

Soigner les animaux... et protéger les hommes : le défi de Ceva Santé Animale

par

■ **Marc Prikazsky** ■

Président exécutif de Ceva Santé Animale

En bref

En 1999, Sanofi cède ses activités de santé et de nutrition animale, et, à travers un *LMBO*, 14 cadres en reprennent une partie pour créer Ceva Santé Animale. Huit ans plus tard, la direction et les employés de Ceva sont actionnaires majoritaires, ce qui leur permet de lancer un projet de long terme : agir pour la santé animale et au-delà, 70 % des nouvelles maladies humaines étant d'origine animale. Ceva est devenue la première entreprise française de son secteur et la cinquième mondiale, étant présente dans 48 pays avec 21 centres de R&D et 32 sites de production. Elle développe quatre domaines d'expertise : la biologie (vaccins), la pharmacie et la biopharmacie (médicaments et traitements thérapeutiques), les équipements et les services. Elle propose des solutions préventives pour contrôler les zoonoses des animaux domestiques, mais également de la faune sauvage. Il y a cependant beaucoup à faire pour mobiliser les pouvoirs publics sur cette approche *One Health*.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Séminaire animé par Michel Berry

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec la chaire etilab, La Fabrique de l'industrie et l'UIMM.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Après avoir obtenu mon diplôme de docteur vétérinaire à l'école de Maisons-Alfort, expérimenté un parcours en clientèle, puis effectué mon service militaire en Afrique, j'ai travaillé pendant une dizaine d'années pour un laboratoire pharmaceutique vétérinaire américain. Je me suis ensuite intéressé à Ceva, un laboratoire de santé et de nutrition animale que le groupe Sanofi venait de mettre partiellement en vente.

Une filiale délaissée de Sanofi

Le groupe Sanofi est né, en 1973, de la volonté d'Elf Aquitaine de se diversifier et de se doter d'une filiale dans le secteur de l'hygiène et de la santé. C'est dans ce cadre que Ceva avait été rachetée, en 1976, parmi d'autres acquisitions dans le secteur de la santé humaine ou animale, mais aussi dans le domaine des produits de beauté, ou même de l'agroalimentaire.

En 1995, cette filiale était un peu délaissée. Elle n'avait pas de plan stratégique, ne se préoccupait guère de sa trésorerie, sachant que Sanofi pourrait la soutenir en cas de problème, et ne construisait donc rien de solide. La plupart de ses managers venaient du secteur de la santé humaine. Le directeur de Ceva France, par exemple, avait piloté le développement de Sanofi au Mexique et c'était pour le remercier du travail effectué là-bas qu'on l'avait placé à ce poste, alors qu'il ne connaissait rien à la santé animale.

Quand je lui ai succédé, en 1995, ma première tâche a consisté à élaborer un plan stratégique. J'avoue aujourd'hui que celui-ci n'était pas parfait, mais il avait le mérite d'inciter les équipes à se concentrer sur quelques sujets prioritaires.

Cette démarche a porté ses fruits : en 1999, l'entreprise réalisait 122 millions d'euros de chiffre d'affaires et commençait à gagner un peu d'argent. Le PDG de Sanofi, Jean-François Dehecq, nous a alors félicités pour notre travail et nous a annoncé qu'il allait mettre Ceva en vente...

Un capital largement ouvert aux salariés

Le PDG de Ceva, Philippe du Mesnil, a offert à 14 cadres de l'entreprise, dont moi-même, l'opportunité extraordinaire de participer à un *LMBO* (*leveraged management buy-out*) mené par le fonds PAI Partners en 1999.

En 2001, à la faveur de deux augmentations successives du capital, d'autres cadres ont pu nous rejoindre et, en 2003, nous étions une centaine à être actionnaires de Ceva.

En 2007, un nouveau *LMBO* a eu lieu. Contrairement à son engagement de ne pas céder ses parts à un groupe étranger, PAI Partners projetait de les vendre à Pfizer. Nous l'avons alors menacé de révéler cette manœuvre à la presse, ce qui nous a permis de reprendre les négociations. Finalement, nous avons été 200 cadres à participer à ce nouveau *LMBO*, et l'entreprise est restée française. À cette occasion, nous avons recruté le remarquable avocat de PAI, qui nous a toujours accompagnés depuis.

