

163537341(F)

doc  
CA1  
EA75  
81R25  
FRE

affaires extérieures External Affairs  
Canada

---

# Études du marché des États-Unis

---

Débouchés pour les produits  
hospitaliers jetables et de consommation courante  
dans les États du Moyen-Atlantique



Dept. of Foreign Affairs  
Min. des Affaires étrangères  
OCT 9 2001  
Return to Departmental Library  
Retourner à la bibliothèque du Ministère

RAPPORT D'ÉTUDE DU MARCHÉ DES PRODUITS HOSPITALIERS JETABLES ET DE  
CONSOMMATION COURANTE DANS LES ÉTATS DU MOYEN-ATLANTIQUE

LIBRARY DEPT. OF EXTERNAL AFFAIRS  
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

62392910

43-235-363

## INTRODUCTION

Ce rapport compile les résultats d'une étude de marché effectuée par Wind Associates Inc. pour le compte du ministère de l'Industrie et du Commerce.

Cette étude explore le marché de trois catégories de produits médicaux:

- (i) les produits jetables et de consommation courante dans les hôpitaux;
- (ii) les produits de diagnostic et de laboratoire clinique;
- (iii) les produits non invasibles de diagnostic cardiaque.

Ce rapport particulier concerne les produits hospitaliers jetables et de consommation courante. Les deux autres catégories font l'objet d'autres rapports.

L'étude fut menée en 1981, en collaboration avec le Consulat canadien de Philadelphie; elle évalue le potentiel du marché des catégories de produits énumérées ci-dessus dans les États américains du Moyen-Atlantique. Cette région des États-Unis a été choisie comme marché potentiel pour l'exportation des produits médicaux canadiens.

BRÈVE REMARQUE SUR LES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

L'étude du marché des produits médicaux dans le Moyen-Atlantique ne se réfère aucunement aux exigences réglementaires affectant les importations aux États-Unis. Ainsi, l'étude a pu être concentrée sur les aspects commerciaux de ce marché. Ces exigences réglementaires sont résumées dans un document de fond intitulé:

Résumé des exigences réglementaires concernant les produits médicaux au Canada et aux États-Unis

Préparé par: La Division de l'analyse sectorielle  
Direction des produits chimiques  
Ministère de l'Industrie et du Commerce  
Ottawa (Canada)

Ces documents peuvent être obtenus auprès du ministère de l'Industrie et du Commerce.

OBJECTIFS

L'objectif principal de ce rapport est d'évaluer le potentiel du marché des produits hospitaliers jetables et de consommation courante dans les États du Moyen-Atlantique.

Les deux objectifs secondaires sont les suivants:

- (a) fournir des directives initiales dans le cadre de l'expansion à long terme des exportations de produits médicaux canadiens aux États-Unis;
- (b) fournir des directives initiales pour l'élaboration d'une stratégie d'implantation sur le marché.

MÉTHODE

La méthode utilisée comportait cinq étapes :

- (a) une enquête téléphonique visant à évaluer les besoins et l'expérience de certains fabricants canadiens en matière d'exportation;
- (b) l'analyse des informations secondaires disponibles afin d'évaluer le potentiel du marché pour les trois catégories de produits, ainsi que la structure actuelle de ce marché;
- (c) une enquête auprès des principaux responsables des achats de matériel neuf et des approvisionnements; cette enquête reposait sur des discussions personnelles exhaustives avec ces responsables et avec les médecins des hôpitaux et des laboratoires;
- (d) une enquête auprès des distributeurs, dans le but d'évaluer leur mode de fonctionnement et les conditions dans lesquelles ils assureront la vente et la promotion des produits canadiens;
- (e) l'intégration des étapes précédentes.

RÉSULTATS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

1. Le marché américain des produits pour laboratoires et hôpitaux est vaste et en pleine expansion. Il compte 7 200 hôpitaux et plus de 14 000 laboratoires cliniques, à vocation hospitalière ou commerciale.
2. Le marché américain des trois catégories de produits (les produits jetables et de consommation courante dans les hôpitaux, le matériel de diagnostic cardiaque, et enfin les produits de diagnostic et de laboratoire clinique) est vaste et en pleine expansion. En 1978, le total des ventes de ces trois catégories de produits s'élevait à \$19,4 milliards - \$16,5 milliards en produits jetables ou de consommation courante; \$2,25 milliards en produits de laboratoire et \$650 millions en matériel de diagnostic cardiaque. Ces trois marchés ont connu une véritable expansion. Cependant, on note une grande différence d'un produit et d'une catégorie à l'autre. La tendance est forte en faveur des produits jetables, et l'on accorde plus d'importance au diagnostic et à la médecine préventive.
3. Les États du Moyen-Atlantique (Est de la Pennsylvanie, Virginie, Maryland, Washington D.C., Delaware et Sud du New Jersey) constituent un marché vaste et séduisant pour les fabricants de produits de laboratoire et d'hôpitaux. La base démographique est importante (29,6 millions d'habitants) et les installations hospitalières nombreuses (699 hôpitaux disposant de 199 920 lits). (L'annexe B donne le détail des statistiques hospitalières de cette région.) De plus, la plupart des grands laboratoires (SK&F, Med Path, Denam et d'autres) sont concentrés dans un rayon de 100 milles autour de Philadelphie, dans une région s'ouvrant largement sur le nord-est et le sud-est des États-Unis. Ce marché compte également un grand nombre de distributeurs susceptibles de vendre des produits canadiens. Par ailleurs, on peut considérer ce marché comme un bon échantillon du marché global américain. Il est suffisamment vaste et varié pour comprendre toutes les formes de soins médicaux, ce qui permet de dire qu'une stratégie d'implantation efficace ici le sera également sur le plan national. Ce marché est également développé, ce qui autorise son utilisation comme "référence" de vente dans d'autres parties du pays.
4. Dans les laboratoires et les hôpitaux, les décisions d'achat supposent la participation de plusieurs personnes. En ce qui concerne l'équipement médical d'une valeur supérieure à \$100 000, l'approbation de la HSA est également requise (on trouvera à l'annexe A un bref aperçu sur la HSA).
5. Dans les trois catégories de produits, les distributeurs jouent un rôle important; aussi doivent-ils être considérés comme l'un des moyens de s'implanter sur le marché américain.

6. Les fabricants canadiens ont généralement une bonne image de marque sur ce marché mais ils doivent concurrencer efficacement leurs homologues américains et étrangers; en d'autres termes, le fait d'être Canadien ne constitue pas un avantage sur les concurrents. Il est également important que les fabricants canadiens franchissent certains obstacles avant de pénétrer sur le marché américain (un résumé de ceux-ci se trouve à l'annexe C).
7. Chez les distributeurs locaux, la tendance est plus à la limitation qu'à l'expansion. Les distributeurs s'efforcent de réduire le nombre des marques dans chaque catégorie de produits, et ce n'est pas de bonne grâce qu'ils en acceptent de nouveaux. Ceci est dû avant tout au désir de simplifier les inventaires et de concentrer leurs activités commerciales sur un nombre de marques limité. Leur réticence à ajouter de nouveaux produits souffre cependant des exceptions importantes. Ils acceptent d'adopter un nouveau produit: (a) s'il constitue une innovation, (b) si on leur garantit l'exclusivité de sa distribution, (c) si les hôpitaux l'exigent spécifiquement.
8. Les distributeurs interrogés ne se sont pas particulièrement opposés à l'addition de nouveaux produits, qu'ils soient canadiens (bien qu'ils les connaissent moins) ou japonais (jugés acceptables par expérience). Comme de raison, les distributeurs de ces produits étrangers devaient présenter un avantage particulier et important sur le plan du prix ou de la qualité. Bien qu'aucune opposition particulière ne limite l'implantation des produits canadiens ou japonais, leur adoption demeure fonction des facteurs caractérisant l'adoption de plus nouveaux produits, à savoir: (a) caractère d'innovation et (b) exclusivité. Du fait de la forte concurrence caractérisant le secteur de la distribution, l'exclusivité devient un facteur important.
9. Le marché de tous les produits est particulièrement hétérogène.
10. D'après les acheteurs-clés, les facteurs permettant à un fabricant de s'implanter sur le marché sont les suivants:
  - il possède de meilleurs produits à des prix concurrentiels;
  - il propose une meilleure livraison;
  - il fournit de nouvelles informations;
  - il améliore les rapports entre les divers participants du système.

## DIRECTIVES STRATÉGIQUES GÉNÉRALES

1. La première question à laquelle tout fabricant canadien doit répondre est bien évidemment la suivante: "Devons-nous nous implanter sur le marché américain?" L'importance et l'expansion de ce marché le rendent extrêmement séduisant. Cependant, la concurrence y est rude et les acheteurs exigeants. Ainsi, pour réussir, il s'agit d'obtenir une position unique (ou d'offrir de meilleurs prix). Si les fabricants canadiens parviennent à obtenir cette place unique, les chances de fonctionner aux États-Unis sont particulièrement grandes. Le risque d'échec peut être limité si l'implantation sur le marché américain repose sur une bonne connaissance de celui-ci et de ses besoins, et si l'on suit une méthode d'adaptation empirique; c'est-à-dire que l'on doit concevoir au moins deux grandes stratégies d'implantation (pour un même produit ou pour plusieurs) et les expérimenter.
  
