

PERSPECTIVES

Rester agiles pour continuer à nous réinventer



Comment le groupe Pierre Fabre parvient-il à concilier des activités aussi diverses que médicament, santé grand public et dermo-cosmétique ?

BERTRAND PARMENTIER : Nous avons en effet un positionnement unique dans l'industrie à travers un continuum d'activités qui s'étend « de la santé à la beauté ». Ce continuum, loin de le vivre comme une contrainte ou une menace, nous le revendiquons comme étant notre principal avantage compétitif. Une ligne de force relie l'ensemble de nos activités, de l'oncologie à la dermo-cosmétique en passant par l'onco-dermatologie et la dermatologie. Nous sommes ainsi la seule entreprise cosmétique internationale présente en dermatologie éthique, ce qui nous donne une forte légitimité auprès des dermatologues qui prescrivent nos soins dermo-cosmétiques et des pharmaciens qui les conseillent. Et nous sommes aussi idéalement placés pour nous développer en santé grand public dont les leviers de croissance empruntent à la fois au business model du médicament éthique et à celui de la dermo-cosmétique. Je pense en particulier à l'innovation galénique, au conseil officinal et à la dynamisation du point de vente en pharmacie et parapharmacie.

Comment le groupe a-t-il traversé l'année 2016 ?

BP : À périmètre comparable, nos revenus ont progressé de 3,6 % pour atteindre 2,282 milliards d'euros. Cette

progression d'ensemble est tirée par l'international qui enregistre une croissance organique de 7,2 % et représente désormais 60 % de notre activité globale. La branche Dermo-cosmétique a confirmé son exceptionnelle vitalité en réalisant une progression de 8 % de son chiffre d'affaires à taux de change constant. Pour la 2^e année consécutive, elle enregistre une progression à 2 chiffres de son activité à l'international. De son côté, la branche Pharmaceutique continue à faire preuve d'une forte résilience dans un contexte réglementaire toujours aussi hostile. Ses revenus globaux enregistrent un recul de 1,6 %, à taux de change constant, mais poursuivent leur progression à l'international (+ 3 %). Comme en 2015, le Groupe aura tenu ses engagements budgétaires

— — —
 — — —
Comme en 2015, le Groupe aura tenu ses engagements budgétaires en termes de résultat opérationnel et de trésorerie.
 — — —
 — — —

en termes de résultat opérationnel et de trésorerie. La marge opérationnelle consolidée progresse à 5,9 %, pour un EBITDA récurrent supérieur à 220 millions d'euros. Par ailleurs, nous avons de nouveau clôturé l'année dégagés de toute dette financière, une situation qui nous met en situation d'aller chercher des accélérateurs de croissance.

Pour autant, la conjoncture a été plus difficile en 2016 que les années précédentes...

BP : C'est exact, nous avons fait face en 2016 à un environnement particulièrement volatil et incertain. Les taux de change nous ont été défavorables, et l'industrie pharmaceutique a continué à subir en France l'impact de mesures réglementaires qui pénalisent les entreprises au-delà du raisonnable.

Le marché en officine du médicament a stagné en 2016, après quatre années de baisse consécutives. Quant au marché mondial de la dermo-cosmétique, il a connu un net ralentissement de sa croissance. Cette tendance a touché non seulement les marchés matures, mais aussi les marchés émergents, notamment la Chine qui est depuis 2015 la première filiale de Pierre Fabre Dermo-Cosmétique. Dans ce contexte nettement moins porteur, notre croissance a été de près de 2 fois supérieure à celle du marché.

Quel est l'état d'avancement du plan stratégique Trajectoire 2018 ?

BP : En décembre 2014, à l'annonce du plan, nous avons d'abord confirmé une conviction : le continuum de la santé à la beauté comme positionnement différenciant dans notre univers concurrentiel. De ce positionnement original a découlé le plan stratégique Trajectoire 2018 que nous avons déployé au cours de l'année 2015 à chaque niveau de l'entreprise. La période qui s'est ouverte en 2016 est celle du pilotage du plan et des 20 initiatives de transformation qui le composent. Toutes ces initiatives sont engagées, voire très avancées pour certaines, et jalonnées d'étapes clés jusqu'en 2018. Elles font l'objet de revues régulières par le Comité de direction et les instances de la gouvernance du Groupe. Parmi ces initiatives, citons la refonte de notre modèle de R&D pharmaceutique, la construction d'une franchise Santé Grand Public forte, l'accélération de notre « time to market » ou encore à le déploiement d'un nouveau schéma directeur des Systèmes d'Information. Cette feuille de route n'est évidemment pas figée. Nos marchés

se renouvellent très vite, sous l'effet de ruptures économiques liées à l'innovation, au digital et aux politiques publiques. Nous devons par conséquent rester agiles pour continuer à nous réinventer dans la fidélité à nos valeurs qui est la ligne directrice de la mission qui nous a été confiée par notre actionnaire.

