

Voici Pourquoi

Le magazine interne des Laboratoires Pierre Fabre

HORS SERIE juin 2005



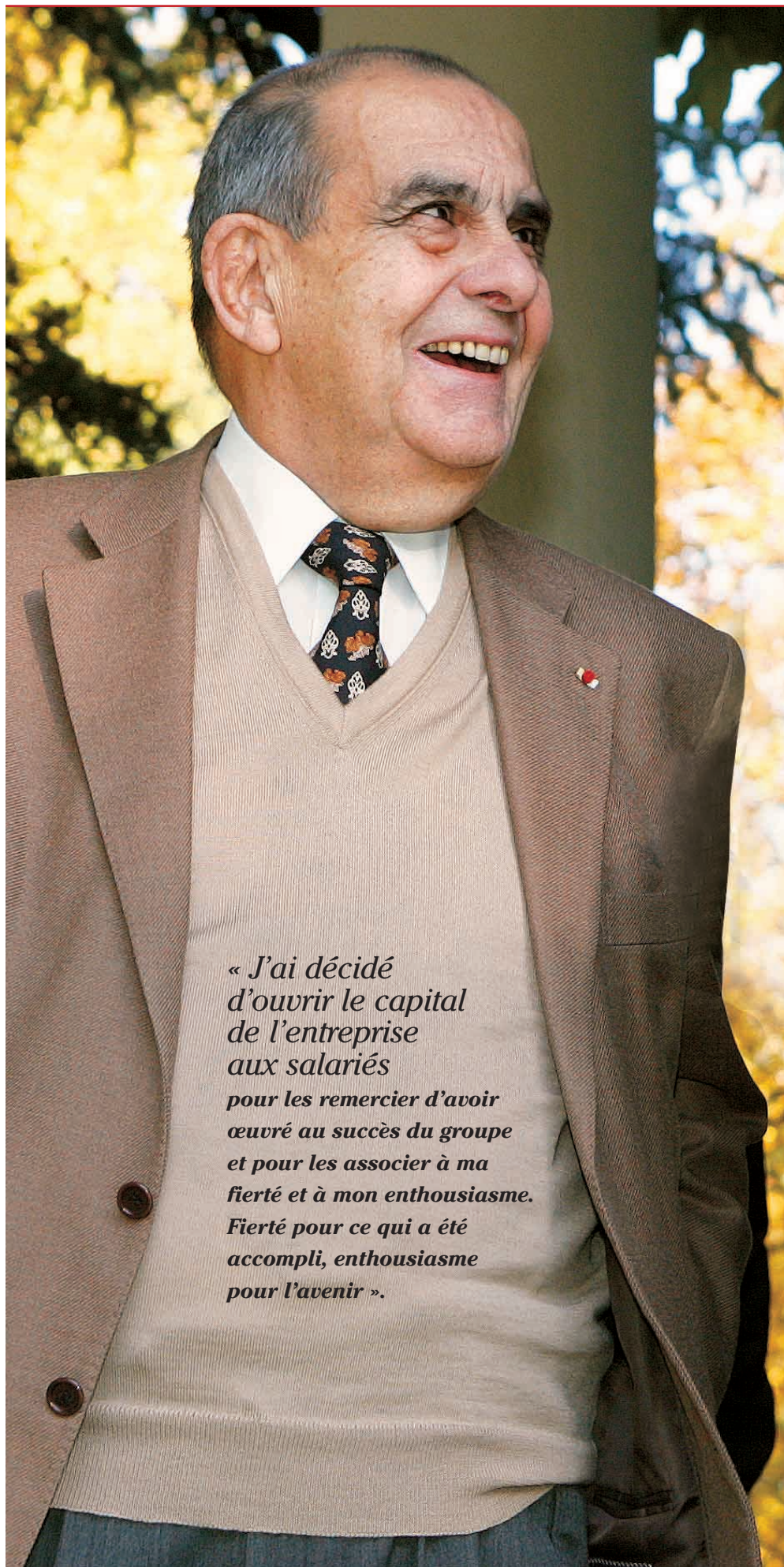
M. Pierre Fabre
prend la parole



Pierre Fabre

Un projet essentiel en 2005





*« J'ai décidé
d'ouvrir le capital
de l'entreprise
aux salariés
pour les remercier d'avoir
œuvré au succès du groupe
et pour les associer à ma
fierté et à mon enthousiasme.
Fierté pour ce qui a été
accompli, enthousiasme
pour l'avenir ».*

Comment voyez-vous l'avenir des Laboratoires Pierre Fabre, dans un contexte où l'industrie pharmaceutique apparaît fragilisée par les affaires Vioxx ou Celebrex ?