2. La question la plus critique que se pose chaque fabricant canadien est la suivante: "Quel avantage comparatif mon produit représente-t-il pour l'organisme acheteur?" Les deux options principales sont alors celles-ci:
  - a. performance unique du produit - généralement associée à un produit nouveau ou déjà proposé mais dont la performance supérieure peut être démontrée aux principaux acheteurs des hôpitaux et des laboratoires;
  - b. prix - le produit est semblable à celui qu'offrent les concurrents, mais il est nettement moins cher.

Si un produit ne possède pas une qualité unique et si son prix n'est pas avantageux, on ne voit guère la raison pour laquelle il parviendrait à s'imposer sur le marché américain.

Par ailleurs, dans une situation idéale, le fabricant est à même de proposer un produit amélioré ou nouveau à un prix représentant pour les acheteurs américains des économies importantes.
  
3. Dans le même ordre d'idée, la question suivante se pose: "Quel avantage le fabricant canadien a-t-il sur ses concurrents"? S'il s'agit de la production, de la qualité ou du coût, les applications ne sont pas les mêmes que s'il s'agissait de R-D. Dans le premier cas, il pourrait s'avérer avantageux d'acheter les droits (licence) de nouveaux produits aux États-Unis et ailleurs, puis de les fabriquer au Canada. Par ailleurs, si l'avantage de la société canadienne se trouve dans le domaine de la R-D, elle doit alors se spécialiser dans celle-ci et envisager la production comme un élément distinct (que l'on peut choisir de développer ou de faire sous-traiter par une autre firme).

4. La deuxième décision critique est celle de vendre directement aux hôpitaux et aux laboratoires, ou de recourir à des distributeurs. Les deux solutions doivent être envisagées.

Vente par l'intermédiaire de distributeurs. Cette solution représente de grands avantages: ceux-ci ont accès au marché, ils sont présents sur le plan local et leur méthode de distribution est meilleur marché que le recrutement de sa propre infrastructure de vente. Cependant, il n'est pas facile de demander à un distributeur d'assurer la vente et la promotion des produits de fabrication canadienne. La tâche fondamentale du fabricant canadien est d'élaborer une stratégie face aux distributeurs et de motiver ce dernier à promouvoir les produits canadiens. En garantissant un approvisionnement régulier, des droits exclusifs dans une région donnée et des conditions financières concurrentielles, on remplit toutes les conditions nécessaires pour obtenir l'accord des distributeurs. Enfin, plus le produit en question est unique, plus il est facile d'obtenir cet accord. Il est important de noter toutefois que le recours à un distributeur suppose un besoin permanent de ses services (services après-vente, information, livraison, etc.).

Vente directe. Cette solution est possible dans le cas des clients les plus importants (hôpitaux et laboratoires). Elle est généralement plus coûteuse que le recours à des distributeurs. Cependant, elle offre de plus grandes possibilités pour "lancer" le produit. Le coût d'une telle solution, surtout si on la limite à une seule région comme les États du Moyen-Atlantique, peut être très raisonnable puisqu'une seule personne peut couvrir très efficacement la région, un système de compensation à base de commission pouvant limiter les frais occasionnés par cette activité.

Système mixte. Étant donné les avantages (et les inconvénients) des deux principales méthodes de distribution, nous suggérons fortement au fabricant canadien d'envisager la pratique simultanée des deux méthodes. De plus, le système mixte proposé peut inclure à la fois l'utilisation des deux méthodes concurrentielles de distribution (test afin de savoir laquelle est la plus efficace) ainsi qu'une méthode coopérative prenant la forme d'une affaire en participation entre les fabricants et les distributeurs américains.

5. Le marché américain des hôpitaux et des laboratoires fait l'objet d'une concurrence particulièrement forte. Tout nouvel arrivant sur ce marché doit avant tout faire connaître ses produits et ses services. Même s'il offre un produit unique et nouveau, les efforts engagés doivent faire connaître le produit et créer une préférence pour celui-ci chez les responsables des achats dans les hôpitaux et les laboratoires. Il est particulièrement important d'assurer une forte promotion des nouveaux produits (en supposant qu'ils aient une caractéristique unique), car la plupart des

acheteurs sont très satisfaits de leurs produits et fournisseurs actuels, ce qui ne les incite pas au changement.

Il est donc souhaitable de mettre en oeuvre des efforts promotionnels à différents niveaux. Lorsque l'on planifie la campagne de promotion, il faut absolument profiter du système de communication personnelle entre les médecins et se concentrer sur un seul domaine. Nous suggérons fortement d'utiliser une stratégie d'implantation régionale, si l'on ne parvient pas à convaincre un distributeur de prendre en charge la vente et la promotion des produits en question.

6. Lorsqu'un fabricant canadien envisage l'élaboration de sa campagne de promotion, il doit tenir compte de tous les outils de promotion dont il dispose, depuis la publicité classique dans les magazines, jusqu'aux lettres, aux manifestations professionnelles, aux campagnes téléphoniques et aux autres nouvelles méthodes.
7. Si plusieurs fabricants canadiens parvenaient à coordonner leurs efforts, il serait possible d'envisager un autre moyen d'implantation aux États-Unis, à savoir, créer une société de commercialisation. Une telle société combinerait le concept japonais de la commercialisation avec les principes et méthodes stratégiques modernes, ce qui permettrait de concurrencer les distributeurs et fabricants locaux.
8. Une stratégie d'exportation à court terme comprend au moins quatre étapes:
  - (a) évaluation des produits actuels afin de déterminer lesquels présentent un avantage concurrentiel sur le marché américain (qu'il s'agisse du prix ou de caractéristiques uniques);
  - (b) test de l'acceptation de ces produits sur le marché. Ceci peut être fait de façon peu formelle en assurant la promotion du produit chez les distributeurs et le personnel des laboratoires et hôpitaux, puis en notant leur réaction; la méthode plus formelle consiste à utiliser une méthode de test du type concept-produit;
  - (c) choix d'une solution de distribution puis conception d'une stratégie de commercialisation en association afin de tester les États du Moyen-Atlantique;
  - (d) mise en oeuvre du programme de test du marché; contrôle des résultats et modification subséquente du programme.
9. La stratégie de l'exportation à long terme diffère de la précédente (numéro 8) dès la première étape. Au lieu de limiter les activités de l'exportation de la firme à ses produits actuels, la stratégie à long terme envisage la création de nouveaux produits répondant aux besoins spécifiques des clients (hôpitaux

et laboratoires) que ne parviennent pas à satisfaire les concurrents américains et étrangers.

En ce qui concerne cette stratégie, les efforts les plus importants doivent concerner les activités de R-D ainsi que l'extension possible de la capacité d'approvisionnement actuelle. Ceci oblige à tester encore les premiers concepts appliqués au marché américain. Une compagnie canadienne de commercialisation peut servir de véhicule efficace et faciliter le développement de la future implantation sur le marché des nouveaux produits.

## RÉSULTATS SPÉCIFIQUES

### 1. Composition, taille et expansion du marché

En 1978, le volume total des ventes aux États-Unis de produits hospitaliers jetables et de consommation courante était estimé à \$16,5 milliards, et les catégories d'intérêt étaient estimées à \$1,95 milliard. La plus grande partie des catégories de produits jetables/de consommation courante ont atteint un stade de maturité, pour évoluer parallèlement au taux d'admission dans les hôpitaux. Les exemples sont les cathéters et les tubes, les bandages et les pansements, ainsi que les gants, dont les ventes devraient augmenter respectivement de 5%, 7% et 5%. La catégorie des nécessaires et des plateaux constitue une importante exception à cette tendance. Du fait de l'augmentation du nombre d'articles vendus en groupes sous la forme plus pratique de nécessaires/-plateaux, alors qu'ils étaient autrefois emballés séparément, et du fait que cette tendance est de plus en plus acceptée, le taux d'augmentation des ventes des nécessaires et plateaux devrait se situer entre 12 et 15%. Ceci représente un volume de ventes important puisqu'il était déjà de \$175 millions en 1978.

### 2. La concurrence

Sur le marché du Moyen-Atlantique, la concurrence est très forte. Le système d'achat dominant prévoit l'approvisionnement combiné auprès des distributeurs et des fabricants. Ceux qui ont recours à ce système achètent environ 67% de leurs produits jetables/de consommation courante auprès des distributeurs et 33% auprès des consommateurs. Plus de 30 fournisseurs ont été mentionnés par les responsables des hôpitaux de l'échantillon. Les principaux fournisseurs sont General Medical, J&J Surgery, N.U. Medco et Whitaker General Supply.

Sur ce marché, l'un des principaux facteurs est la variété du rôle des distributeurs. Nombre de grands distributeurs desservant les hôpitaux, comme American Hospital Supply, élaborent des stratégies de distribution sur le plan national. Ceci se traduit par une augmentation de l'intégration verticale (achat des fabricants) et horizontale (achat de distributeurs régionaux). Ces grands fournisseurs travaillent en étroite collaboration avec les hôpitaux, en acceptant une plus grande responsabilité dans le cadre de la gestion des inventaires et de l'accès à ceux-ci, par le biais de l'installation de terminaux informatiques dans les hôpitaux. Actuellement, American Hospital Supply est en procès suite à des accusations de pratiques anticoncurrentielles. Le verdict de ce litige devrait avoir une influence majeure sur l'avenir de la distribution des approvisionnements hospitaliers aux États-Unis.

