

Laboratoires Théa

Leader de l'ophtalmologie en Europe

Dirigé en famille par Henri et Jean-Frédéric Chibret, les Laboratoires Théa sont devenus le premier laboratoire ophtalmologique indépendant en Europe et le septième mondial. Grâce à une stratégie d'acquisitions ciblées, Théa est présent à l'international dans 64 pays, avec notamment 11 filiales couvrant 90 % de l'Union européenne.

En 2009, les Laboratoires Théa ont réalisé 61 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger. « En 2001, c'était l'inverse : 66 % de nos ventes se faisaient en France », souligne Jean-Frédéric Chibret, président de Théa au sein duquel il est arrivé en 2000 et dont il a développé l'internationalisation. Une mission confiée par son oncle, Henri Chibret. Ce dernier a créé Théa en 1994, alors qu'il dirigeait Transphyto, laboratoire de R&D né en 1978, spécialisé dans l'élaboration de molécules ophtalmiques.

« Transphyto a été l'une des premières start-up françaises : ses revenus provenaient des redevances sur les licences et brevets de ces matières premières », résume Henri Chibret, qui a lancé Théa pour commercialiser les produits issus de cette recherche. Théa se focalise sur les « activités stratégiques » : R&D et promotion commerciale à travers un réseau de filiales intégrées, de licenciés et de distributeurs. Les études précliniques et les essais cliniques sont sous-traités, tout comme la production et la logistique. Depuis 2008, Henri Chibret est en charge

de la stratégie. Il est également président du directoire de Théa Holding dont le capital est entièrement détenu par la famille Chibret.

Les liens entre cette famille et l'ophtalmologie remontent bien au-delà de Théa : ses deux dirigeants représentent les quatrième et cinquième générations d'entrepreneurs dans cette spécialité. « Cet ancrage historique explique le positionnement de notre entreprise et sa légitimité vis-à-vis des professionnels de santé », affirment Henri et Jean-Frédéric Chibret. Ceux-ci définissent Théa comme « un laboratoire dédié aux besoins quotidiens des ophtalmologistes et de leurs patients ». Se démarquant de concurrents qui basent leur développement sur la recherche d'un produit phare (ou blockbuster), ils ont choisi à la fois la spécialisation (l'ophtalmologie) et la diversification pour couvrir l'ensemble des classes thérapeutiques. Si cette diversité et la R&D sont deux des axes stratégiques de Théa, le troisième est son internationalisation, engagée dès 1996 par la création de sa première filiale, en Espagne. Théa utilise tous les outils de la commercialisation à l'étranger. Les diri-

geants considèrent que s'en remettre à un distributeur local est certainement le moyen le plus rapide de vendre ses produits dans un pays, mais aussi le plus aléatoire dans le temps. Ils ont donc une préférence pour l'implantation de filiales, un processus plus coûteux, mais plus sûr. Celles-ci sont créées ou issues du rachat d'un laboratoire local (souvent un concurrent). Ce fut notamment le cas en Italie et aux Pays-Bas. « Dans ce pays, nous n'aurions jamais pu démarrer sans les produits locaux déjà connus des ophtalmologistes. Les médecins sont très conservateurs et un peu méfiants », témoigne Henri Chibret. En 2004, Théa a racheté à Merck cinq produits mondiaux complémentaires des siens. Ce qui lui a permis de disposer de spécialités très connues, notamment en Afrique, au Maghreb et en Pologne, et d'une force de vente pour progressivement introduire ses propres produits. C'est ainsi qu'il est devenu numéro un en Algérie. De la même façon, sept produits rachetés à Novartis en 2009 lui permettent de s'engager notamment en Russie et en Grèce.

Sylvie Jolivet

Premier succès

Première filiale en Espagne

L'arrivée de Théa en Espagne, en 1996, a été sa première implantation à l'étranger et son premier succès. « Le choix du manager a fait 80 % de la réussite, qui a été immédiate », se souvient Henri Chibret. Celui-ci avait recruté « un homme qui venait de notre concurrent qui importait en Espagne, sous licence, deux produits Théa pour lesquels il avait obtenu 80 % du marché ». Ce distributeur ayant été racheté, Théa a repris la commercialisation de ces produits. Leur notoriété a permis à sa filiale de « démarrer sur les charnières de roue avec d'autres produits ». Aujourd'hui, elle vend la plupart des spécialités Théa et réalise un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros.

Premier échec

Implantation ratée en Suisse

Implanté en Suisse en 2001, Théa a « perdu trois ans. Nous avions un mauvais partenaire et une gamme inadaptée : peu de nos produits étant remboursés, nous ne pouvions pas entrer sur ce marché », explique Jean-Frédéric Chibret. Ce dernier note que celui-ci est « incroyablement compliqué » avec un pouvoir fédéral, un pouvoir cantonal et trois langues auxquelles correspondent des pratiques médicales différentes. Une nouvelle implantation a redémarré avec le recrutement d'un nouveau partenaire connaissant l'ophtalmologie et introduit auprès des chirurgiens.