P.F. : « Je vois l'avenir avec beaucoup d'optimisme. Je suis optimiste parce que notre entreprise est particulièrement bien armée pour faire face aux évolutions qui s'annoncent. Ces évolutions, nous en avons quelque idée. Elles ont déjà commencé. Ce sera, d'une certaine façon, la fin du modèle des grandes entreprises pharmaceutiques au milieu desquelles nous avons grandi. Certes, il y aura toujours des grands groupes qui s'intéresseront à des médicaments pouvant générer un milliard de dollars de chiffre d'affaires minimum, les fameux « block busters », mais ce ne sera plus la base du système. Jusque vers les années 2000, on mettait sur le marché mondial une soixantaine de nouveaux médicaments par an. En 2006, ce devrait être une trentaine. En 2008, une vingtaine. Parallèlement, la perte potentielle de chiffre d'affaires liée au développement des génériques va croître. Enfin, le principe de précaution poussé à l'extrême va compliquer les essais cliniques, sans parler des coûts liés aux risques contentieux. Tout cela mis bout à bout fera que les grands groupes pharmaceutiques mondiaux auront une rentabilité moindre. Mais en même temps, la croissance se poursuivra, tout simplement parce que le marché du médicament, concentré dans les grands pays industriels - l'Amérique du Nord, l'Europe, le Japon -, restera porteur, du fait de la solvabilité de ces marchés et du vieillissement de leurs populations. »

Quels sont nos atouts pour faire face aux évolutions que vous venez de nous décrire ?

P.F. : « J'ai la conviction que nous sommes plutôt mieux préparés que d'autres à ces changements, parce que notre taille nous contraint à la réactivité et au pragmatisme, qualités essentielles pour une entreprise, et encore plus en recherche. Nous n'avons cessé d'investir depuis 40 ans en R&D. Nous récoltons les premiers fruits de ces investissements depuis quelques années, et nos plannings de développement nous donnent une bonne visibilité pour les 5 ans qui viennent. Par ailleurs, nous savons établir et faire vivre des partenariats comme c'est le cas avec BMS sur Javlor⁽¹⁾ ou Cypress sur Milnacipran⁽²⁾, ce qui nous permet de trouver des financements, et donc de valoriser notre savoir-faire. Ensuite, commercialement, nous sommes capables d'être opérateurs sur le marché européen, nous savons recourir à une politique de licence pour nos médicaments aux Etats-Unis ou au Japon, et nous avons une approche empirique dans le reste du monde. Enfin, nos localisations géographiques, faites de petites unités très spécialisées sur leurs métiers, avec une main d'œuvre de qualité font



« Nous savons établir et faire vivre des partenariats comme c'est le cas avec BMS sur Javlor®, ce qui nous permet de valoriser notre savoir-faire. »

*(Atelier de synthèse de la vinflunine
[Javlor] - Unité de Gaillac)*

beaucoup pour notre réactivité. Bref, comme souvent s'agissant d'entreprises, nos avantages compétitifs ce sont les qualités de pugnacité et l'implication des femmes et des hommes qui y travaillent. »

Vous n'avez pas évoqué la dermo-cosmétique ...