### 3. Segmentation du marché

Dans le Moyen-Atlantique, le marché hospitalier des produits jetables et de consommation courante a tout d'abord été segmenté en fonction des principales qualités exigées de ce type de produit, puis en fonction de l'attitude du personnel des hôpitaux face aux produits des fabricants canadiens.

Trois segments ont été identifiés:

Le segment de la diversification (48%). Ce segment comprend le groupe de ceux qui veulent "un peu de tout". Ce groupe se soucie des livraisons et des prix.

Le segment du prix (38%). Ce segment se soucie avant tout des économies, et il regroupe surtout les plus grands hôpitaux.

Le segment pro-Canadien (14%). Ce petit segment se soucie des livraisons et apprécierait les services d'une société canadienne.

Si l'on approfondit l'examen et si l'on observe l'attitude face aux fournisseurs canadiens (par opposition aux fournisseurs japonais et américains), on constate qu'environ deux tiers des répondants (surtout les grands hôpitaux) préfèrent les fabricants canadiens à ceux des deux autres pays. Le segment le plus favorable aux produits canadiens est sensible au prix tout en demeurant soucieux des problèmes de livraison. Si les résultats ne sont pas satisfaisants dans ces deux domaines, il est probable que les produits canadiens ne seront pas acceptés.

### 4. Processus des achats

Le processus d'achat suppose l'intervention d'un grand nombre de participants. Aux divers niveaux du processus d'achat, les personnes les plus actives sont les suivantes:

<u>Niveau</u>	<u>Participants les plus actifs</u>
Demande d'approvisionnement	Comité central des approvisionnements, chef du laboratoire
Fixation des spécifications	Personnel médical, Comité central des approvisionnements
Recherche de l'information	Directeur des produits, Comité central des approvisionnements
Fixation des critères	Directeur des produits, responsable des achats
Évaluation des fournisseurs	Responsable des achats, Comité central des approvisionnements
Fixation du budget	Comité du budget, Directeur des produits
Négociations avec les fournisseurs	Responsable des achats
Décision d'achat	Responsable des achats
Évaluation après la vente	Chef du laboratoire

5. Systèmes d'achat

Tous les hôpitaux ont augmenté les sommes allouées aux produits jetables/de consommation courante au cours des deux dernières années, la moyenne étant de \$1,6 million par an, et la croissance annuelle de 14%. Soixante-dix-neuf pour cent (79%) des répondants s'attendent à une augmentation de ces dépenses d'ici l'an prochain. La moyenne de cette augmentation devrait être de 12%.

Les systèmes d'achat changent selon le type de produit étudié. Par exemple, les nécessaires et les plateaux ne sont pas achetés de la même façon que l'ensemble des produits jetables/de consommation courante car ces achats se font surtout auprès des distributeurs et non d'une combinaison distributeur/fabricant.

Les principaux fournisseurs de nécessaires et de plateaux dans les États du Moyen-Atlantique sont General Medical et Travenol. Sur le plan national, les trois principaux fournisseurs sont American Hospital Supply (25%) BARD (14%) et Kendell (6%). Dans l'ensemble, on trouve dans cette catégorie plus de 110 concurrents.

6. Critères d'achat

Dans l'ensemble, les trois critères principaux du processus décisionnel sont les suivants:

	<u>Importance relative</u>
Prix (10% plus bas que la moyenne)	30%
Pays d'origine	28%
Livraison	24%

Le fait que la quantité soit supérieure aux exigences est relativement moins important que le volume - qu'il s'agisse d'une commande quelconque ou normalisée - et le type de fournisseur concerné - un distributeur ou fournisseur déjà établi ou nouvellement implanté. Il existe une grande diversité dans les critères considérés comme étant les plus importants par les divers hôpitaux, ainsi que l'indique clairement la segmentation présentée ci-dessus.

7. Problèmes et possibilités

Lorsque l'on a demandé aux répondants quels facteurs étaient susceptibles de simplifier ou d'améliorer les opérations d'achat, ils ont répondu: (1) livraison et protection des prix, (2) bonne disponibilité de l'inventaire, (3) moins de démarches administratives et (4) amélioration des relations entre le vendeur, le personnel et le client.

Si l'on répartit ces facteurs entre les divers segments, le segment de la diversification s'avère plus intéressé par la livraison et la protection des prix, alors que le segment du prix s'intéresse plus à la bonne disponibilité de l'inventaire; enfin, le segment pro-Canadien se sent concerné particulièrement par les problèmes de livraison et de protection des prix.

Nous avons également demandé aux répondants quel conseil ils donneraient aux nouveaux fabricants qui souhaitent améliorer leurs ventes; le conseil le plus fréquent était le suivant:

- présenter un produit nouveau et meilleur à des prix concurrentiels;
- améliorer le système de livraison et la protection des prix;
- fournir plus d'échantillons, de photos et d'information sur les produits.

La grande majorité des répondants a affirmé que le conseil demeurerait le même pour les sociétés canadiennes.

#### 8. Attitudes du personnel hospitalier

- Soixante et onze pour cent (71%) des répondants ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits de leurs fournisseurs actuels de produits jetables/de consommation courante. Cette proportion est relativement constante d'un segment à l'autre.
- Soixante-neuf pour cent (69%) préfèrent les achats de groupe.
- Seuls 40% des répondants ont indiqué une préférence pour les distributeurs connus, lors de leurs achats de produits jetables/de consommation courante.
- Cinquante-cinq pour cent (55%) préfèrent les sociétés locales. Cette tendance se manifeste de façon plus marquée dans le segment de la diversification (65%), alors qu'elle est moins claire dans le segment pro-Canadien (33%).
- La qualité des produits canadiens est considérée comme bien supérieure à celle des produits japonais ou européens, les résultats étant respectivement 36%, 17% et 26%. De même, seuls 5% des répondants pensent que les sociétés canadiennes ne sont pas fiables, contre 12% dans le cas des sociétés japonaises.

DONNÉES GÉNÉRALES SUR LE MARCHÉ

L'objectif de cette section est de présenter des renseignements, provenant de sources secondaires, sur le marché américain des produits de diagnostic et de laboratoire clinique. Plus spécifiquement, ces données concernent:

- la composition du marché (selon les catégories de produits);
- la taille du marché;
- l'expansion du marché;
- les principaux concurrents;
- les autres facteurs du marché.

Cette partie du rapport reflète les informations données habituellement par ce secteur, ainsi que d'autres provenant de sources reconnues ou obtenues lors d'entrevues.

### Aperçu général

Aux États-Unis, le marché de l'ensemble des produits hospitaliers jetables et de consommation courante atteindra bientôt un volume de ventes de \$20 milliards. Le marché de ces produits est caractérisé par la présence de 20 à 30 catégories de produits, et plus de 2 000 fabricants dont moins d'une centaine détiennent 80% du volume total des ventes.

Chacune de ces catégories de produits jetables/de consommation courante possède une histoire, une structure de concurrence et un taux de croissance particuliers. Cependant, il est possible de généraliser en disant que la plupart de ces catégories de produits (par exemple, les cathéters, les gants, les bandages et les pansements) ont atteint leur point de maturité en ce qui concerne la croissance. Ainsi, les ventes prévues dans ces catégories sont liées aux taux d'admission des hôpitaux, lesquels ne devraient pas changer de façon sensible à l'avenir. Une exception importante à cette tendance est la catégorie des nécessaires et plateaux. De plus en plus, on emballe ensemble des articles qui étaient auparavant vendus séparément, afin d'obtenir un nécessaire ou un plateau contenant tous les éléments nécessaires dans le cadre d'un travail particulier. Par conséquent, le taux de croissance prévu pour les ventes de nécessaires et de plateaux est bien plus élevé que celui des autres produits jetables/de consommation courante vendus séparément.

L'un des principaux facteurs intervenant sur le marché des produits jetables/de consommation courante est la variété du rôle des distributeurs. Nombre de grands distributeurs de produits hospitaliers, dont American Hospital Supply, élaborent des stratégies de distribution sur le plan national. Ceci se traduit par une augmentation de l'intégration verticale (rachat de fabricants) et horizontale (rachat de distributeurs régionaux). Ces grands fournisseurs travaillent étroitement avec les hôpitaux, et ils acceptent une plus grande responsabilité dans la gestion des inventaires et l'accès à ceux-ci, en installant des terminaux informatiques dans les hôpitaux.

Composition du marché

En 1978, le volume total des ventes de produits hospitaliers jetables et de consommation courante était estimé à \$16,5 milliards.

Les produits jetables et de consommation courante regroupent un grand nombre de catégories, chacune possédant ses propres caractéristiques et son propre taux de croissance. La figure 1 donne une liste détaillée de certaines des grandes catégories de produits, ainsi que le volume total des ventes de chaque catégorie en 1978.

Le reste de ce rapport portera sur les catégories de produits encerclées sur la figure 1 (plateaux et nécessaires jetables, bandages et pansements, cathéters et tubes, gants). La figure 1 montre que ces quatre catégories comptent pour une grande partie du marché total des produits jetables et de consommation courante.