Photos : D.R.

Les **six** clés du succès

1/ Trouver de nouvelles molécules

Sans cesse, Théa met au point de nouvelles molécules qui lui donnent un avantage compétitif : premier anti-allergique, premier gel fluide anti-sécheresse, premier collyre antibiotique...

2/ Diversifier les produits

En couvrant toutes les classes thérapeutiques, Théa est le partenaire au quotidien de l'ophtalmologiste.

3/ Bénéficier d'une notoriété familiale

Henri et Jean-Frédéric Chibret représentent les quatrième et cinquième générations de la famille travaillant dans le domaine de l'ophtalmologie. Un ancrage historique qui légitime l'entreprise vis-à-vis des professionnels de santé.

4/ Racheter des licences

Théa s'est développé en rachetant pour des produits mondiaux compl

5/ Être réactif

Avec 100 % de son capital déten peut être très réactif pour saisir des risques.

6/ Externaliser sa producti

Théa fait appel aux meilleurs prestat études précliniques, ses essais clinique et la logistique.

Ci-dessus, les collaborateurs de Théa à Clermont-Ferrand. À droite, le flacon multidose sans conservateur, un des succès des Laboratoires Théa.



Les chiffres-clés des Laboratoires Théa

Siège social : Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme)

Chiffre d'affaires consolidé : 171 millions d'euros en 2009

Résultat net consolidé : 20 millions d'euros

CA à l'international : 104 millions d'euros

Organisation à l'international : 10 filiales européennes (hors France), une trentaine de distributeurs (exclusifs ou non) dans 53 pays.

Principaux marchés étrangers : Espagne (16,5 % en 2009), Italie (15 %), Algérie (4 %, 5-6 % prévus en 2010)

Effectifs : 500 salariés, dont 300 hors de France

Dépenses de R&D : 10 % du chiffre d'affaires

Sites de production : 90 % de la production est sous-traitée ; la seule usine du groupe est située à Milan : elle appartenait au laboratoire Farmila, racheté en 2002 et devenu filiale de Théa

Principaux dirigeants : Henri Chibret, président du directoire de Théa Holding ; Jean-Frédéric Chibret, président des Laboratoires Théa ; Serge Resnikoff, directeur général

Les techniciens
de laboratoire à l'œuvre.

La « boîte à atouts » d'Henri et Jean-Frédéric Chibret

« **N**ous avons la volonté de constituer notre propre force de vente : sur nos 500 salariés, 200 sont les visiteurs médicaux de nos 11 filiales européennes, insiste Jean-Frédéric Chibret. Il est dangereux de dépendre de distributeurs qui peuvent être rachetés par des concurrents : en Amérique latine nous repartons à zéro périodiquement. Implanter une filiale coûte cher : il faut payer les visiteurs médicaux chaque mois. Un groupe indépendant peut accepter de perdre de l'argent dans des pays stratégiques rentables à terme. Nous perdons parfois du temps mais nous sommes chez nous. »



D.R.

Donner un produit en licence à une firme qui se charge de le fabriquer et de le commercialiser est un moyen d'entrer dans un pays étranger. Avant les accords de l'OMC, c'était le seul puisqu'il était très compliqué d'exporter des médicaments. Après l'ouverture des frontières (notamment européennes), la licence est plutôt une contrainte. Henri Chibret qui se souvient d'un avocat qui l'avait incité à mettre dans tous ses contrats une clause « owner chip » qui prévoit de récupérer les licences détenues par un partenaire s'il est racheté ou fusionné. Même s'il n'est pas toujours facile de la faire appliquer, c'est tout de même un moyen de reprendre la main dans un pays étranger.

En 2004, le rachat au laboratoire Merck de cinq produits mondiaux complémentaires des siens a permis à Théa de disposer de spécialités très connues, notamment en Afrique, au Maghreb et en Pologne, et d'une force de vente grâce à laquelle il a pu introduire ses produits dans ces pays. En 2009, son démarrage en Russie et en Grèce a été entamé sur le même schéma après le rachat de sept produits à Novartis.

« **A**vec plusieurs classes de produits, nous pouvons jouer sur un clavier différent et nous concentrer sur deux ou trois produits selon les pays », souligne Henri Chibret. Du glaucome aux inflammations, en passant par l'allergie, la sécheresse oculaire et les infections, les produits Théa sont présents dans tous les domaines traditionnels de l'ophtalmologie. Certaines spécialités s'attaquent à des maux moins courants, comme l'herpès, ou proposent des solutions dans des domaines plus récents comme les infections des paupières, la nutrition oculaire, la chirurgie oculaire ou encore les produits de diagnostic. Cette diversité différencie Théa de ses concurrents et lui permet de s'adapter aux spécificités des pays à conquérir.