P.F. : « J'allais y venir. Nous avons la chance de ne pas avoir tous nos œufs dans le même panier. Nous ne sommes pas dépendants d'un seul médicament, ce qui nous rendrait vulnérables le jour où il tomberait dans le domaine public. Notre premier produit, Navelbine, a représenté en 2004 moins de 7 % de notre chiffre d'affaires mondial. Le deuxième, Permixon, 5 %. Nous avons un portefeuille de médicaments diversifié, nous développons aussi Pierre Fabre Santé et le domaine de l'automédication familiale où nous tenons des positions solides, et enfin nous avons donc la dermo-cosmétique. La dermo-cosmétique, lors de son lancement, était un concept nouveau créé par le groupe pour permettre aux dermatologues de compléter leurs traitements avec des produits et des soins adaptés. Ces produits sont à la limite du médicament avec des textures très douces, des principes actifs d'origine naturelle, végétale ou minérale. Nous fumes les premiers à les présenter au corps médical et ce fut le très grand succès que l'on sait : nous sommes à présent leader en France et leader en Europe dans l'officine. L'avenir de la dermo-cosmétique est à la mesure des moyens et des investissements que nous mettons à sa disposition. La performance de la dermo-cosmétique est parti-



culièrement brillante. Son modèle de croissance linéaire lui permet d'amortir la croissance du médicament, davantage en marche d'escalier. »

On entend dire que notre portefeuille de médicament est vieillissant ...

P.F. : « Ce n'est pas exact. Nous avons devant nous trois années avec peu de lancements, mais à partir de 2008, les perspectives sont plus que prometteuses pour Pierre Fabre Médicament, avec des produits comme Javlor®, Milnacipran, le F50035⁽³⁾ et bien d'autres. Même s'il s'agit parfois de co-marketings, il ne faut pas oublier non plus que, dans les cinq dernières années, nous avons réalisé la commercialisation de Lercan, Optruma, Omacor chez PFM, Curacné Gé chez PFD, nous avons racheté Arthrodont, Cetavlon ou Optrex pour PFS, lancé le Structum 500, Nicogum, Nicopass... »

« Nos projets industriels pour les cinq prochaines années représentent plus de 200 millions d'euros d'investissements et plus de 700 emplois nouveaux. »

*(Atelier de remplissage
de la Navelbine - Unité de Pau)*



« Si j'avais écouté certains, je n'aurais jamais construit Soual et nous serions encore tous à Péraudel, dans une entreprise de taille familiale. »

(Atelier de conditionnement Unité de Soual)



« Permettre aux salariés qui ont contribué à la réussite de l'entreprise d'entrer dans son capital, c'est à la fois une manière de reconnaître le travail accompli et de préparer le futur. »

Où en est notre politique industrielle ?

P.F. : « Nous avons programmé d'importants investissements dans nos capacités de production pour assurer les développements attendus. Nos projets industriels pour les cinq prochaines années représentent plus de 200 millions d'euros d'investissements et plus de 700 emplois nouveaux. »

Vous êtes donc confiant ...

P.F. : Tout à fait. Notre taille moyenne, notre expérience des partenariats, la diversité de nos métiers font que notre entreprise est parfaitement calibrée pour s'adapter aux défis du XXI^e siècle. Si l'on ajoute que nous avons des valeurs bien ancrées, l'esprit de conquête, la fidélité à un territoire, la culture de la qualité, vous comprendrez pourquoi je disais en commençant que j'étais optimiste. »

Qu'en est-il de l'endettement du groupe ? Comment y faire face dans une conjoncture qui, du côté du médicament, risque tout de même de devenir plus difficile ?

P.F. : « L'encours de notre dette représente à peine trois mois de chiffre d'affaires. C'est peut-être plus que la moyenne des entreprises pharmaceutiques, mais c'est peu dans le secteur de l'industrie en général. »

Dans les années à venir, cet endettement sera contenu, alors même que nous assumerons un programme d'investissements sans précédent de près de 500 millions d'euros en 5 ans, dont plus de 200 millions d'euros pour le développement de nos capacités de production comme je l'ai déjà dit. D'ailleurs, la question de l'endettement de l'entreprise n'est pas un sujet neuf. Si j'avais écouté certains, je n'aurais jamais construit Soual et nous serions encore tous à Péraudel, dans une entreprise de taille familiale. La vérité, c'est que depuis quarante ans nous avons créé de nombreux produits, de bons produits, conçus avec passion et avec soin, nous avons fait des choses utiles à la santé, à la société, nous avons créé des usines, des laboratoires, des bureaux, des emplois, des milliers d'emplois. Il a fallu parfois s'endetter pour accomplir tout ce chemin, je vous l'accorde. »

Néanmoins, cela n'est-il pas contraignant pour l'indépendance financière du groupe et son unité ? Puisque nous évoquons le long terme, est-ce un sujet tabou de parler de votre succession ?