Figure 1

Composition du marché des produits jetables et de  
consommation courante, par catégorie

(d'après le volume des ventes de 1978, en millions de dollars)

<u>Catégorie de produit</u>	<u>Ventes de 1978</u> <u>(en millions de dollars)</u>
Film pour radiographies	300
Fil pour sutures	200
Plateaux et nécessaires jetables	175
Bandages et pansements	175
Vêtements jetables	105
Cathéters et tubes	100
Produits d'ouate	100
Instruments jetables	100
Rideaux et linge	100
Produits parentéraux	100
Instruments chirurgicaux	90
Produits de nettoyage des locaux	90
Gants	90
Solutions pour radiographies	50
Vêtements réutilisables	40
Électrodes - papier pour graphes	35
Plâtre	25
Seringues	25
Couches	20
Solutions chirurgicales jetables	17
Brosses à main	10
Compressees chaudes et froides	2
	<hr/>
	1 949

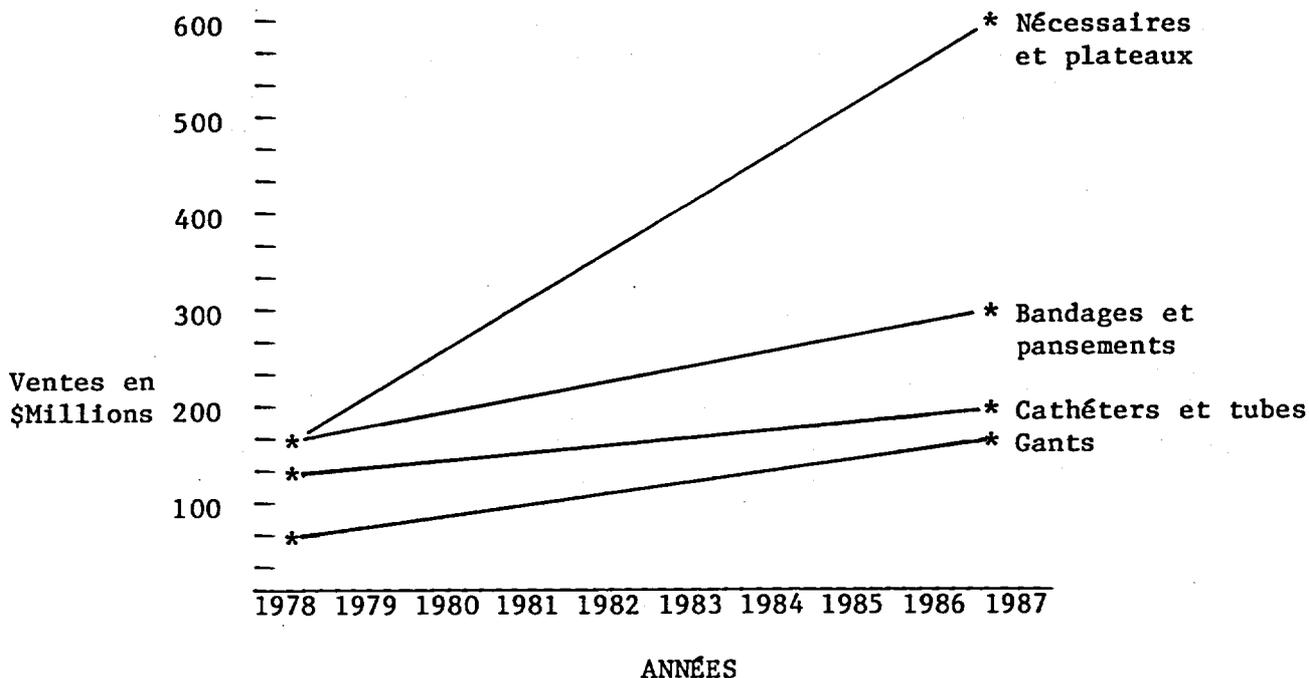
Comparaison du volume et de la croissance des catégories choisies

Les données sur les ventes des catégories de produits sélectionnées (nécessaires et plateaux, bandages et pansements, cathéters et tubes, gants) sont présentées à la figure 2. Les deux plus grandes catégories sont d'une part les nécessaires et les plateaux et d'autre part les bandages et les pansements, dont le volume des ventes aux États-Unis était de \$175 millions en 1978. Le volume des ventes des deux autres catégories se situait entre \$90 et \$100 millions la même année.

L'augmentation prévue des ventes de nécessaires et plateaux est extrêmement élevée, le volume des ventes prévu pour 1984 étant de \$140 millions. La croissance relativement faible des trois autres catégories de produits est liée directement à l'augmentation rapide des ventes de nécessaires et de plateaux. Les produits vendus individuellement sont rapidement emballés avec un assortiment d'autres éléments individuels, puis commercialisés sous forme de nécessaires ou de plateaux. Par conséquent, la croissance des nécessaires et plateaux étant élevée, il s'ensuit un taux de croissance relativement bas pour les cathéters ou les paires de gants emballées séparément.

Figure 2

Volume projeté des ventes dans les catégories de produits sélectionnées



DONNÉES SIMPLES:

Gants		Bandages et pansements		Cathéters et tubes		Nécessaires et plateaux	
<u>Année</u>	<u>\$Millions</u>	<u>Année</u>	<u>\$Millions</u>	<u>Année</u>	<u>\$Millions</u>	<u>Année</u>	<u>\$Millions</u>
1978	90	1978	175	1978	100	1978	175
79	96	79	187	79	108	79	200
80	103	80	200	80	118	80	230
81	110	81	215	81	125	81	270
82	116	82	228	82	130	82	310
83	122	83	240	83	135	83	350
84	128	84	253	84	140	84	410
85	135	85	267	85	147	85	480
86	140	86	282	86	154	86	550
87	146	87	300	87	160	87	600

### Nécessaires et plateaux

L'ensemble du volume des ventes des nécessaires et plateaux aux États-Unis fut de \$175 millions en 1978, et l'on prévoit un taux de croissance de 12% de ces ventes. Ce marché à expansion rapide devrait atteindre le chiffre de \$410 millions en 1984.

Un nécessaire ou un plateau est un ensemble comprenant tous les produits utiles dans le cadre d'une activité particulière. Parmi les sous-catégories de produits, nous trouvons les nécessaires de cathétérisation, les plateaux de préparation chirurgicale, les nécessaires pour lavements et les nécessaires de collection d'urine. Une analyse plus détaillée des principales sous-catégories de produits est présentée ci-dessous.

### Nécessaire d'admission

Le nécessaire d'admission comprend généralement une cuvette de toilette, une cuvette pour émèse, une timbale et un récipient à savon. Les nécessaires d'admission constituent la principale sous-catégorie des nécessaires et plateaux, et ils représentaient en 1978 un chiffre de ventes de \$40 millions.

En 1978, les principaux concurrents sur le marché des nécessaires d'admission étaient les suivants:

	<u>% du marché</u>
American Hospital Supply	30
Will Ross	15
Sherwood	15

### Plateaux de cathétérisation Foley

En 1978, le volume des ventes de plateaux de cathétérisation Foley fut de \$30 millions aux États-Unis. Les principaux concurrents étaient les suivants:

	<u>% du marché</u>
Bard	35
Kendall	22
Pharmaseal (AHS)	18
Will Ross	9
Travenol	9

Nécessaire d'évacuation urinaire

Ce nécessaire contient un ensemble de récupération d'urine composé d'un tube relié à un cathéter. En 1978, le total des ventes de ces nécessaires fut de \$12 millions. Les principaux concurrents étaient les suivants:

	<u>% du marché</u>
Bard	30
Pharmaseal (AHS)	20
Kendall	20
Travenol	10

Plateaux de cathétérisation urétrale

En 1978, le volume des ventes de plateaux de cathétérisation urétrale aux États-Unis fut de \$9 millions. Les principaux concurrents étaient les suivants:

	<u>% du marché</u>
Bard	25
Pharmaseal (AHS)	25
Kendall	25

Nécessaires pour lavements (non médicaux)

Le volume des ventes des nécessaires à lavements (non médicaux) en 1978 fut de \$6,5 millions. Les principaux concurrents étaient les suivants:

	<u>% du marché</u>
Bard	15
Travenol	10
Will Ross	10

Bandages et pansements

La catégorie des bandages et pansements regroupe les sous-catégories de produits chirurgicaux tels les pansements, les bandages, le sparadrap, les emplâtres, les compresses jetables et les tampons de coton. En 1978, le volume des ventes dans la catégorie des bandages et pansements fut de \$175 millions, aux États-Unis, avec un taux de croissance prévu de 7%. Les ventes prévues en 1984 devraient atteindre \$235 millions.

Sur le marché des bandages et pansements, les principaux fournisseurs en concurrence étaient en 1978:

	<u>% du marché</u>
Johnson and Johnson	39
Kendall (Colgate Palmolive)	29
Parke, Davis	11
Minnesota Mining	7
Autres	14

#### Cathéters et tubes

Le volume total des ventes de cathéters et tubes aux États-Unis était de \$100 millions. Ce chiffre devrait atteindre \$140 millions avant 1984.

Le marché des cathéters et tubes comprend les catégories de produits suivantes:

	<u>Ventes en 1978</u>
<u>Cathéters urinaires</u>	
Cathéters Foley simples	\$25 millions
Cathéters Foley emballés	
dans des nécessaires	18 millions
Cathéters urétraux	5 millions
Cathéters à succion	25 millions
Tubes d'extension jetables	14 millions
Réceptacles jetables de	
cathéters à succion	12 millions

#### Cathéters urinaires

Les cathéters urinaires comprennent les cathéters Foley et les cathéters urétraux.