Devenu PDG de Ceva en 2007, j'ai décidé d'ouvrir très largement le capital aux salariés afin de nous prémunir contre toute éventualité de prise de pouvoir extérieure. Aujourd'hui, nous sommes plus de 2 000 salariés, dont 1 000 cadres, à être actionnaires de l'entreprise. À nous tous, nous détenons la majorité des droits de vote de Ceva et, ensemble, les salariés détiennent davantage de parts que moi, ce qui me paraît normal et salubre.

Une success story

En 1999, Ceva réalisait un chiffre d'affaires de 122 millions d'euros avec 937 employés répartis dans 14 pays.

Entre cette date et 2010, nous avons effectué 20 acquisitions. Notre chiffre d'affaires a alors atteint 467 millions d'euros, avec 2 600 employés travaillant dans 34 pays.

Entre 2010 et 2020, 24 nouvelles acquisitions nous ont permis d'atteindre un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros, avec 6 200 employés répartis dans 45 pays.

Enfin, depuis 2020, nous avons réalisé 5 acquisitions supplémentaires. Notre chiffre d'affaires s'établit à 1,9 milliard d'euros. Le Groupe emploie désormais 7 200 salariés à travers des centres de recherche et des sites de production implantés dans 48 pays, et commercialement, il est présent dans plus de 110 pays.

En vingt-cinq ans, nous sommes devenus le premier acteur français de notre domaine et le cinquième acteur mondial, derrière trois sociétés américaines et une société allemande. La France, berceau des deux premières écoles vétérinaires au monde, l'une fondée à Lyon en 1761 et l'autre à Maisons-Alfort en 1766, méritait bien de disposer d'un grand acteur de la santé animale comme Ceva !

L'ADN de Ceva

Nos valeurs sont la passion du client et des animaux, l'esprit entrepreneurial, l'innovation et la solidarité. Quand je communique à ce sujet devant nos amis américains, ils me demandent parfois s'il s'agit d'une entreprise socialiste... Je leur explique que lorsque l'esprit entrepreneurial n'est pas tempéré par la solidarité, il risque de conduire à s'isoler ou à agir au détriment du collectif.

Parmi les qualités essentielles à nos yeux (l'ambition, le courage, le pragmatisme, l'ouverture d'esprit, le respect, l'agilité), j'insiste beaucoup sur le courage. Aucun d'entre nous ne sait vraiment de quoi il serait capable pendant une période de guerre. Dans la vie quotidienne de l'entreprise, le courage, à mes yeux, consiste à se dire les choses avec intégrité. Quand on n'est pas d'accord avec quelqu'un, on doit en faire état, y compris quand il s'agit du PDG.

Le pragmatisme est également très important. Par exemple, nous recourons à des outils d'une très grande complexité pour gérer les taux de change et nous confions leur mise en œuvre à des spécialistes, mais nous exigeons de comprendre les décisions que nous prenons, ce qui nécessite d'accepter de paraître naïf dans les questions que l'on pose. Cela vaut mieux que de faire semblant de comprendre et de provoquer des catastrophes.

J'insiste également sur l'agilité. Certaines personnes me disent : « *En ce moment, c'est très dur. Espérons que la situation va se stabiliser.* » Je leur réponds : « *Non, ne l'espérez pas ! Le monde va devenir de plus en plus compliqué et tout va changer de plus en plus vite !* » L'agilité est donc indispensable. En même temps, paradoxalement, plus les choses se transforment à court terme, plus il faut pouvoir s'appuyer sur une vision de long terme.

Enfin, notre "raison d'être" se définit de la façon suivante : « *Ensemble, c'est avec passion que les femmes et les hommes de Ceva développent des solutions innovantes pour soigner tous les animaux et ainsi contribuer à la préservation des grands équilibres de notre planète.* »

Une stratégie fondée sur le besoin alimentaire

Ceva opère sur le marché mondial de la santé animale qui, en 2025, représentait 42,5 milliards de dollars. Ce marché comprend deux grands secteurs, celui des animaux de compagnie, notamment les chiens et les chats (45,5 %), et celui des animaux d'élevage, dits animaux de rente, principalement les ruminants (24,6 %), les volailles (17,2 %) et les porcs (12,7 %).