P.F. : « Ce n'est pas un sujet tabou. C'est au contraire un aspect des choses que je prépare avec beaucoup d'attention, même si, je vous rassure tout de suite, j'ai toujours bon pied bon œil et nullement l'intention de laisser tomber l'entreprise. J'ai un objectif simple : assurer la péren-

nité du groupe dans la diversité de ses métiers et de son portefeuille, et d'abord bien sûr dans notre région. »

Pardonnez-moi, mais ce n'est pas nouveau. On a parlé naguère d'entrée en bourse, il y a eu aussi le rapprochement avorté avec BioMérieux, et on a l'impression que depuis la question est restée en suspens.

P.F. : « On peut avoir cette impression, mais on se trompe. Il y a eu la création de la Fondation Pierre Fabre et la réorganisation de nos branches qui repose désormais sur un modèle solide et efficace, même si je regrette la dilution du sentiment d'appartenance qu'elle a pu entraîner. Mais, je vous l'accorde, ce n'est qu'une partie de réponse. C'est pourquoi, j'ai pris la décision d'ouvrir cette année le capital de l'entreprise à ses salariés. C'est pour moi un acte essentiel qui se concrétisera au cours du dernier trimestre 2005. »

Permettre aux salariés qui ont contribué à la réussite de l'entreprise d'entrer dans son capital, c'est à la fois une manière de reconnaître le travail accompli et de préparer le futur. Une entreprise détenue par ses salariés et par une fondation dans des proportions qui la mettent à l'abri des surprises spéculatrices, voilà mon objectif. J'ajoute que c'est pour moi l'aboutissement du projet de toute une vie. Quand on est devenu le premier employeur de sa ville, de son département, le premier acteur économique de son secteur d'origine, on est responsable de l'avenir. J'assume cette responsabilité. »

L'actionnariat salarié, c'est en effet un événement majeur. Pouvez-vous préciser ce que vous comptez faire ?

P.F. : « Mon objectif est d'offrir aux salariés de l'Unité Economique et Sociale l'opportunité de détenir à terme 10 % du capital de l'entreprise, ce qui approche à peu près la proportion de l'actionnariat du groupe Auchan, par exemple. L'objectif est donc très ambitieux. Les salariés qui le voudront pourront investir dans le capital de l'entreprise. Leur apport sera abondé par l'entreprise selon un mécanisme simple, favorable aux revenus les plus modestes et aux collaborateurs les plus anciens. Une première période de souscription sera ouverte dès cette année, en novembre. Je compte bien entendu sur chacun d'entre vous pour contribuer à faire de cette opération un succès. L'actionnariat salarié donnera un nouvel élan à notre développement. »

Au quotidien, y aura-t-il des changements concrets dans la gestion ?

L'actionnariat salarié, ce sera d'abord une culture différente : tous ceux qui auront choisi d'entrer dans le capital deviendront des entrepreneurs dans le groupe. Les salariés