#### Cathéters Foley

Les cathéters Foley sont emballés séparément ou font partie de plateaux Foley, lesquels comprennent également des désinfectants, des tubes, des gants, une seringue et un sac de prélèvement d'urine. Les principaux fournisseurs du marché des cathéters Foley et des plateaux Foley étaient en 1978:

	<u>Cathéters Foley séparés</u>	<u>Plateaux Foley</u>
Bard	67%	35%
Kendall	9	22
AMCI	7	-
Pharmaseal	5	18
Will Ross	4	9
Travenol	-	9
Autres	8	7

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le taux de croissance projeté des ventes de cathéters Foley simples est relativement bas (environ 4%), alors que celui des ventes de plateaux Foley est nettement plus élevé (environ 8%).

#### Cathéters urétraux

En 1978, le volume des ventes de cathéters urétraux était de \$5 millions, le taux de croissance projeté étant de 5%. Les principaux concurrents sur ce marché étaient, d'après les données de 1978:

	<u>% du marché</u>
Bard	33
Davol	25

#### Cathéters à succion

En 1978, les ventes américaines de cathéters à succion s'élevaient à \$25 millions. Le taux de croissance prévu pour ce produit est de 12%, principalement par suite de l'augmentation du nombre de cathéters à succion emballés dans des nécessaires. Les principaux fournisseurs du marché des cathéters à succion étaient les suivants:

	<u>% du marché en 1978</u>
Bard	20
American Hospital Supply	20
Sherwood	10
Davol	10

#### Tubes d'extension jetables

En 1978, le volume des ventes de tubes d'extension jetables fut de \$14 millions. Le taux de croissance prévu pour ce produit est de 15% en dollars constants. Les principaux fournisseurs de ce marché étaient en 1978:

	<u>% du marché</u>
Davol	35
American Hospital Supply	
Sherwood	45

#### Réceptacles jetables de cathéters à succion

Ce produit est utilisé dans le cadre d'une installation à succion, afin de recueillir les sécrétions émises pendant une intervention chirurgicale. Un taux de croissance important de 25%

est prévu pour ce produit, du fait de son aptitude à remplacer les produits de verre. En 1978, les principaux concurrents étaient les suivants:

	<u>% du marché</u>
American Hospital Supply	33
Sorenson	25
Respiratory Care	10

#### Gants

Le volume total des ventes de gants en 1978 fut de \$80 millions aux États-Unis (excluant les gants emballés dans des nécessaires et des plateaux). Les deux catégories de produits du marché des gants étaient les gants de chirurgie (\$40 millions) et les gants d'examen (\$32 millions).

#### Gants de chirurgie

Le volume total des ventes de gants de chirurgie fut de \$48 millions en 1978. Le taux de croissance projeté est lié à celui des interventions chirurgicales, et il se situe aux environs de 3%. Les principaux concurrents étaient les suivants:

	<u>% du marché</u>
Affiliated Hospital Products	20%
Parke-Davis	18
Pharmaseal	15
Dart	11

#### Gants d'examen

En 1978, le volume total des ventes de gants d'examen fut de \$32 millions. Par suite d'une utilisation toujours plus importante de ces gants dans les cliniques et les départements de consultation externe, le taux de croissance prévu pour ce produit est de 7%, c'est-à-dire légèrement plus élevé que celui des gants de chirurgie. Les principaux concurrents étaient les suivants:

	<u>% du marché</u>
Will Ross	20%
Pharmaseal	20
Bard Parket	12

À l'instar des autres produits jetables et de consommation courante dans les hôpitaux, les gants sont de plus en plus souvent inclus dans les plateaux et les nécessaires.

DONNÉES SPÉCIFIQUES SUR LE MARCHÉ

Cette section regroupe les résultats d'une enquête effectuée auprès de 42 hôpitaux dans l'Est de la Pennsylvanie, en Virginie, au Maryland, à Washington D.C., dans le Delaware et dans le Sud du New Jersey. L'enquête concerne un nombre égal de petits hôpitaux (moins de 400 lits) et d'établissements plus importants.

La personne rencontrée dans chacun des hôpitaux fut le directeur des achats et de la gestion du matériel, considéré comme répondant à la condition qu'il participe aux achats des produits hospitaliers jetables et de consommation courante.

Systeme d'achat actuel des produits

Le système d'achat prédominant aujourd'hui en matière de produits jetables/de consommation courante répartit l'approvisionnement entre les distributeurs et les fabricants. Ceux qui utilisent ce système d'achat se procurent les deux tiers de leurs approvisionnements auprès des distributeurs, et le tiers restant auprès des fabricants. Lorsqu'on leur a demandé d'indiquer le nom de leurs principaux fournisseurs, les répondants ont donné une liste extrêmement variée. Les plus fréquemment mentionnés étaient General Medical et J&J Surgery.

Il est important de noter que 19% des répondants achètent principalement par le biais d'un groupe d'achat hospitalier.

Cent pour cent (100%) des répondants ont indiqué que leurs hôpitaux avaient augmenté au cours des deux dernières années les sommes consacrées aux produits jetables/de consommation courante, selon un taux d'augmentation moyen de 14%. Soixante-dix-neuf pour cent (79%) s'attendent à l'augmentation de ce taux l'an prochain, jusqu'à 12% en moyenne.

Système d'achat: échantillon complet

Méthode classique d'achat des produits jetables et de consommation courante

Directement du fabricant	4,8%
Auprès d'un seul distributeur	2,4%
Auprès de plusieurs distributeurs	16,7%
Directement du fabricant et auprès des distributeurs	76,2%
Grouperment d'achats hospitaliers	19,0%

Parmi ceux qui achètent à la fois aux fabricants et aux distributeurs:

Part de l'ensemble des produits de diagnostic pour laboratoire achetés au fabricant:	32,7%
Part de l'ensemble des produits de diagnostic pour laboratoire achetés au distributeur:	67,3%

Principaux fournisseurs de produits jetables et de consommation courante

General Medical	47,4%
J&J Surgery	21,1%
NU Medico	13,2%
Whitaker General Supply	13,2%
Sci. Prod.	5,3%
Curity Kendal	5,3%
Powers & Anderson	5,3%
Abbott Lab	2,6%
Serano	2,6%
Med. Surgical	2,6%
American Hospital	2,6%
Keystone	2,6%
Will Ross	2,6%
Travenol	2,6%
Kloman Ind.	2,6%
Marston Dietary	2,6%
Capehart	2,6%
Autres	65,8%

Somme annuelle des achats:\*

Moyenne:	\$ 1 600 000
Limites:	(\$50 000 à \$7 000 000)

\*Lorsque l'on étudie les chiffres des dépenses, on doit faire intervenir deux facteurs: (a) la plupart des répondants ont ignoré ces questions; seules 21 réponses ont été données et (b) selon les hôpitaux, la somme de ces dépenses varie énormément, allant de \$50 000 à \$7 000 000. L'écart type est de \$1,9 million pour l'ensemble de l'échantillonnage.

Systeme d'achat par type de produit

Les systemes d'achat varient selon le type des produits jetables/de consommation courante. Les tableaux suivants indiquent les systemes d'achat correspondant aux necessaires et aux plateaux. Ce systeme differe de celui qui est adopte pour l'ensemble des produits jetables/de consommation courante car les necessaires et les plateaux sont achetes surtout par l'intermediaire des distributeurs, et non dans le cadre d'une combinaison distributeur/fabricant. De plus, les necessaires et les plateaux sont moins souvent achetes en groupes que les autres produits jetables/de consommation courante.

Les principaux fournisseurs de necessaires et de plateaux sont General Medical et Travenol, ainsi que l'ont indique les repondants.

Systeme d'achat: echantillon complet (suite)

Methode classique d'achat des necessaires et plateaux

Directement du fabricant	2,4%
Aupres d'un seul distributeur	11,9%
Aupres de plusieurs distributeurs	47,6%
Directement du fabricant et aupres des distributeurs	35,7%
Groupement d'achats hospitaliers	7,1%

Parmi ceux qui achètent à la fois aux fabricants et aux distributeurs:

Part de l'ensemble des produits de diagnostic pour laboratoire achetés au fabricant:	44,7%
Part de l'ensemble des produits de diagnostic pour laboratoire achetés au distributeur:	55,3%

Principaux fournisseurs de necessaires et plateaux

General Medical	34,4%
Travenal	12,5%
Abbott	9,4%
NU Medico	6,3%
Custom Kit Pak	6,3%
J&J Surgery	6,3%
Curity Kendal	3,1%
Keystone	3,1%
Whitaker General Supply	3,1%
Proctor and Gamble	3,1%
Autres	71,9%

Somme annuelle d'achat de necessaires et de plateaux:\*

Moyenne:	\$435 000
Limites:	(\$15 000 à \$2 000 000)

---

\*Comme pour l'ensemble des achats de produits hospitaliers, la moyenne des dépenses consacrées aux nécessaires et aux plateaux ne permet pas de constater la grande variété de ces dépenses - de \$15 000 à \$2 000 000. L'écart type est donc supérieur à \$530 000, ce qui n'est pas surprenant.