En ce qui nous concerne, nous avons fait le choix de consacrer 70 % des activités de Ceva aux animaux de rente et 30 % aux animaux de compagnie. Cette décision est liée à la prise en compte de la pyramide de Maslow et de la nécessité de répondre, en priorité, aux besoins fondamentaux de l'être humain, parmi lesquels figure, au premier chef, le besoin alimentaire. En effet, compte tenu des évolutions actuelles, rien ne dit que nous aurons toujours suffisamment de ressources pour nourrir la population mondiale. À travers la prévention des maladies dans les élevages, Ceva contribue à répondre à ce besoin.

Nous nous intéressons tout particulièrement aux volailles et aux œufs, qui contiennent des protéines de grande qualité, peu coûteuses à produire et ne posant aucun problème religieux. Ce sont désormais les protéines animales les plus consommées au monde et c'est le marché des animaux de rente qui croît le plus rapidement (en 2025, son augmentation a été de 2,3 %, contre 0,6 % pour les ruminants et 0,9 % pour les porcs).

Avec l'aide d'un ingénieur de l'École des mines qui a travaillé pour le Boston Consulting Group, nous avons rédigé notre plan stratégique à l'horizon 2030 pour chacun de nos marchés (sous la forme de 15 "batailles business" et de 10 "batailles transversales") et défini notre ambition pour 2035 (à travers 10 projets supplémentaires).

L'activité de Ceva

Nous exerçons nos activités dans quatre grands champs.

Les vaccins

Les vaccins représentent plus de 50 % du chiffre d'affaires de Ceva. Dans ce domaine, nous sommes bien plus avancés que les entreprises en santé humaine.

En 2005, nous avons racheté la société américaine Biomune, qui nous a donné accès à la technologie des vaccins vectorisés. Celle-ci consiste à utiliser un virus non pathogène, appelé *vecteur viral*, pour déclencher une réponse immunitaire contre la maladie ciblée. On recourt, pour cela, à un virus atténué ou naturellement non pathogène pour l'homme, et on y insère la séquence d'ADN ou d'ARN de la protéine d'intérêt. Ce type de vaccin nous permet de contourner les anticorps maternels qui, par exemple, protègent les poussins et qui ont l'inconvénient de détruire les vaccins classiques. Avec un vaccin vectorisé, on peut traiter les poussins dès 9 à 18 jours, ce qui permet de procéder à la vaccination dans le cadre du couvoir et d'éviter ainsi le stress généré par cette opération lorsqu'elle est réalisée dans les élevages. Grâce à ce vaccin, dès la sortie du couvoir, les poussins sont protégés à vie.

Nous développons également des vaccins à ARN messenger, avec une technologie particulière d'auto-amplification qui permet de réduire les doses d'un facteur 50 à 100 par rapport aux vaccins contre le Covid-19 utilisés en santé humaine. Comme il n'existe pas de Sécurité sociale pour les animaux, il faut impérativement réduire les coûts pour les éleveurs... C'est cette technologie qui a été utilisée contre la grippe aviaire des canards, qu'elle a pratiquement permis d'éradiquer en France.

Le fait de disposer de multiples technologies (vaccins inactivés/adjuvantés, vaccins vivants/atténués, vaccins vectorisés, etc.) nous permet de proposer, pour chaque virus, un vaccin efficace, et ce aux différentes périodes de la vie de l'animal : on n'utilise pas les mêmes produits sur un poussin d'1 jour que sur un animal adulte.

Les produits pharmaceutiques et de bien-être animal

Nous proposons aussi des produits pharmaceutiques classiques, par exemple, pour les chiens et les chats, des traitements antiparasitaires, des produits dermatologiques et des soins d'hygiène buccodentaire; pour les porcs, des traitements contre les maladies respiratoires, les diarrhées néonatales, les coccidioses, les anémies, etc.; ou encore, pour les ruminants, des traitements antibiotiques et antiparasitaires, en optimisant leur administration grâce à des programmes d'accompagnement.