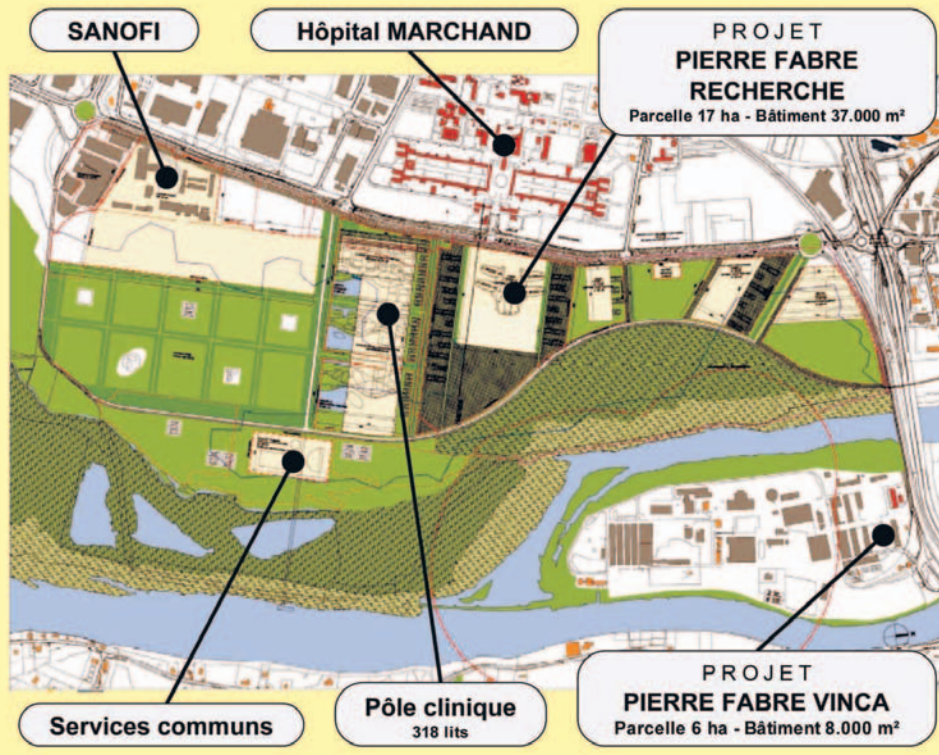
« Dans quelques années, nous disposerons de deux localisations majeures en Midi-Pyrénées : Toulouse, où sera installé le cancérôpôle, et le Tarn. »

(Plan du site du futur Cancérôpôle de Toulouse)



Calendrier

- **23 juin 2005** : décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire de PFSA du lancement de l'opération
- **Juin-septembre 2005** : instruction du dossier avec l'Autorité des Marchés Financiers
- **Septembre-octobre 2005** : présentation de l'offre sur chaque site du groupe
- **Novembre 2005**, pendant une période de 3 semaines : première souscription ouverte aux salariés



« Les conditions objectives sont réunies pour préparer l'avenir de nos sites tarnais. »

(Atelier CO₂ supercritique de Gaillac)

seront donc davantage impliqués dans nos projets et nos résultats. Ils seront sensibilisés à la culture économique et bénéficieront d'une information privilégiée.

Je mettrai donc en place un dispositif d'accompagnement qui permettra de développer la culture économique et financière des collaborateurs actionnaires, leur formation. Enfin, cette opération permettra aux salariés, notamment aux plus modestes, de se constituer un patrimoine. Je souhaite qu'avec ce dispositif un ouvrier puisse avoir reçu à la fin de sa vie professionnelle, en tenant compte de l'abondement de l'entreprise, l'équivalent d'un an de salaire au moins. »

**Tous les salariés sont-ils concernés ?
D'autres dispositions sont-elles prévues ?**

P.F. : « Dans un premier temps, seront concernés les salariés de l'Unité Economique et Sociale Pierre Fabre, c'est-à-dire ceux qui œuvrent en France et dans nos principaux métiers. Mais, j'ai bien évidemment l'intention d'étendre le dispositif dès que possible, notamment aux filiales étrangères. »

Par ailleurs, d'autres dispositions seront mises en œuvre. Elles viseront notamment à augmenter la part de capital de l'entreprise détenue par la Fondation Pierre Fabre. Un premier conseil d'administration a délibéré sur ce sujet dans les premiers jours de mai et nous discutons actuellement le dispositif global avec les autorités de tutelle. En combinant l'actionnariat salarié et celui de la Fondation, je veux garantir la pérennité de l'entreprise et lui donner les moyens de son développement.

Croyez-vous, très franchement, que cette initiative garantit que le cœur de l'entreprise restera à long terme à Castres ?