CRITÈRES D'ACHAT

Dans l'ensemble, les trois critères les plus importants intervenant dans les décisions d'achat de produits jetables/de consommation courante sont les suivants:

	<u>Importance relative</u>
Prix	30%
Pays d'origine	28%
Livraison	24%

Critères selon les segments

Les principaux critères d'achat utilisés par chacun des segments sont les suivants:

<u>Segment 1 - Diversification</u>	<u>Importance relative</u>
Pays d'origine	30%
Livraison	26%
Prix	21%

Segment 2 - Prix

Prix	49%
Pays d'origine	18%
Livraison	13%

Segment 3 - Livraison/Pro-Canadien

Livraison	45%
Pays d'origine	44%

Pourcentage des enquêtés

Ce qui pourrait simplifier les opérations d'achat

Amélioration de l'inventaire/rentabilité	5,0
Disponibilité acceptable de l'inventaire/normes	17,5
Articles spécialisés/distributeur unique au lieu de multiples consultations	2,5
Plusieurs distributeurs locaux	7,5
Livraison le lendemain/livraison plus rapide	5,0
Commandes en souffrance chez le fabricant/l'offre et la demande ne correspondent pas/matériel manquant	5,0
Livraison et protection du prix/régularité	27,5
Commandes automatiques/livraisons automatiques/téléscripteurs/informatique	7,5

	<u>Pourcentage des enquêtés</u>
Démarches administratives/trop de participants/ communications insuffisantes	12,5
Pas actuellement/stock suffisant/nos fournisseurs nous satisfont/répondent à nos besoins	2,5
Plus d'échantillons/information/photos permettant l'évaluation/remplacement ou location en cas de panne	2,5
Formation du personnel/compréhension et meilleure performance	2,5
Méthode de vente impliquant des connaissances particulières/spécialisation/explication du produit/ ne pas forcer l'achat	5,0
Produit identique: prix, livraison, stock, service, réputation	5,0
Si le produit est nouveau ou amélioré ou mieux testé/offre/prix concurrentiel	10,0
Service satisfaisant/dépôt local de pièces	7,5
Amélioration des relations entre les vendeurs, le personnel et l'acheteur à crédit	12,5
Préférence pour les produits réutilisables	5,0
Divers	12,5
Aucun/non/nous l'ignorons	2,5
Pourcentage de ceux dont les opérations d'achat seraient facilitées par la solution d'autres problèmes	26,8
<u>Ce qui simplifierait les opérations d'achat</u>	
Disponibilité suffisante de l'inventaire/norme	17,5
Livraison et protection du prix/régularité	27,5
Démarches administratives/trop de participants/ communications insuffisantes	12,5
Amélioration des relations entre les vendeurs, le personnel et l'acheteur à crédit	12,5
<u>Conseils aux nouveaux fabricants, afin qu'ils multiplient leurs chances de vendre des produits jetables et de consommation courante</u>	
Livraison et protection du prix	26,2

	<u>Pourcentage des enquêtes</u>
Plus d'échantillons/information/photos permettant l'évaluation/remplacement ou location en cas de panne	21,4
Si le produit est nouveau, amélioré ou mieux testé, offre/prix concurrentiel	33,3
<u>Pourcentage de ceux dont le conseil serait différent pour une société non américaine</u>	7,1
<u>De quelle façon:</u>	
Délai de livraison du vendeur, retards, trop longs/frais de livraison	66,7
Divers	33,3
<u>Conseils aux nouveaux fabricants afin d'augmenter leurs chances de vendre des produits jetables et de consommation courante</u>	
Politique de profit	2,4
Conserver un stock/suivi satisfaisant	2,4
Disponibilité satisfaisante de l'inventaire	11,9
Articles spécialisés/un seul distributeur	2,4
Plusieurs distributeurs locaux	7,1
Commandes en souffrance chez le fabricant/l'offre et la demande ne s'équilibrent pas/matériel manquant	2,4
Livraison et protection du prix/régularité	26,2
Commandes automatiques/livraisons automatiques/téléscripteurs/informatique	2,4
Demande de produits/besoins budgétaires/décision du conseil d'administration	2,4
N'acheter que le nécessaire/gaspillage/cherté de ce dont on n'a pas besoin	2,4
Ventes par intermédiaire sont une perte de temps/voir directement la personne concernée	2,4
Plus d'échantillons/informations/photos permettant l'évaluation/remplacement ou location/en cas de panne	21,4
Méthode de vente impliquant des connaissances particulières/spécialisation/explication des produits/ne pas forcer l'achat	11,9
Si le produit est identique: prix, livraison, stock, service, réputation	19,0
Si le produit est nouveau, amélioré ou mieux testé: offre, prix concurrentiels	33,3

	<u>Pourcentage des enquêtés</u>
Bon service/dépôt local de pièces	7,1
Amélioration des relations entre les vendeurs, le personnel et l'acheteur à crédit	9,5
Préférence pour les produits réutilisables	2,4
Divers	2,4
Aucun/non/nous l'ignorons	4,8
<u>Pourcentage de ceux dont le conseil serait différent pour une société non américaine:</u>	7,1
<u>De quelle façon:</u>	
Délais de livraison, retards, trop longs/ frais de livraison	66,7
Divers	33,3
<u>Attitudes déclarées</u>	
L'hôpital est plus propice à l'innovation	64,3
Prise de décision très centralisée	57,1
Qualité canadienne identique à la qualité américaine	35,7
Préférence pour les distributeurs connus	40,5
Préférence pour les sociétés locales	54,8
Préférence pour les sociétés américaines	40,5
Qualité japonaise identique à la qualité américaine	16,7
Qualité européenne identique à la qualité américaine	26,2
Préférence pour les achats groupés	69,0
Sociétés canadiennes moins fiables que les sociétés américaines	4,8
Sociétés japonaises moins fiables que les sociétés américaines	11,9
Satisfaction des services des fournisseurs actuels	71,4

ATTITUDE FACE AUX FABRICANTS CANADIENS

<u>Attitudes déclarées - premier et second choix</u>	<u>Pourcentage des enquêtés</u>
L'hôpital est plus porté à l'innovation	64,3
La prise de décision est fortement centralisée	57,1
Dans les derniers à acheter les nouveaux produits	7,1
Dans les premiers à acheter les nouveaux produits	7,1
Opposition administration-médecins	14,3
Qualité canadienne identique à la qualité américaine	35,7
Mise à l'épreuve de nouveaux fournisseurs trop risquée	11,9
Préférence pour les distributeurs connus	40,5
Choix du fournisseur offrant les meilleurs prix	21,4
Préférence pour les sociétés locales	54,8
Préférence pour les sociétés américaines	40,5
Obtention de fonds difficile	38,1
Hôpital connaissant de grandes difficultés financières	4,8
Politique plus importante	4,8
Qualité japonaise identique à la qualité américaine	16,7
Qualité européenne identique à la qualité américaine	26,2
Préférence pour les groupements d'achat	69,0
Plus d'économies dans un proche avenir	76,2
Priorités mal définies	2,4
Hôpital caractérisé par le statu quo	7,1
Désaccord concernant l'orientation future	7,1
Rapports étroits entre les médecins	45,2
Opposition au changement et à l'innovation	4,8
Certification des besoins, obstacle majeur	26,2
Les sociétés canadiennes ne sont pas aussi fiables que leurs homologues américains	4,8
Les sociétés japonaises ne sont pas aussi fiables que leurs homologues américains	11,9
Service satisfaisant des fournisseurs actuels	71,4

## DISTRIBUTEURS

### Objet

Le but principal de cette section est de donner aux fabricants canadiens de l'information susceptible de les aider à commercialiser leurs produits médicaux et hospitaliers par l'intermédiaire des distributeurs américains. Nous présentons trois types particuliers de renseignements:

1. la structure du marché de la distribution, y compris l'achat, la vente et l'attitude du distributeur;
2. le processus décisionnel utilisé par les distributeurs lorsqu'on leur propose de nouveaux produits;
3. une description de l'attitude des distributeurs à l'égard des produits étrangers, ainsi que de leur expérience passée en ce domaine.

### Méthode

Afin de compiler des renseignements sur les activités des distributeurs sur le marché des approvisionnements médicaux et hospitaliers, nous avons organisé des discussions exhaustives avec huit distributeurs. Ne connaissant pas systématiquement les activités des distributeurs dans ce domaine, nous avons structuré chaque discussion de façon à couvrir un grand nombre de sujets. C'est la raison pour laquelle la durée moyenne de chaque discussion fut d'une heure et demie.

Les distributeurs ne nous ont rencontré qu'avec une grande réticence. Les huit discussions obtenues sont le résultat d'un tri préalable parmi 140 distributeurs. Une centaine ne répondaient pas aux exigences de l'étude car ils étaient spécialisés dans la vente au détail. Sur les 40 qui répondaient à nos exigences, huit ont accepté une entrevue. Cette réticence peut être imputée à la crise actuelle qui frappe le secteur des approvisionnements médicaux et hospitaliers. Les distributeurs attendent actuellement le résultat d'un procès intenté à American Hospital Supply, l'un des principaux distributeurs sur le plan national. Ces poursuites ont été entreprises contre American Hospital Supply par un groupe de distributeurs indépendants qui l'accusent d'avoir une politique de monopole. Les distributeurs pensent que l'issue de ce procès aura une influence extrême sur l'avenir de la distribution des approvisionnements médicaux et, partant, ils sont réticents devant toute discussion portant sur leurs méthodes jusqu'à ce que le verdict soit rendu. Un seul des distributeurs nationaux a accepté de participer à notre étude.

Cette section nous fait connaître quelques données générales sur la distribution des produits médicaux et hospitaliers aux États-Unis. Par suite du faible nombre de répondants, les résultats ne sauraient servir de base à des généralisations trop importantes.