Comment la R&D Pharmaceutique du Groupe est-elle désormais organisée ?

BP : Notre nouvelle organisation est en place depuis mi-2016. Nous avons choisi de la focaliser sur 4 axes thérapeutiques : l'oncologie, la dermatologie, le système nerveux central et la santé grand public. Auparavant, recherche et développement étaient organisés de manière séparée. Pour casser ces silos, nous avons créé 4 Unités d'Innovation - une par axe thérapeutique - qui prennent en charge les projets d'innovation de A à Z, c'est-à-dire de la phase de découverte à celle de la pré-commercialisation en lien avec les équipes médico-marketing. Les Unités d'Innovation s'appuient sur des plateformes d'expertises partagées (nouvelles entités biologiques, nouvelles entités chimiques, actifs végétaux,...). En oncologie, nous cibons les mécanismes d'actions et les indications thérapeutiques sur lesquels nous pouvons nous différencier, c'est à dire des indications dont le potentiel de ventes est compris entre 100 et 300 millions d'euros, des ordres de grandeur qui n'intéressent en général pas les Big Pharmas. Parallèlement, nous sommes maintenant organisés pour aller chercher la science là où elle se trouve, c'est à dire principalement à l'extérieur de nos murs ! Au-delà des partenariats noués depuis longtemps avec des organismes de recherche publics, nous avons lancé le *Pierre Fabre Fund For Innovation* dans l'objectif d'accompagner des sociétés de biotechnologie et des start-ups innovantes en oncologie ou en dermatologie. Nous nous intéressons à des projets qui s'approchent de la fin de leur phase de recherche ou qui entament leur phase de développement.

L'accord conclu fin 2015 avec la biotech américaine Array représente l'archétype des partenariats que nous cherchons à développer. Grâce à ce partenariat, nous avons renforcé notre franchise Oncologie avec deux molécules de dernière génération dont la

combinaison offre des perspectives de commercialisation à court-terme dans le traitement du mélanome.

Pierre Fabre Dermo-Cosmétique (PFDC) occupe le second rang sur le marché mondial de la dermo-cosmétique. Comment expliquer une telle performance ?

PFDC est d'abord la seule entreprise cosmétique internationale à être également présente en dermatologie éthique à travers sa filiale Pierre Fabre Dermatologie (PFD) qui commercialise une très large gamme de spécialités dermatologiques dans plus de 80 pays. En février 2017, nous avons complété le portefeuille de PFD en obtenant du laboratoire américain Hill Dermaceuticals une licence exclusive pour la vente d'un médicament prescrit dans le traitement topique de la kératose actinique. C'est une initiative qui renforce le véritable « ancrage » thérapeutique dont seul PFDC peut se prévaloir auprès des dermatologues qui sont les premiers prescripteurs de nos marques dermo-cosmétiques.

Au-delà de PFD, le portefeuille de PFDC est constitué de marques dont les positionnements sont très complémentaires : trois marques de dermo-cosmétique stricto sensu (Eau thermale Avène, Ducray, A-Derma), deux marques au positionnement plus familial (Klorane, Elancyl) et deux marques au positionnement premium (René Furterer, Galénic). Cette offre globale est complétée par des marques locales au Brésil (Darrow) et aux États-Unis (Glytone). Toutes ces marques ont en commun de répondre aux besoins croissants de sécurité et d'efficacité des consommateurs, mais nous veillons aussi à ce que chacune puisse affirmer son identité propre à travers un programme dédié d'innovation et un territoire original de communication.

Votre principal actionnaire est une Fondation reconnue d'utilité publique, la Fondation Pierre Fabre. Quels sont les avantages de cette situation capitalistique qui est quasiment unique en France ?

BP : L'appartenance à une Fondation nous permet de donner la priorité au long-terme sur le court-terme, au stratégique sur le tactique. Depuis toujours, le groupe privilégie le réinvestissement de



ses bénéficiaires pour se développer durablement. Il n'échappe pas à la loi d'airain du marché, mais l'approche au long cours de notre actionnaire relativise la focalisation court-termiste trop souvent imposée aux sociétés cotées. C'est un avantage précieux. Par ailleurs, l'appartenance à une Fondation reconnue d'utilité publique renforce l'adhésion des salariés au projet de l'entreprise, chacun prenant conscience que son travail contribue à une cause humaniste et solidaire qui le dépasse. Nos collaborateurs sont fiers de leur entreprise. Ils le confirment chaque année en participant massivement au plan d'actionnariat salarié mis en place par Monsieur Pierre Fabre en 2005. Dans les 8 pays où le plan est aujourd'hui accessible, dont la Pologne depuis 2016, ce sont près de 90 % des salariés qui sont actionnaires. Ils détiennent plus de 8 % du capital de l'entreprise et participent ainsi activement à son indépendance et à sa pérennité aux côtés de la Fondation Pierre Fabre.

Bertrand PARMENTIER
Directeur Général du groupe Pierre Fabre