En santé humaine, plus de 50 % des AMM (autorisations de mise sur le marché) en cours portent sur des anticorps monoclonaux. La même évolution est en train de se produire en santé animale, en commençant par les animaux de compagnie.

Nous avons également fait l'acquisition de la filiale vétérinaire d'une entreprise de Pennsylvanie spécialisée dans le traitement des maladies rares des enfants par la thérapie génique AAV (virus adéno-associés). Grâce à cette filiale, nous allons pouvoir, d'ici deux ou trois ans, lancer aux États-Unis un produit de thérapie génique destiné aux chats souffrant d'anémie en raison d'une insuffisance rénale. Avec une seule injection, ils seront traités à vie et retrouveront un taux d'hématies normal.

Enfin, nous proposons également des produits tournés vers le bien-être des animaux de compagnie, sous la forme de colliers, de gilets, ou encore de diffuseurs d'ambiance permettant de les rassurer et de les relaxer lors des situations stressantes du quotidien.

Les équipements

Nous fabriquons des équipements permettant d'automatiser la vaccination dans les élevages, ce qui correspond à une tendance majeure dans ce secteur, non seulement parce qu'il est de plus en plus difficile de trouver de la main-d'œuvre, mais parce que l'automatisation présente l'avantage, en réduisant le nombre d'intervenants, de limiter les risques de contamination.

Nous avons également développé un équipement destiné aux couvoirs. Il y a une dizaine d'années, l'un de nos concurrents, la société Breuil, se trouvait en grande difficulté financière. Le dirigeant de cette entreprise m'a conseillé d'acheter ses brevets, qui, selon lui, valaient de l'or. J'ai suivi son conseil et nous avons acquis plusieurs actifs de cette société à la barre du tribunal. Pendant des années, nous avons consacré 1 million d'euros par an à l'investissement dans la R&D de Breuil et, aujourd'hui, nous détenons un vrai bijou. La technologie que nous avons mise au point permet de vacciner les poussins dans l'œuf – à raison de 100 000 œufs à l'heure –, mais aussi de détecter par laser les œufs inféconds ou infectés. Nous venons de construire une usine en Bretagne pour fabriquer des équipements permettant de distinguer les poussins mâles des poussins femelles, et donc de les élever séparément. Ces équipements seront vendus au prix d'1,5 million d'euros. Notre prochain challenge, dans ce domaine, sera de réussir à déterminer le sexe des poussins encore dans l'œuf, afin de permettre la sélection précoce des poussins femelles, destinés à la production des œufs.

Les services

Ceva propose différents services, par exemple dans le domaine du diagnostic ou de la formation, ainsi que des programmes d'éducation pour les propriétaires d'animaux de compagnie.

Notre offre intégrée, qui comprend à la fois des vaccins, des équipements et des services, nous a permis de devenir le leader mondial des vaccins de volaille, devenus indispensables face aux quatre grandes maladies qui touchent actuellement les élevages.

R&D et production

En 2025, nous avons investi 175 millions d'euros dans la R&D, soit 9 % de notre chiffre d'affaires. Ces investissements portent sur les activités biologiques, c'est-à-dire la prévention (40 %), mais aussi la pharmacie (35 %) et les biotechnologies (25 %).

Ceva s'est doté de 21 centres de R&D répartis en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie. Le site de Libourne est spécialisé dans la pharmacie et les biotechnologies. Celui de Budapest est consacré à la biologie. Au Japon, une petite équipe de 15 personnes se charge de la construction des vaccins.

Nos usines sont implantées en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Afrique, en Asie et en Australie. À côté de quelques gros sites industriels, dont plus de 50 % de la production est destinée à l'export (Libourne pour les injectables, Loudéac pour les formes orales, Laval pour les comprimés appétents

destinés aux chiens, etc.), nous disposons de sites de plus petite taille, adaptés aux problématiques locales et répondant à la volonté de souveraineté de certains pays.