## Résultats

### A. Structure du marché de la distribution

#### Principales lignes de produits

- Tous les répondants ont indiqué que deux ou trois des principaux produits représentaient la moitié ou plus de leur volume total de ventes. Les groupements typiques de ce genre de produits sont les suivants: fil pour sutures/seringues/gants et cathéters IV/fil pour sutures. Le distributeur national, American Hospital Supply (AHS), a indiqué que les plateaux (25%) et les blouses (25%) représentaient approximativement la moitié du volume des ventes.

#### Clientèle et volume de ventes en 1980

- En 1980, le volume des ventes allait de \$800 000 pour le plus petit distributeur, jusqu'à \$33 millions pour le plus grand.
- La structure des ventes des distributeurs comprend trois systèmes. Le fournisseur national (AHS) ne vend qu'aux hôpitaux. Les distributeurs locaux spécialisés en cathéters, en fil pour sutures et en seringues vendent environ 75% aux hôpitaux, 15% aux cliniques et 10% aux médecins.
- Il est significatif de noter que deux répondants seulement ont déclaré faire des achats groupés, cette activité ne représentant cependant que 5% du volume des ventes dans les deux cas.
- Les distributeurs ont indiqué qu'ils utilisent un nombre plus ou moins grand de vendeurs, depuis un pour le plus petit d'entre eux jusqu'à 22 pour le plus grand.

#### Fabrication et marque

- Seul le distributeur national (AHS) a déclaré qu'il assurait la fabrication des produits qu'il distribue. D'après son estimation, il fabrique au moins 80% de ses produits.
- Par ailleurs, presque tous les autres distributeurs donnent aujourd'hui leurs noms aux produits en provenance de l'extérieur. Les distributeurs donnent, dans une faible mesure, leurs propres noms aux produits (de 5 à 20% des ventes), mais cette tendance s'affirme.

#### Structure concurrentielle du marché de la distribution

- Presque tous les répondants, y compris le distributeur national, perçoivent leurs principaux concurrents comme d'autres distributeurs locaux. Ceci permet de penser que les distributeurs nationaux ne se font pas concurrence pour tous les

produits, ni dans toutes les régions. Le seul répondant percevant comme son principal concurrent un distributeur national était un distributeur local de couches jetables et d'oxygène qui considérait AHS comme son principal concurrent.

- La plupart des répondants voient dans les distributeurs nationaux leur seconde grande source de concurrence. Il est intéressant de noter que l'unique distributeur national, AHS, plaçait les représentants des fabricants au rang de deuxième source principale de concurrence (après les représentants locaux); enfin, AHS perçoit les autres distributeurs nationaux comme une troisième source de concurrence.
- Tous les distributeurs pensent qu'ils interviennent sur des marchés à très forte concurrence. Lorsqu'il leur a été demandé quel avantage ils aimeraient voir sur la concurrence s'ils avaient plus de ressources, la plupart ont répondu qu'ils aimeraient intervenir sur la fabrication. Les réponses les plus fréquentes sont les suivantes: (1) un meilleur contrôle sur le processus de fabrication, (2) exclusivité du produit auprès d'un fabricant, et (3) un fabricant possédant de meilleures connaissances techniques.

#### Distributeurs nationaux contre distributeurs locaux

- Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, un procès est en cours qui oppose les distributeurs nationaux et les distributeurs locaux, les seconds accusant les premiers d'appliquer une politique de monopole. Les manifestations du conflit sont évidentes dans les réponses aux questions d'attitude. Le répondant des distributeurs nationaux (AHS) est persuadé que l'ensemble de la distribution sera assuré par les compagnies nationales avant 1990; les distributeurs locaux ont fortement refusé ce scénario. AHS a également répondu que le service le plus important qu'un distributeur fournit à un fabricant est la perception de l'argent. Là encore, la plupart des distributeurs locaux manifestent fortement leur désapprobation.

#### Perception des principaux problèmes par les distributeurs

- De l'avis des répondants, les principaux problèmes auxquels se heurtent les distributeurs aujourd'hui sont liés au financement et à la livraison. Les problèmes financiers se traduisent par la difficulté que le distributeur éprouve à emprunter de l'argent pour acheter du stock. L'un des distributeurs a précisé que les comptes débiteurs devaient se régler dans les 60 à 90 jours, la moyenne dans ce secteur étant de 48 jours. Par ailleurs, les répondants ont indiqué que la majorité des paiements aux fabricants étaient effectués sur une base de 10 jours pour 2% de rabais. (Le distributeur le mieux placé financièrement, AHS, a indiqué que, pour 60% de ses activités, des paiements immédiats garantissaient un rabais de 5%.)

- En plus des questions financières, les distributeurs ont indiqué que les livraisons sont également une grande source de problèmes. Les distributeurs se sont plaints qu'ils devaient souvent attendre trop longtemps les expéditions du fabricant, et que ces derniers ont une "attitude désagréable" face à cette question. L'un des distributeurs a affirmé que parfois les livraisons ont un retard tel que la date d'expiration de la marchandise concernée est déjà dépassée. La plupart des distributeurs disent que le fabricant ne paie le transport que lorsque celui-ci est effectué d'après le volume, pour un coût minimal. Trois distributeurs ont déclaré qu'à leur avis les fabricants devraient payer tous les frais d'expédition, sans distinction.

## B. Processus et critères d'adoption de nouveaux produits

### Marques connues

- La majorité des distributeurs ont indiqué qu'ils vendaient généralement trois marques pour chacun des principaux produits. La plupart (5 sur 8) disent qu'ils préféreraient réduire le nombre de marques proposées, alors que deux d'entre eux souhaitent conserver le même niveau et que le dernier aimerait au contraire ajouter de nouvelles marques à son inventaire. Les premiers justifient leur argument en invoquant la simplification de leurs inventaires et leur désir de concentration et d'intensification de leurs efforts de commercialisation. Le distributeur national (AHS) préfère quant à lui conserver les marques qu'il représente actuellement.

### Pratiques et attitudes à l'égard des fabricants: début et fin des relations

- La plupart des distributeurs ont indiqué qu'ils avaient accepté de représenter 10 à 20 nouveaux fabricants au cours de ces deux dernières années, et qu'ils avaient interrompu leur relation commerciale avec certains, d'un nombre allant de 0 à 20. AHS a indiqué que depuis six mois elle représentait cinq fabricants de plus, alors qu'elle n'en avait abandonné qu'un seul au cours des deux dernières années.
- La plupart des distributeurs ont affirmé qu'ils souhaitaient représenter de nouveaux fabricants mais ils indiquèrent certaines restrictions. Plus particulièrement, ils sont intéressés à représenter un nouveau fabricant si ce dernier propose un produit nouveau ou si le client (l'hôpital) l'exige. AHS déclara de son côté qu'elle souhaiterait représenter de nouveaux fabricants afin d'ouvrir un plus grand choix à ses clients.

### Processus de la représentation de nouveaux produits

- Parmi les distributeurs locaux, les décisions concernant l'addition de nouveaux produits sont prises à un niveau élevé, généralement celui du propriétaire ou du président, en collaboration parfois avec un responsable des ventes.
- Les critères d'adoption de nouveaux produits varient selon les distributeurs. L'un d'eux a indiqué qu'il soumet le nouveau produit à un test objectif. Il distribue à ses clients une documentation sur le produit et, si ces derniers sont intéressés, il organise sa distribution.
- En général, les critères les plus souvent évoqués en matière d'adoption de nouveaux produits sont les prévisions de la demande, la marge bénéficiaire et la disponibilité.
- Le distributeur national (AHS) prend ses décisions concernant les nouveaux produits à son siège social de Chicago, par le biais d'une équipe composée d'un chef des produits et d'un chef de la commercialisation. Le répondant de la société AHS n'a pas précisé les critères d'achat de son employeur.

### C. Fabricants étrangers

#### Rapports actuels

- Tous les distributeurs locaux ont indiqué qu'un certain pourcentage de leurs produits étaient fabriqués à l'étranger, ce pourcentage allant de 5 à 30%. Les pays les plus fréquemment mentionnés sont le Japon, l'Allemagne et le Pakistan. Les produits les plus souvent mentionnés sont les stéthoscopes et les nécessaires de vérification de la tension (Japon) ainsi que les ciseaux (Pakistan). Dans l'ensemble, les distributeurs ont indiqué que leur expérience des fabricants étrangers était plutôt favorable.
- Aucun des distributeurs locaux ne représente des produits canadiens, invoquant qu'aucune société canadienne ne leur avait fait de proposition. Par ailleurs, cinq des sept distributeurs locaux vendent actuellement des produits japonais, notamment des stéthoscopes et des nécessaires de vérification de la tension. Sur l'ensemble de ces sociétés, les produits japonais représentent seulement 2 à 5% du volume total de ventes, bien qu'un des distributeurs indique que 30 à 40% de ses ventes concernent des produits japonais.

#### Les produits étrangers: intérêt et expérience

- Bien que tous les distributeurs locaux témoignent d'expériences favorables concernant les produits étrangers, deux d'entre eux ont déclaré ne pas être intéressés à les représenter. Les

obstacles invoqués sont les délais de livraison et l'"économie américaine". Les répondants manifestant un certain intérêt pour les produits étrangers ont précisé que leur attitude dépendait de plusieurs facteurs:

1. possibilité d'obtenir l'exclusivité;
  2. le produit ne doit pas être disponible aux États-Unis;
  3. les prix des produits étrangers doivent être plus bas.
- Les distributeurs locaux ont indiqué qu'ils n'avaient qu'une faible expérience, voire aucune, des produits canadiens, mais tous sauf un ont déclaré qu'ils étaient intéressés à représenter ces produits s'ils correspondent aux critères de prix, qualité et rentabilité.
  - Tous les distributeurs sauf un ont indiqué que leur expérience des produits japonais était plutôt positive. La plupart trouvent pratique que ces produits japonais puissent être commandés auprès du distributeur américain du fabricant, au lieu d'avoir à commander directement au Japon. Comme pour les produits canadiens, tous les distributeurs locaux sauf un ont déclaré être intéressés par la représentation de nouveaux produits japonais s'ils répondent aux critères de prix, qualité et rentabilité.