↑
25%

Une force de
vente en propre

↑
25%

Des produits sous
licence

↑
25%

Des acquisitions
stratégiques

↑
25%

Une gamme
étendue et
originale

Jean-Frédéric Chibret

Un héritier spécialiste de l'export

« Jean-Frédéric a bâti la structure d'exportation, affirme Henri Chibret, qui a laissé la présidence de Théa à son neveu en 2008. Si Théa était un navire, je serais l'armateur, qui décide de la destination et reste à terre, et Jean-Frédéric serait le capitaine chargé de l'organisation, des budgets, des salaires, des programmes... » Diplômé de l'ISC de Paris, Jean-Frédéric Chibret aborde en Espagne, en 2000, comme simple moussaillon : « Henri m'a proposé d'aller dans cette filiale pour apprendre l'espagnol. J'ai accepté parce que c'était l'Espagne et Barcelone : je n'avais pas forcément envie d'entrer dans l'entreprise familiale », se souvient ce jeune homme de 35 ans. Celui-ci se défend d'avoir été tôt préparé à prendre la relève familiale, lui qui porte un nom associé à l'ophtalmologie depuis 1875.

De retour à Clermont-Ferrand, en 2002, « ce n'est toujours pas dans l'optique de reprendre la direction » qu'il s'investit dans le contrôle de gestion, les laboratoires de recherche et, surtout, la création de filiales, d'abord au Portugal. « C'est très bien qu'il ait commencé par l'international. C'est la meilleure école : il a été confronté à tout ce qu'on peut rencontrer comme problèmes », constate Henri Chibret.

Lorsqu'il déploie toute son énergie et sa stratégie pour étendre le marché de Théa au monde entier, Jean-Frédéric marche dans les pas de son grand-père, Jean, et de son père, Jacques. Dans les années 1960, le premier a hissé les Laboratoires Chibret au premier rang en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique ; vingt ans plus tard, le second pro-



Henri Chibret et Jean-Frédéric Chibret représentent les quatrième et cinquième générations spécialisées dans l'ophtalmologie.

pulsait son entreprise, Biophysic Medical, leader mondial de l'écographie ophtalmique. On s'en souvient parfois : « En Afrique du Nord, où Chibret était important, ils font un peu l'amalgame », sourit Henri Chibret.

Reste au plus jeune des Chibret à se faire un prénom : « Il est très important d'aller à des congrès internationaux pour se faire connaître », indique le capitaine qui, à partir de 2010, aborde les pays Baltes, le Moyen-Orient, la Scandinavie, le Brésil, le Mexique et lorgne sur la Chine. « Nous allons aussi nous consolider dans les pays où nous sommes déjà », conclut Jean-Frédéric Chibret. S'il osait le vocabulaire de son sport favori, le rugby, il parlerait de transformer des essais...

S. J.

Ses trois conseils à un primo-exportateur

- 1 / Réfléchir à la nécessité d'exporter en fonction de ses produits et de son potentiel de production.
- 2 / Évaluer les coûts de l'exportation. Si on ne gagne pas sur son marché national, il est difficile d'aller exporter.
- 3 / Bien cibler les pays, par exemple, prioriser l'Europe avant d'aller voir les autres pays et, sur place, trouver les partenaires dynamiques, honnêtes et motivés.

PARTENAIRE



Oséo partenaire dès le début

Invité à nommer les partenaires du développement de son entreprise, Henri Chibret cite spontanément l'Anvar (devenue Oséo) qui « nous a beaucoup aidés dès le départ, quand les fins de mois étaient difficiles ». « Théa est une belle entreprise, une petite start-up qui a atteint un niveau intéressant. Il faut savoir qu'avec les différentes phases d'essais pré-cliniques et cliniques, le temps de développement d'un médicament est de 8 à 10 ans. De plus, le temps d'implantation des médicaments sur les marchés étrangers est allongé par les indispensables autorisations de mise sur le marché (AMM) », explique Sylvie Bonnin, d'Oséo Auvergne. Ainsi, le flacon Abak, lancé en 1995, a été financé en partie par l'Anvar. Abak a été le premier flacon multidose sans conservateur :

constamment perfectionné depuis, il n'a encore jamais été copié. Oséo continue de soutenir Théa pour « toutes les grandes innovations », même si celles-ci ne rencontrent pas toujours le succès. Par ailleurs, Henri Chibret fait partie du réseau Oséo Excellence, « un panel de 1 200 chefs d'entreprise que nous interrogeons tous les trois mois pour faire remonter les besoins des entreprises », souligne Sylvie Bonnin.

Les dirigeants de Théa s'appuient également beaucoup sur des consultants privés. Deux cabinets de brevets français se chargent de toutes les formalités de dépôt de marques et de brevet. Et un cabinet d'avocats français disposant d'un réseau international accompagne Théa pour ses acquisitions à l'étranger.