

Moria Leader mondial des instruments de chirurgie ophtalmique

Depuis quarante ans, Moria, en relation avec les chirurgiens, accompagne les évolutions de la chirurgie oculaire. Son avance technologique et la qualité de ses instruments et appareils sont mondialement reconnues. Elle réalise 80 % de son chiffre d'affaires à l'international.

« **N**otre marché, c'est le monde : nous pensons tous international », prévient Alain Duprat, P-dg de Moria. Ce concepteur et fabricant d'instruments et de machines pour la chirurgie ophtalmique et, plus récemment, de conteneurs pour la chirurgie orthopédique réalise 80 % de son chiffre d'affaires dans 80 pays.

Ce groupe a derrière lui 190 ans d'une histoire liée à l'évolution de la chirurgie de l'œil : il est issu de l'association de deux artisans parisiens qui, à partir de 1820, fabriquent des instruments de chirurgie, boulevard Saint-Germain, face à la faculté de médecine. Depuis toujours force d'innovation de l'entreprise, sa proximité avec les praticiens s'étend aujourd'hui au monde entier... « L'innovation chirurgicale peut venir de n'importe où et nous travaillons avec les innovateurs, où qu'ils soient », explique Alain Duprat.

En 1901, M. Moria rachète l'atelier artisanal, lui donne son nom, commence à le spécialiser dans l'ophtalmologie et impulse ses premiers pas à l'étranger : depuis le début du xx^e siècle, Moria travaille avec le même distributeur espagnol... À la faveur de son rachat par la famille Dugast, dans

les années 1930, Moria se centre exclusivement sur l'ophtalmologie.

À la fin des années 1960, il est l'un des premiers à capter l'évolution de la chirurgie de l'œil vers la microchirurgie et à s'organiser pour proposer une gamme d'instruments pour cette discipline plus fine et plus précise. Ce qui suppose de les fabriquer sous microscope. « Le vrai essor de Moria réside dans l'adaptation de son offre à cette technique. Elle a accompagné le rayonnement de l'école française d'ophtalmologie, notamment en Europe et en Amérique latine. Lorsqu'ils exposaient cette technique à l'étranger, les chirurgiens français présentaient les instruments Moria qu'ils utilisaient », démontre Alain Duprat. Moria est alors devenu l'un des cinq ou six fabricants de référence dans la communauté ophtalmique internationale. Il crée, en 1974, son site de production de Bourbon-l'Archambault (Allier).

De cette époque datent l'image de Moria à l'étranger et sa « culture de l'international ». C'est aussi à la faveur de ce tournant de la microchirurgie qu'est né le modèle d'innovation de Moria. En raison de ses liens avec des chirurgiens du monde entier, le groupe réagit très vite aux évolutions de leurs pratiques. Au cours des dernières

décennies, Moria a été de toutes les nouvelles pratiques de la chirurgie de l'œil : chirurgie réfractive (1) – où elle est deuxième mondiale –, ablation de surface, greffe de cornée, utilisation d'instruments à usage unique... Avec, à chaque fois, une avance technologique sur ses concurrents. Il est numéro un mondial de la chirurgie lamellaire (greffe de cornée) grâce à une technique originale, le DSEAK. Pendant six ans, il a même été seul sur ce marché. Le rachat, en 1989, de Medical Conteneur, fabricant des boîtes métalliques dans lesquelles étaient conservés ses instruments, marque la diversification de Moria : « Nous avons spécialisé ce fabricant dans la conception et la fabrication de conteneurs pour la chirurgie orthopédique qui nécessite des boîtes plus complexes, plus importantes, plus techniques. » La reprise, en 2004, d'un fabricant de conteneurs médicaux en matériaux composites, Mas, a donné naissance à la division Pyxidis, branche orthopédie de Moria. Pyxidis, dont les produits sont exportés à 90 %, est présente dans le monde entier et leader européen du sur-mesure en matière de conteneurs stérilisables.

Sylvie Jolivet

(1) *Chirurgie de la correction visuelle, essentiellement de la myopie.*

Premier succès

Implantation aux États-Unis

L'implantation de Moria aux États-Unis, à partir de 1999, est un vrai succès. En 2000, Moria crée sa première filiale à l'étranger, à partir du rachat de la société américaine Microtech, devenue Moria Inc. « C'était un marché difficile, mais nous avons rapidement pris une part du marché importante en saisissant l'opportunité du démarrage et du développement de la chirurgie réfractive et des difficultés de notre concurrent, pourtant beaucoup plus important que nous, à satisfaire la demande. En outre, nos instruments peuvent s'adapter aux différentes formes de l'œil, selon la race. Ce qui est déterminant dans ce pays », explique Alain Duprat.