#### Images de marque des produits étrangers

- La plupart des distributeurs pensent que l'image de marque des produits étrangers ne diffère guère de celle des produits américains. L'un des distributeurs pensait cependant que les produits américains avaient une meilleure réputation de qualité, contrairement à un autre qui considérait les produits américains comme ayant une image de marque défailante.
- Les répondants ne perçoivent aucune différence de réputation entre les produits canadiens et les produits américains. En ce qui concerne l'image de marque des produits japonais, trois répondants ont indiqué que le Japon avait une bonne réputation sur le plan de la qualité, alors que deux autres associaient le Japon à la mauvaise qualité, et que deux autres encore ne voyaient aucune différence entre ces produits et les produits américains.

#### Réponses du distributeur national (AHS)

- Le répondant d'AHS a indiqué la confusion régnant dans les relations entre sa société et les fabricants étrangers. Il a déclaré qu'AHS distribuait les tampons OB fabriqués par une société installée au Canada mais appartenant à AHS. Il a précisé qu'AHS n'était pas intéressée par la représentation de nouveaux fabricants étrangers (sauf les Canadiens) car "AHS soutient l'économie américaine" et "possède ses" propres réseaux

de distribution en Angleterre, en France, au Japon et au Canada". Il est probable que ce répondant n'était pas bien informé des rapports entre AHS et les fabricants étrangers car il ne travaille pas au siège social de la société à Chicago, où ce genre d'information est généralement obtenu.

Intérêt pour la représentation de fabricants canadiens

- Lorsqu'on leur a demandé s'ils étaient intéressés par la représentation de fabricants canadiens "dont les produits étaient concurrentiels par rapport aux produits américains", six des huit répondants ont répondu par l'affirmative, et les deux autres par la négative. De ces deux, l'un était le répondant d'AHS (voir ci-dessus) et l'autre s'opposait systématiquement au double emploi des produits (il a indiqué qu'il représenterait un produit canadien s'il constituait véritablement une innovation).

### Conclusions

1. Le secteur américain de la distribution des produits médicaux est actuellement caractérisé par son aspect conservateur. Par suite de l'état actuel de l'économie américaine et du procès intenté au distributeur national par les distributeurs locaux, les responsables de ce secteur s'avèrent assez réticents à prendre des risques.
2. La tendance générale chez les distributeurs locaux est la restriction plutôt que l'expansion: ces distributeurs s'efforcent de réduire le nombre de marques par catégorie de produit, et il démontre une grande résistance à l'addition de nouveaux produits.
3. Les distributeurs locaux déclarent qu'ils réduisent le nombre de marques par produit afin de simplifier les inventaires et de concentrer leurs efforts de commercialisation sur un nombre limité de marques. Leur réticence à ajouter de nouveaux produits comporte cependant des exceptions importantes. Ils acceptent d'adopter un produit: (1) si celui-ci est nouveau, (2) s'ils peuvent obtenir sa distribution exclusive et (ou) (3) si les hôpitaux le réclament.
4. Les distributeurs interrogés ne s'opposent pas véritablement à la représentation de produits étrangers, qu'ils soient canadiens (bien qu'ils les connaissent peu) ou japonais (avec lesquels ils ont connu une expérience positive). Les distributeurs ont précisé que ces produits étrangers devaient présenter un avantage particulier et important sur le plan de la rentabilité ou de la qualité. Bien qu'aucune résistance particulière ne s'oppose à la représentation de produits canadiens ou japonais, leur adoption dépend des mêmes critères que les distributeurs exigeaient dans le cas de tout produit: (1) innovation et (2) exclusivité. Du fait de la grande concurrence au sein du secteur de la distribution, l'exclusivité constitue véritablement une arme.
5. L'information manquante se rapporte à l'avenir des distributeurs nationaux. Un seul distributeur national, American Hospital Supply, a accepté de participer. Le résultat des poursuites judiciaires entre les distributeurs locaux et American Hospital Supply aura une grande influence sur l'avenir du marché de la distribution. En attendant, les distributeurs limitent leurs activités de planification et ne prennent aucun risque.

ANNEXE A

Health Systems Agency

Une Health Systems Agency (HSA) est un organisme privé à but non lucratif désigné par la législation fédérale et celle des États pour assurer la planification et le développement des ressources médicales. Il existe plus de 200 HSA aux États-Unis, chacune desservant plusieurs régions d'un même État. Par exemple, la HSA du sud-est de la Pennsylvanie dessert cinq régions regroupant 3,8 millions d'habitants.

Les HSA sont financées par le gouvernement fédéral, par les États et par les communautés locales. En vertu de la National Health Planning and Resources Development Act de 1974 (Public Law 93-641), les responsabilités de chaque HSA sont les suivantes:

1. évaluation des nouvelles offres de service visant l'extension des installations, du matériel et des services médicaux exigeant des dépenses en capital de \$100 000 ou plus;
2. étude de l'opportunité de tous les services médicaux proposés dans les établissements d'une région;
3. recommandations annuelles à l'État de projets et de priorités concernant la modernisation, la construction et la conversion d'installations médicales.

Les HSA sont controversées car elles se sont opposées au développement des hôpitaux et aux projets d'acquisition chers aux responsables des hôpitaux (par exemple, les appareils électroniques d'examen à balayage CAT). L'administration Reagan va probablement éliminer le financement fédéral de toutes les HSA; aussi plusieurs devraient-elles fermer à la fin de 1981.

ANNEXE B

Utilisation, personnel et finances dans plusieurs États

Source: Hospital Statistics, American Hospital Association, 1980.

	<u>Nombre d'hôpitaux</u>	<u>Nombre de lits</u>	<u>Taux d'occupa- tion (%)</u>	<u>Opérations chirur- gicales</u>	<u>Équiv. à plein temps médecins et dentistes</u>
Delaware	15	4 220	83,9	55 597	204
Washington, D.C.	17	8 563	85,1	104 303	894
Maryland	84	25 174	81,8	366 493	1 556
New Jersey	135	43 743	82,3	561 317	1 970
Pennsylvanie	314	86 360	79,3	1 155 280	3 368
Virginie	<u>134</u>	<u>31 859</u>	<u>77,5</u>	<u>439 259</u>	<u>962</u>
	699	199 920		2 682 249	8 954

Les données proviennent du questionnaire de 1979. Les médecins et les dentistes indiqués sont employés par les hôpitaux.

\*\*\*\*\*

Chiffres comparables, cinq années plus tôt (Questionnaire de 1974)

	<u>Nombre d'hôpitaux</u>	<u>Nombre de lits</u>	<u>Taux d'occupa- tion (%)</u>	<u>Opérations chirur- gicales</u>	<u>Équiv. à plein temps médecins et dentistes</u>
Delaware	14	4 710	87,0	53 478	138
Washington, D.C.	20	11 512	82,1	136 184	1 373
Maryland	81	29 666	82,0	298 982	1 695
New Jersey	145	49 908	80,3	518 238	1 726
Pennsylvanie	321	101 614	80,0	1 055 867	3 636
Virginie	<u>128</u>	<u>35 724</u>	<u>84,3</u>	<u>383 985</u>	<u>1 068</u>
	709	233 134		2 446 734	9 636

ANNEXE C

Obstacles perçus par les fabricants canadiens dans le cadre de  
l'exportation aux États-Unis

Les fabricants canadiens ont perçu les obstacles suivants: manque de ressources financières, trop grand nombre de démarches administratives aux États-Unis et au Canada, autorité insuffisante des responsables, absence d'un service après-vente, droits de douanes américains, problèmes de distribution et absence de produits uniques.

Cette perception du marché par les fabricants varie selon leur expérience dans le cadre de l'exportation aux États-Unis. Les fabricants possédant la plus grande expérience (ceux dont les exportations aux États-Unis comptent pour plus de 30% de leurs ventes) considèrent que les obstacles principaux sont généralement externes (démarches administratives, droits, douane). Les exportateurs les moins expérimentés (dont les exportations aux États-Unis représentent moins de 30% de leurs ventes) considèrent que les obstacles sont plutôt d'ordre interne (manque de ressources financières, absence d'un service après-vente, coût élevé de la fabrication, autorité insuffisante des responsables). Les fabricants n'exportant pas aux États-Unis considèrent que les principaux obstacles sont le fardeau administratif imposé par les États-Unis, le manque de contact avec les distributeurs américains, le coût supérieur de la fabrication au Canada et l'absence de contact avec les clients américains.

LIBRARY E / BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20077937 8

DOCS  
CA1 EA75 81R25 FRE  
Wind Associates Inc  
Rapport d'étude du marche des  
produits hospitaliers jetables et  
de consommation courante dans les  
Etats du Moyen-Atlantique  
62392910



60984 81800

Canada<sup>111</sup>

(This publication is also available in English)