Nous nous sommes également dotés de toutes petites structures comprenant à la fois de la R&D et de la production, chargées de fabriquer des autovaccins, c'est-à-dire des vaccins répondant à l'évolution locale des virus qui, au bout d'un certain temps, finissent par résister aux vaccins commerciaux. En étant sur place, par exemple en Afrique, nous pouvons isoler des souches, analyser la façon dont elles réagissent aux vaccins et, le cas échéant, développer des produits spécifiques sans attendre de disposer d'un nouveau vaccin commercial, dont la mise au point prend entre cinq et sept ans.

Cette approche correspond à notre volonté, exprimée dans notre raison d'être, de soigner *tous* les animaux et, pour cela, de développer aussi bien des blockbusters que des produits spécifiques. Elle présente aussi l'avantage de nous permettre d'entrer dans l'intimité de nos clients : en les aidant à trouver des solutions après l'échec d'un vaccin commercial, nous créons des liens étroits avec eux.

One Health

Le concept *One Health* ("une seule santé") repose sur l'idée que la santé humaine, la santé animale, la santé végétale et celle des écosystèmes sont étroitement liées. De plus en plus de maladies émergentes, souvent liées au réchauffement climatique et à l'arrivée de nouveaux vecteurs dans des pays tempérés comme la France, mettent en péril les productions animales. Certains éleveurs ont été obligés de vacciner leur cheptel à plusieurs reprises, ce qui leur demande un travail considérable. On assiste également à la multiplication des zoonoses, des maladies infectieuses qui passent de l'animal à l'homme. Aujourd'hui, 70 % des nouvelles infections humaines sont d'origine animale, et les trois quarts d'entre elles viennent de la faune sauvage.

Développer la prévention dans le monde animal

Or, la fabrication de vaccins en santé humaine s'avère de plus en plus onéreuse : le développement d'un vaccin en phase 3 peut coûter plus d'1 milliard de dollars. Nous estimons que la solution consiste à développer la prévention dans le monde animal, dans la mesure où un vaccin destiné aux animaux coûte 25 fois moins cher qu'un vaccin destiné aux humains. Un argument supplémentaire est qu'en santé humaine, on ne peut pas concevoir de vaccins sur des maladies qui n'existent pas encore, alors qu'en santé animale, on peut créer des infections expérimentales.

En Arabie saoudite, par exemple, sévit actuellement un virus transmis par les chameaux, le MERS-CoV (*Middle East Respiratory Syndrome Coronavirus*). Vaut-il mieux vacciner les 3 millions de chameaux que compte le pays ou les 100 millions de visiteurs qu'il accueille chaque année ? La réponse paraît évidente, mais la difficulté est de savoir qui doit payer pour la vaccination des chameaux. Dans la mesure où il s'agit d'un problème de santé publique, la responsabilité ne devrait pas en incomber aux seuls éleveurs.

Qui doit payer pour éradiquer la rage ?

Il en va de même pour la rage, qui provoque 60 000 morts par an, dont 40 % d'enfants. Cette maladie est redoutable, car elle peut être transmise par un animal qui ne présente encore aucun symptôme, l'incubation durant jusqu'à un ou deux mois. Or, une fois déclarée, la rage est létale dans 100 % des cas. La seule solution est donc la prévention. Chaque année, 15 millions de personnes sont vaccinées, ce qui coûte environ 9 milliards de dollars, mais une grande partie de la population mondiale n'a pas accès au vaccin.

Nous avons calculé qu'avec un investissement de 500 millions de dollars pendant dix ans, il serait possible d'éradiquer cette maladie en vaccinant à la fois les animaux domestiques et les animaux sauvages. En général, la rage est transmise par un seul vecteur dans chaque territoire. Il s'agit souvent du chien, mais parfois aussi du renard ou, en Amérique du Nord, des mouffettes, ou encore des rats laveurs. Les appâts contenant le vaccin et adaptés à l'espèce concernée sont distribués par avion ou par hélicoptère. Une fois que les animaux ciblés les ont consommés, ils sont protégés pour plusieurs années.