Premier échec

Difficultés en Allemagne

Alain Duprat regrette que Moria ne soit « pas très bon en Allemagne », même dans des domaines où il a une avance technologique, comme la greffe de cornée. L'activité de son distributeur « n'est pas à la hauteur de ce que représente ce marché, alors que nous avons réussi dans des pays qui ont la réputation d'être plus difficiles ». Et d'analyser : « Nous avons sous-estimé la position de l'industrie allemande et la préférence qui lui est accordée par les praticiens. »



Le laboratoire de Moria à Antony. À gauche, instrument et machine destinés à la chirurgie réfractive.

D.R.

Les **six** clés du succès

1/ Se positionner sur des niches

Se positionner sur des segments de marchés moins encombrés permet à Moria de se différencier.

2/ Bénéficier d'une notoriété internationale

Moria est en contact avec les chirurgiens pionniers et innovateurs du monde entier.

3/ S'implanter sur des marchés difficiles

Exemple : alors que le marché japonais fait peur aux entreprises occidentales, Moria s'y est implanté relativement tôt pour prendre le temps de comprendre sa complexité.

4/ Répondre aux demandes du marché

Moria a récemment surmonté la difficulté de fabriquer des instruments pour la chirurgie optique (très fins et très précis) à un prix qui permet de les jeter après une seule utilisation.

5/ Former

Pour la DSAEK (domaine de la chirurgie de greffe cornéenne), Moria accompagne le développement de cette technique par l'information et la formation des praticiens.

6/ Se placer sur des marchés moins concurrentiels

Le marché des conteneurs pour les instruments et implants de la chirurgie orthopédique est moins concurrentiel que celui des conteneurs pour la chirurgie de l'œil.



D.R.

Moria est numéro un mondial de la chirurgie lamellaire.

Les chiffres-clés de Moria

Siège social : Antony (Hauts-de-Seine)

Chiffre d'affaires consolidé : 44,5 millions d'euros en 2009

Résultat net : 5,4 millions d'euros (12 % du chiffre d'affaires)

CA à l'international : 80 % du chiffre d'affaires

Organisation à l'international : filiales de vente aux États-Unis, au Japon et en Chine. Dans les 77 autres pays, un distributeur local exclusif par pays

Principaux marchés étrangers : États-Unis, Japon et Chine

Effectifs : 257 salariés dont 30 à l'étranger

Dépenses de R&D : NC

Sites de production :

- ophtalmologie : Bourbon-l'Archambault (Allier) et Antony
- orthopédie : Saint-Souplet (Seine-et-Marne) et Marseille (Bouches-du-Rhône)

Dirigeant : Alain Duprat, P-dg

Capital : 32 % sur le marché financier (en 1971, introduction sur le hors-cote devenu le marché libre) ; 68 % détenus par une holding dont les actionnaires sont des financiers, une famille et le management

Finition d'instruments
dans le laboratoire de
Bourbon-
L'Archambault.

La « boîte à atouts » d'Alain Duprat



D.R.

Moria est toujours à l'affût des avancées ou des révolutions des techniques de la chirurgie de l'œil issues des recherches et de la pratique des chirurgiens. Présent dans plus de 80 pays, il est très proche des praticiens du monde entier. Une participation assidue aux grands événements internationaux – colloques et congrès – est indispensable pour détecter ces évolutions.

Réceptif aux idées des chirurgiens, Moria réagit très vite pour leur proposer les instruments et machines adaptés à leurs nouvelles (voire futures) pratiques. « Arriver premier sur un marché est vital pour une PME. Le grand groupe qui n'est pas le premier a les moyens financiers de se repositionner. Pas la PME », démontre Alain Duprat. Moria doit tenir compte des démarches liées aux réglementations pour les instruments chirurgicaux (différentes selon les pays) qui allongent les délais de mise sur le marché.

Lorsque Moria voit poindre une évolution ou souhaite développer de nouveaux produits (comme les instruments à usage unique), un groupe de travail dédié est créé. « N'ayant ni médecins en interne ni consultants fixes, nous faisons appel, pour chaque projet, à des chirurgiens associés qui ont des talents d'innovation et la volonté d'accompagner le développement de cette innovation », décrit Alain Duprat. Des industriels possédant les savoir-faire nécessaires à ce développement sont intégrés dans ces équipes dont les travaux sont coordonnés par la cellule R&D de Moria.

Moria est connue et reconnue par des praticiens du monde entier qui savent ce que cette entreprise peut faire pour eux : « Un chirurgien qui veut développer une nouvelle technique vient spontanément nous voir et nous développons avec lui les instruments et les machines dont il a besoin », résume Alain Duprat. Deux exemples. Au début des années 1990, Moria accompagne le passage d'une chirurgie de la cataracte manuelle à une chirurgie nécessitant des machines. Quelques années plus tard, elle innove dès l'apparition de la chirurgie réfractive. Plus récemment, elle a acquis, avec la DSEAK, une avance technologique dans le domaine de la greffe de cornée.

