

« Théa doit se consolider sur le marché américain », estime son p-dg, Jean-Frédéric Chibret

Méconnus du grand public, les laboratoires Théa ont su se faire une place dans l'industrie pharma française en se spécialisant dans l'ophtalmologie. Basé à Clermont-Ferrand, le laboratoire familial a connu une croissance quasi constante pour atteindre désormais les 800 millions d'euros. Entretien avec son p-dg, Jean-Frédéric Chibret.



Jean-Frédéric Chibret, p-dg de Théa

***Industrie Pharma* : Quel bilan faites-vous de l'année écoulée pour les laboratoires Théa ?**

Jean-Frédéric Chibret : D'un point de vue du chiffre d'affaires, 2022 va être une très bonne année, après deux exercices marqués par la crise sanitaire. Nous sommes quasiment revenus à la normale en termes d'activité par rapport à avant la pandémie. Nous avons été protégés par un portefeuille diversifié, mais nous avons connu néanmoins des baisses de ventes sur les produits en lien avec la chirurgie de la cataracte ou les pathologies aiguës, par exemple.

En revanche, nos produits positionnés sur les maladies chroniques, comme la sécheresse oculaire ou le glaucome, n'ont pas connu de baisses particulières.

Avec votre forte présence à l'international, quel est l'impact des crises actuelles sur vos ventes ?

Nous avons arrêté notre activité en Russie, dès le début de la guerre. Ce marché représentait un chiffre d'affaires d'une quinzaine de millions d'euros. L'Ukraine est un marché de plus petite taille, nos équipes ont souhaité y poursuivre leurs activités et nous avons réussi à les livrer. L'impact énergétique va surtout se faire sentir en 2023, nous estimons que cela représentera un surcoût de 20 M€ pour nous sur la production ; ce qui entamera notre marge.

Un point important au regard des tensions globales d'approvisionnement : notre parti pris a toujours été de fabriquer à 100 % en Europe, dont 75 % en France. Nous avons connu des tensions mais pas de ruptures. Notre modèle industriel est particulier, puisque nous possédons deux usines en propre, une à La Rochelle, et une à Milan, héritée du rachat de l'enseigne italienne Farmila, en 2002. Par ailleurs, nous externalisons une partie de notre production chez des façonniers, dont beaucoup sont français, tels Fareva, Unither, LGV ou encore Delpharm.

Pourquoi cette stratégie de recours massif à la sous-traitance ?

Il faut déjà rappeler qu'il existe une filière d'excellence en la matière en France. Nous avons toujours eu cette volonté de travailler avec les façonniers car nous possédons plus d'une vingtaine de formes pharmaceutiques dans notre portefeuille. Cette stratégie de sous-traitance nous permet de faire appel aux meilleurs spécialistes par catégorie de forme galénique. Par ailleurs, en cas de problèmes à résoudre sur une ligne, c'est beaucoup plus simple à régler quand l'usine est à proximité.

Cela a toujours été notre modèle et c'est peut-être pour cela qu'on a connu peu de ruptures. Ce recours structurel à la sous-traitance dans le domaine de la production nous permet aussi de nous focaliser sur l'innovation, la R&D et le développement à l'international de notre laboratoire. Nous essayons de consacrer, chaque année, 10 % de notre chiffre d'affaires à la R&D, cela représente 80 à 100 M€ par an, actuellement.

Théa est spécialisée en ophtalmologie ; pourquoi avoir fait ce choix et avez-vous la volonté de vous diversifier ?

Nous avons toujours été sur ce marché et notre objectif est d'y rester, nous ne cherchons pas à nous diversifier sur d'autres aires. Les laboratoires Théa sont relativement jeunes, ils ont été créés, il y a 28 ans, par mon oncle Henri Chibret, mais notre famille est dans cette spécialité depuis le XIXe siècle et cinq générations.

Nous nous définissons véritablement comme le généraliste de l'ophtalmologie. Beaucoup d'entreprises sont rentrées sur certaines pathologies, type DMLA ou maladies rares, par opportunité. Par la suite, elles se sont souvent désengagées au moment de l'expiration des brevets concernés. Théa s'inscrit au contraire dans la durée. Les ophtalmologistes savent que nous étions là avant que le marché soit porteur et que nous continuerons de l'être, après.

Notre différence par rapport à un laboratoire pharma traditionnel reste la volonté de maintenir une gamme de produits dits de service. Des traitements peu rémunérateurs, rachetés à de grands laboratoires qui ne voulaient plus s'en occuper. On s'attache à garder sur le marché des produits plébiscités par les ophtalmologistes - comme, par exemple, des produits pour l'anesthésie ou la mydriase - dont la commercialisation serait menacée sans notre offre.

En quoi l'ophtalmologie reste un marché porteur pour Théa ?

L'ophtalmologie est un marché en croissance car certaines maladies de l'œil sont liées au vieillissement de la population, telles que la DMLA et le glaucome. Des pathologies sont aussi indexées sur les modes de vie, comme la sécheresse oculaire en progression avec le temps passé sur les écrans.