L'Inde est particulièrement touchée par la rage et nous sommes en train de faire enregistrer notre vaccin dans ce pays. Malheureusement, les pouvoirs publics indiens attendent que des financeurs externes prennent en charge la lutte contre ce fléau, au lieu de s'en occuper eux-mêmes.

En attendant, nous envisageons de démontrer la possibilité d'éradiquer la rage en organisant une campagne de vaccination des chiens sauvages à Madagascar, où cette maladie provoque plusieurs milliers de décès par an.

En Ukraine, où la vaccination antirabique des animaux sauvages (en l'occurrence, les renards) est rendue impossible par la guerre, plusieurs soldats sont d'ores et déjà morts de la rage. Comme la faune sauvage ne connaît pas de frontière, cette maladie fait également son retour en Pologne. Nous sommes en train de monter une opération de vaccination des renards avec les autorités polonaises et, dès que la guerre sera finie, nous pourrions également intervenir en Ukraine.

L'incivisme de certains éleveurs

En France, nous sommes aussi confrontés à l'incivisme de certains éleveurs. Par exemple, lorsqu'il faut abattre un troupeau, certains n'hésitent pas à déplacer leurs bêtes vers d'autres exploitations, ce qui provoque la diffusion de la maladie. La fièvre aphteuse, notamment, est extrêmement contagieuse et il est impossible de l'arrêter par des vaccins ou par des traitements. La seule solution consiste à abattre les troupeaux contaminés. Pour l'éleveur, c'est un véritable drame, et l'on peut comprendre que ce soit difficile à faire accepter par la population. On n'a cependant pas le choix. À mon sens, il ne faudrait pas hésiter à faire intervenir l'armée, de façon à faire comprendre aux gens qu'il s'agit d'un problème extrêmement sérieux et que l'on ne peut pas transiger. Si l'on en reste aux demi-mesures, nos concitoyens ne mesureront pas la gravité du danger.

La passivité de certains pays

La France est, en revanche, très en avance dans la lutte contre la grippe aviaire par rapport à d'autres pays européens comme l'Italie, les Pays-Bas, la Hongrie ou la Pologne, qui ne vaccinent pas. J'avoue avoir du mal à comprendre comment on peut laisser circuler un virus qui a déjà conduit à abattre des millions de canards et qui, aux États-Unis, est passé chez les bovins et a contaminé 1 million d'entre eux.

Ceva Wildlife Research Fund

En laissant la maladie se propager, on prend aussi le risque qu'elle contamine les espèces sauvages. C'est ainsi qu'en Antarctique, des colonies de manchots royaux ont été décimées à 95 %. Ce constat nous a conduits à créer le Ceva Wildlife Research Fund, un fonds de dotation destiné à devenir une fondation, avec trois objectifs.

Le premier consiste à lutter contre les foyers de zoonoses, comme la rage.

Le deuxième concerne la préservation de la biodiversité, les maladies constituant l'une des causes de la disparition de certaines espèces. Nous avons, par exemple, développé un vaccin à injection unique pour protéger les koalas contre la chlamydiose, une maladie qui touche jusqu'à 80 % des individus et les rend stériles, ce qui, combiné à la perte d'habitat et au stress climatique, menace l'espèce d'extinction d'ici 2050. Il existe des traitements antibiotiques contre la chlamydiose, mais ils ont l'inconvénient de détruire la flore digestive très particulière de ces animaux, qui ne se nourrissent que de feuilles d'eucalyptus. Notre vaccin a été homologué par l'APVMA (Australian Pesticides and Veterinary Medicines Authority) et, désormais, tous les koalas transitant par les cliniques vétérinaires de brousse sont vaccinés. Nous travaillons également sur un vaccin contre la grippe aviaire destiné aux manchots royaux.

Le troisième objectif du Ceva Wildlife Research Fund est de faciliter les interactions entre la faune sauvage, les animaux d'élevage et les humains. Par exemple, nous avons développé des phéromones permettant d'éloigner les léopards des habitations humaines, ou les ours des troupeaux de brebis.