↑
30%
Capacité de
détection des
opportunités

↑
25%
La réactivité

↑
25%
Un groupe de
travail dédié
à chaque
innovation

↑
20%
La notoriété

Alain Duprat

L'homme qui a transformé Moria

Pdg de Moria depuis vingt ans, Alain Duprat est un homme discret : introuvable sur les activités et les innovations de son entreprise, il est réticent à parler de lui. « Je suis tombé tout jeune dans la marmite de l'ophtalmologie », lâche-t-il. De formation scientifique, il a entamé sa carrière dans le secteur des lentilles de contact. Dans les années 1980, il dirige la filiale française du numéro un mondial de l'ophtalmologie, Alcon, puis une division de Novartis, Ciba Vision. Lorsqu'en 1990, les nouveaux actionnaires de Moria lui en confient les commandes, cette petite entreprise n'est pas structurée pour assurer le développement qu'elle a connu depuis.

« J'aime bien diriger une PME car j'aime construire. Cela correspond mieux à ma façon de faire. On a une influence plus forte, une responsabilité sur le développement de l'entreprise. Chaque projet technique, chaque nouveau marché étranger est un challenge dont on suit chacune des phases. Si cela marche, on éprouve une grande satisfaction », reconnaît Alain Duprat qui peut porter à son actif bien des évolutions de Moria.

Ainsi, le groupe est entré dans un nouveau métier en 1992-93 : la fabrication de machines, avec le lancement, du premier phacoémulsificateur français, appareil pour la chirurgie de la cataracte. Parallèlement, Moria s'est fortement développé à l'international en abordant des marchés importants, même lointains et compliqués. Lorsqu'Alain Duprat relate les étapes de cette épopée mondiale, on sent poindre chez lui une curiosité de l'autre, du lointain. Par exemple, sa connaissance personnelle de la Chine a permis à Moria de s'y



D.R.

implanter pour le traitement de la myopie : « Je savais qu'en Chine, le port de lunettes est vécu comme une tare physique handicapante pour trouver un travail ou un mari... » Arrivé dans le pays en 1996, via un distributeur, Moria ouvre, trois ans plus tard, un bureau commercial qui deviendra filiale de distribution, Moria Chine, en 2007. « Aujourd'hui, la Chine est le premier marché du monde pour la chirurgie de la myopie et Moria y est leader », annonce Alain Duprat qui a également conduit Moria dans les pays d'Europe de l'Est dès l'ouverture du rideau de fer.

Si l'on ajoute à cela le développement de la PME dans un nouveau métier – la conception et la fabrication de conteneurs pour la chirurgie orthopédique – on constate que, en deux décennies, Moria a été transformé sous l'impulsion d'Alain Duprat : il est devenu un groupe mondial, tout en conservant une souplesse de PME.

S. J.

Ses trois conseils à un primo-exportateur

- 1 / Bien connaître le marché** sur lequel on veut s'implanter, c'est-à-dire découvrir toutes les facettes du pays : décoder les facteurs culturels et politiques, le marché, l'organisation de la distribution, les acteurs en place...
- 2 / Adapter son offre au pays** : ne pas essayer de vendre les produits en l'état mais comprendre le marché et les différenciations à apporter pour mieux répondre aux particularités.
- 3 / Choisir le partenariat** ou le mode de distribution adapté au pays : ce choix se fera naturellement après l'analyse du marché.

PARTENAIRE

Un label et un solide réseau

« Au début des années 1990, l'Anvar (devenu Oséo) nous a aidés à développer un appareil pour l'opération de la cataracte. Depuis, l'agence nous a soutenus dans la plupart de nos innovations pour la chirurgie de la myopie, la greffe de cornée... Le dernier projet en date concerne le développement d'une gamme d'instruments jetables », énumère Alain Duprat. En 2006, l'Anvar décerne à Moria la qualification d'« entreprise innovante » pour sa démarche permanente d'innovation et ses importants travaux de recherche et développement. Ce label lui permet d'être éligible à l'investissement de fonds communs de placement dans l'innovation (FPCI). « Moria

est une belle démonstration que l'innovation stimule l'exportation », constate André Bernard, d'Oséo Auvergne.

Grâce à la situation de sa trésorerie, Moria peut financer la plupart de ses dépenses de recherche et développement. Moria a développé un savoir-faire pour détecter, dans le monde entier, des partenaires, toujours différents selon les technologies : des chirurgiens pionniers mais aussi des industriels « capables de répondre à la problématique technique du sujet » car possédant des techniques dont Moria ne dispose pas en interne : fabrication, électronique...