P.F. : « Oui, je le crois. Savez-vous ce que sera notre société, notre monde, la France, l'Europe, dans trente ou quarante ans ? Moi, je l'ignore. Mais ce que je sais, c'est que les conditions objectives sont réunies pour préparer l'avenir de nos sites tarnais. Dans quelques années, nous disposerons de deux localisations majeures en Midi-Pyrénées : Toulouse, où sera installé le Cancérôpôle, dans une agglomération de taille internationale, une des plus dynamiques d'Europe, et Castres, avec ses extensions sur le Causse, à Soual, à Mazamet, à Gaillac, à Lavaur, à Sorèze. Et bien sûr nous aurons toujours nos implantations hors de la région (Avène, Pau, Gien, Ussel, Saint Julien, etc.). »

Je connais bien le bassin d'emploi du Tarn sud. J'ai vécu, pendant des décennies, l'épreuve qu'était d'assurer le développement d'une entreprise dans un secteur enclavé. Au début, le fait de rester dans son pays est naturel et facile. L'attachement à la terre, c'est mon côté paysan. Mais quand l'entreprise se met à grossir, les choses se compliquent. Alors le fait de rester au pays, qui au début allait de soi,



devient un choix. Un choix difficile. J'ai fait ce choix de manière un peu irrationnelle et à présent il s'avère que ce choix était en réalité parfaitement logique et utile. Parce que les femmes et les hommes sont plus attachés à une entreprise qui fait partie de leurs racines. Parce qu'on travaille mieux près de chez soi. Parce que la localisation des activités est moins dictée qu'autrefois par des considérations de logistique. Ceci étant, le désenclavement de Castres reste largement à faire. Regardez la liaison routière Castres-Toulouse...

**Le groupe n'est-il pas dispersé dans trop d'activités périphériques, la communication, l'imprimerie, l'édition, la presse...
N'y aurait-il pas lieu de renoncer à des secteurs parfois déficitaires et en tous cas éloignés de nos métiers de base ?**

P.F. : « Il ne faut pas être dogmatique. Je me méfie de la stratégie élaborée en chambre. Sur le papier, oui, on pourrait expliquer que nous devrions élaguer certaines filiales. Se recentrer sur le métier de base, c'est souvent l'idée que les conseillers vous donnent quand ils n'ont rien à dire. Je préfère pour ma part regarder les choses dans leur complexité, et m'adapter à la vie qui ne cesse de bouger : par exemple, nous avons détenu puis cédé naguère RMC, les Cachous Lajaunie, nous allons unir Dolisos à l'entreprise Boiron ... L'histoire de nos acquisitions et de nos cessions, si on l'écrivait, ferait un gros volume : mais globalement, elle raconterait l'histoire d'un succès qui est celui de notre groupe. »

Quels conseils donneriez-vous à un jeune salarié qui rejoindrait le groupe aujourd'hui ?

P.F. : « D'abord de rester enthousiaste. La force d'une entreprise, c'est sa capacité à réagir vite. Le monde ne nous attend pas. Nous ne devons pas

« L'enthousiasme, la curiosité, la rigueur : voilà mes trois conseils pour qui veut être heureux dans son métier ! »

(Séminaire PFDC – août 2004)

musarder en chemin. Nous avons de moins en moins de temps pour mettre en œuvre nos idées nouvelles. Notre taille et notre organisation en unités à taille humaine permettent à cet enthousiasme de s'exprimer. Il ne faut pas être timide. Et puis je conseillerais à ce jeune salarié de cultiver sa curiosité. De pratiquer le terrain, d'aller au devant des autres, de chercher à comprendre ce que désirent nos clients. La vie ne s'apprend pas dans les dossiers. Enfin, je lui recommanderais de ne jamais céder à la tentation de l'amateurisme. L'enthousiasme, la curiosité, la rigueur : voilà mes trois conseils pour qui veut être heureux dans son métier ! »

Votre mot de la fin ?

