicieuse : le marché mondial croît de 5 % par an environ et les classes moyennes qui voient le jour dans les pays émergents offrent des débouchés prometteurs. La société helvétique bénéficie de vents favorables en Chine, où la médecine traditionnelle accorde une grande importance à la circulation sanguine. Entre Beijing et Canton, l'offre de bas de contention a trouvé un terrain fertile. Il n'est dès lors pas étonnant que Sigvaris enregistre un taux de croissance à deux chiffres sur ce marché fertile – en étant parti d'un niveau très bas il est vrai. Le Brésil s'est aussi érigé en marché important. Le plus grand pays d'Amérique du Sud a vu émerger ces dernières années une classe moyenne avec des besoins nouveaux et soucieuse de prévention dans le domaine de la santé.



À Shanghai, dans un magasin d'articles sanitaires, une vendeuse mesure les jambes d'une cliente pour la confection de bas de confection Sigvaris sur mesure.

### **Pas une paire de chaussettes qui ressemble à une autre**

Le changement est constant. Du côté de la structure de l'entreprise – dont seule une minorité de collaborateurs parlent encore allemand – mais aussi des exigences des clients. « Dans la médecine, la tendance est au 'consumer shopping', soit à la vente de préparations et de produits médicaux dans le commerce de détail libre. »

Chez Sigvaris, on pense que cette tendance pourrait se poursuivre et assurer de beaux jours à l'entreprise. En effet, les bas de contention sont des articles textiles ajustés sur mesure, qui doivent être adaptés aux besoins de chaque client. On ne peut acheter des bas standard. On commence par mesurer les jambes du client. Ensuite, on décide si un modèle en série convient ou s'il faut effectuer des ajustements pour que la bonne pression soit exercée sur la jambe. Le passage obligatoire chez un spécialiste médical est aussi la raison pour laquelle on ne peut acheter des produits de la maison Sigvaris directement en ligne. Cela dit, à notre époque, un scanner prend les mesures d'une jambe en quelques secondes.



Une collaboratrice du site de production saint-gallois examine un collant de contention d'un œil aiguisé.

### **Avoir confiance en ses forces**

En passant rapidement en revue les grandes étapes de l'histoire familiale au cours des 150 dernières années, on a vite fait de constater que Sigvaris a déjà surmonté de nombreux écueils : l'effondrement des exportations lors de la Première guerre mondiale a pu être compensé par la réorientation sur le marché indigène. Après la guerre, des droits de douane protectionnistes, des troubles politiques et des taux d'inflation élevés ont entravé la relance des exportations. Ensuite, la crise économique mondiale des années 1930 a entraîné une guerre des prix sans merci en raison de surcapacités massives dans le secteur du textile. Vers la fin de la Deuxième guerre mondiale, les usines Ganzoni ont même figuré sur une liste noire des alliés et ont fait l'objet d'un boycott. En 1956, la société a subi une amputation douloureuse : en raison de la stagnation des ventes, la société Ganzoni a fermé son usine à Winterthur. La succursale ouverte à St-Gall en 1928 a pu être maintenue et produit toujours des bas de contention – une rareté dans la branche du textile.

Si la société a pu surmonter tous ces revers, c'est parce que la famille qui est derrière n'a jamais cessé de croire au succès de son entreprise – ce qu'elle continue de faire. Au sujet des conséquences du franc fort, Urs Toedtli souligne que l'entreprise doit améliorer encore sa productivité pour faire face aux difficultés actuelles. « On oublie souvent qu'avant l'introduction du cours plancher de 1,20 franc par la Banque nationale, le franc suisse avait dégringolé d'un niveau

de 1,60 franc pour un euro environ. » Cela dit, Sigvaris produit la majorité de ses bas hors de Suisse.

S'apitoyer sur son sort ne sert à rien. Pendant toutes ces années, l'entreprise s'en est tenue à sa devise : si on a confiance en ses forces et qu'on travaille dur, on peut surmonter les pires difficultés. Urs Toedtli est confiant en ce qui concerne l'avenir de la société : « Les conditions nécessaires à notre succès sont réunies. La population mondiale ne cesse d'augmenter et les individus vivent de plus en plus âgés. On ajoute à cela le style de vie dans les pays industrialisés – connaissant beaucoup de surpoids et un manque d'exercice physique – qui maintiendra la demande pour nos bas de contention. Il suffit que nous atteignons les clients. »