Nous souhaitons aussi nous positionner dans le domaine de la rétine avec des produits à plus forte valeur ajoutée. Nous avons ainsi fondé une société en 2019, appelée Théa Open Innovation (TOI), pour avancer notamment sur ce type de produits. Avec elle, nous pouvons nous positionner sur des programmes très en amont.

Quelques partenariats ont ainsi été noués, par exemple avec la société Coave, spécialisée dans les thérapies géniques ; ou encore avec l'université de Saint-Étienne pour développer des moyens de conservation dans le domaine de la greffe de cornée.

Quels sont les prochains jalons importants dans la croissance du groupe ?

L'international représente 75 % de nos ventes et nous espérons continuer à nous y développer. Pour l'heure, nous souhaitons consolider notre présence aux États-Unis. Nous avons fait deux acquisitions pour un chiffre d'affaires d'environ 80 millions. Cette implémentation va prendre du temps et nous ambitionnons aussi de nous consolider en Europe, où existent encore de réelles marges de progression, notamment en Allemagne ou au Royaume-Uni. Pour l'instant, on ne veut pas aller en Chine ou en Inde car ce serait de trop gros marchés à gérer. Encore une fois, nous nous focalisons sur l'existant : Europe, Afrique, Moyen-Orient et continent américain. En termes de progression de ventes, on prévoit encore 7 % de croissance pour 2023.

En quoi ce marché américain est-il complexe à aborder ?

C'est le plus grand marché de la planète ! Depuis trois ans, nous avons franchi toutes les étapes pour entrer aux Etats-Unis. Pour les produits de conseil, Théa s'est allié avec l'entreprise suisse Similasan et commercialise désormais ses propres produits OTC (IVIZIA) chez les *retailers*. Ce sont de grandes enseignes, comme par exemple Wallgreen, Walmart et CVS, chez lesquelles les clients peuvent se servir directement. Ce type de segment concerne les produits de sécheresse oculaire ou d'hygiène des paupières.

Parallèlement, notre filiale près de Boston a racheté une gamme de traitements sur prescription approuvés par la Food and Drug Administration (FDA), intégrant par ce biais, outre ces traitements, une cinquantaine de collaborateurs. Ces derniers préparent activement l'arrivée et la diffusion aux USA de nos produits « maison ». Les premières demandes d'autorisation de nouveaux médicaments ont été déposées auprès de la FDA, dans le domaine du glaucome.

Quels sont les avantages d'une d'entreprise familiale dans la pharma ? Y a-t-il eu la tentation de basculer sur un autre modèle ?

Ce modèle familial nous permet de vraiment réinvestir nos profits dans l'entreprise, notamment dans l'innovation et l'international. Le plus gros avantage est certainement la vision à long terme qui est un bénéfice majeur, notamment dans une industrie de la pharma dans laquelle les temps de développement sont très longs. Nous pouvons avoir cette vision avec la possibilité d'investir sur le long terme.

Pour nos clients, nos fournisseurs et nos médecins spécialistes, cette incarnation de l'entreprise est également un point important. Nous sommes clairement identifiés, connus aussi pour notre siège unique avec nos 500 employés à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). En retour de cet ancrage, nous bénéficions de plus de fidélité et d'engagement de nos personnels.

Beaucoup de produits de Théa sont proposés sous forme de conditionnements en plastique. Comment anticipez-vous une éventuelle évolution de la réglementation sur cette matière ?

C'est un point de vigilance qui émerge au sein des nouvelles générations de patients et de praticiens. On conçoit aisément que les unidoses, par exemple, posent question. Sur ce point, nous avons été les précurseurs mondiaux en inventant, dès 1994, le flacon multidose sans conservateur, bien moins consommateur de plastique. Demain, nous pourrions sans doute regarder du côté du plastique biosourcé et recyclable. Ce sont des pistes que l'on étudie, mais cela prendra encore du temps.

L'autre actualité, c'est l'adoption du PLFSS avec la baisse de l'enveloppe dédiée aux médicaments ; quel est l'impact pour un laboratoire comme Théa ?

Si on prend l'exemple de l'ophtalmologie, 75 % des remboursements en dépenses de santé sont consacrés aux deux seuls produits qui traitent la DMLA, et concernent environ 300 000 patients. Pendant le même temps, des millions d'autres ont, eux aussi, besoin de traitements ophtalmologiques. L'assurance maladie raisonnant à enveloppe fermée, les prix des médicaments « hors DMLA » sont le parent pauvre.

Concrètement, avec des produits dont le prix moyen est de trois euros, il est difficile d'avoir les marges nécessaires pour innover. Il est également compliqué de maintenir sur le marché des produits pourtant plébiscités par les ophtalmologistes, dits « produits de service ». Surtout avec des coûts de production en augmentation.

Il serait important de rémunérer l'innovation à sa juste valeur, et parallèlement, de ne pas oublier ces fameux produits de service ; lesquels, au demeurant, sont pour la plupart fabriqués en France et issus d'une R&D hexagonale.