P.F. : « Quand je regarde en arrière, oui, je suis fier du parcours accompli, et heureux d'avoir grandi sans renier mes racines. Mais par nature je préfère regarder en avant plutôt qu'en arrière ! Alors mon mot de la fin sera un mot de confiance pour tous ceux qui préparent l'avenir de nos laboratoires. Nous avons inventé un modèle original, un modèle bien armé pour traverser les périodes de gros temps. Ce que nous avons de plus précieux, c'est, je crois, notre cohésion sociale. Il faut la faire grandir. Quand nous tirons tous dans le même sens, rien ni personne ne nous fait peur. Je suis convaincu que le projet d'actionnariat, qui s'appellera le Plan Ruscus⁽⁴⁾ par référence à nos racines, contribuera à nos succès à venir. »



« J'ai un objectif simple : assurer la pérennité du groupe dans la diversité de ses métiers et de son portefeuille, et d'abord bien sûr dans notre région. »

Lexique

(1) Jaylor® : anticancéreux de nouvelle génération, dérivé de vinca-alcaloïde, aux propriétés pharmacologiques uniques. Ce médicament est en phase III de développement clinique. Notre branche Pierre Fabre Médicament et les Laboratoires Bristol-Myers Squibb ont signé, en 2004, un accord pour le développement et la commercialisation de ce produit.

(2) Minalcipran : molécule déjà utilisée dans les traitements des syndromes dépressifs chez l'adulte ; elle sera prochainement utilisée pour traiter le syndrome de la fibromyalgie. Des accords pour le développement et la commercialisation du Minalcipran ont été signés avec Cypress Bioscience et Forest Inc en 2004.

(3) le F50035 : anticorps monoclonal prometteur dans les traitements en cancérologie. Un accord de recherche et de développement ainsi qu'un accord de licence ont été signés pour ce projet avec les Laboratoires Merck en 2004.

(4) Ruscus : Arbrisseau répandu dans les sous-bois, le Ruscus est communément appelé Petit Houx. Il possède des vertus en phlébologie*. C'est le principe actif utilisé dans le Cyclo 3, un veinotonique, prescrit pour traiter notamment les problèmes de « jambes lourdes ». Le Cyclo 3 est le premier produit qui a été commercialisé lors de la création de nos Laboratoires en 1961. Il constitue le produit fondateur du développement de nos Laboratoires.

*spécialité médicale qui s'occupe des maladies des veines.

Les Laboratoires Pierre Fabre

de la santé à la beauté

**Centre de Recherche
en Immunologie
Pierre Fabre,
de Saint-Julien-
en-Genevois, France**

Un acteur majeur dans la recherche contre le cancer.

Les Laboratoires Pierre Fabre consacrent la moitié de leur budget de recherche à la lutte contre le cancer. En 1989, nous lançons notre premier anti-cancéreux prescrit depuis lors à plus d'un million de patients dans 80 pays. Aujourd'hui, nous poursuivons notre effort dans nos centres de recherche de Castres, de l'agglomération toulousaine et de Saint-Julien-en-Genevois.

Nos équipes y mettent au point, jour après jour, les traitements qui demain feront reculer la maladie.

Partenaires du futur Cancéropôle de Toulouse, nous tenons à poursuivre notre développement dans le Sud-Ouest où nous comptons près de 4000 collaborateurs et de nombreux partenariats avec la recherche publique.

Pierre Fabre en chiffres

1,47 milliard d'€ de CA en 2004, en hausse de 5,6 %, à périmètre comparable, par rapport à 2003

MÉDICAMENT : 740 millions d'€

DERMO-COSMÉTIQUE : 616 millions d'€

HOMÉOPATHIE : 106 millions d'€

- 43 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international
- 23 % du chiffre d'affaires médical consacré à la recherche et au développement
- 9 300 collaborateurs, dont 1 100 chercheurs de 15 nationalités différentes
- Une présence dans plus de 130 pays par le biais de filiales ou de partenariats

**Centre d'innovation
et de développement
Pierre Fabre
Dermo-Cosmétique,
Les Cauquillous,
Lavaur, France**



Pierre Fabre

Contact : Geneviève Biles - Tél. 05 63 71 44 00
<http://www.pierre-fabre.com>