Le nouveau siège de Ceva

Notre nouveau siège a ouvert ses portes en 2025, à Libourne. Au départ, la majeure partie du Comex souhaitait s'installer à Bordeaux. La plupart des cadres dirigeants résidaient en effet à Bordeaux, mais la majorité des employés vivaient à Libourne. J'avais également fait ce choix, car, venant de Paris, je souhaitais vivre à la campagne. L'un de mes arguments a été le fait que le trajet en voiture de Libourne à Bordeaux le matin et le retour le soir sont rendus infernaux par les embouteillages, alors que les trajets en sens inverse ne posent aucun problème.

Le projet de ce nouveau siège a failli être remis en cause par la pandémie de Covid-19. Avec l'essor du télétravail, fallait-il persister ou non dans la construction de nouveaux bureaux? Compte tenu de la place accordée à l'humain dans la culture de Ceva, il m'a paru indispensable que nos équipes puissent continuer à travailler en présentiel. Désormais, je cherche à "reconquérir" le vendredi qui, chez Ceva comme dans de nombreuses autres entreprises, a été peu à peu consacré au travail à distance. Dans ce but, tous les vendredis, en début d'après-midi, nous accueillons des conférenciers issus du monde associatif ou sportif qui viennent présenter des exposés sur les thèmes les plus variés dans notre magnifique amphithéâtre.

La forme circulaire du bâtiment est inspirée du logo de Ceva, un rond bleu qui évoque la Terre vue du ciel. Ce choix rappelle notre engagement dans la démarche One Health.

Plus largement, l'ensemble du site constitue un symbole de notre engagement en faveur de la préservation de l'environnement. Le bâtiment a été conçu par un architecte bordelais et construit exclusivement par des entreprises locales. Le bois d'œuvre est également issu de forêts proches. Le chauffage et la climatisation sont assurés par la géothermie, et 100 % des besoins électriques sont couverts par des panneaux photovoltaïques, en sorte que le bâtiment est autonome en énergie. Une cuve de 70 mètres cubes permet de collecter les eaux de pluie pour assurer l'irrigation et nous permet de réduire notre consommation d'eau de 70 %. Les repas sont préparés sur place à partir de produits frais et locaux. Enfin, le bâtiment est implanté sur un terrain de 10 hectares, situé dans une zone naturelle protégée, à proximité d'une zone humide. Nous avons sanctuarisé 7 de ces 10 hectares pour en faire une réserve de biodiversité. Nous y avons d'ores et déjà recensé une centaine d'espèces sauvages, en particulier des loutres d'Europe.

Débat



Un plaidoyer pour les vaccins

Un intervenant : *Votre exposé est un immense plaidoyer pour les vaccins. Pourriez-vous également nous donner quelques arguments contre la vaccination ?*

Marc Prikazsky : Je n'en connais pas, sauf à accepter que la nature fasse son chemin et que les plus faibles meurent. Je ne vois aucune raison de ne pas vacciner même si, bien sûr, il faut constamment améliorer la qualité des vaccins et, par exemple, régler les problèmes que posent les excipients de certains vaccins anciens.

Int. : *Que pensez-vous de l'argument selon lequel la vaccination systématique contre la grippe aviaire pourrait conduire à une mutation du virus qui le rendrait capable de s'attaquer à l'homme ?*

M. P. : Le vaccin ne sélectionne pas les souches virales. En revanche, conformément au principe darwinien, une souche qui n'est pas détruite par le vaccin va se développer. C'est la raison pour laquelle les vaccins classiques ne fonctionnent pas très bien sur la grippe saisonnière, qui évolue sans cesse. Les nouvelles technologies, notamment celles de l'ARN messager, sont beaucoup plus efficaces. Désormais, on peut faire évoluer le vaccin de façon très précise, afin de suivre l'évolution du virus, comme vous le constaterez lors des prochaines campagnes de vaccination contre la grippe saisonnière.

Concernant la grippe, le risque le plus grave est le rapprochement des brins d'ADN. Si on laisse circuler un virus dans un élevage porcin et qu'on laisse circuler le virus de la grippe humaine, il peut arriver qu'une même cellule accueille les deux virus et que leurs brins d'ADN se combinent, ce qui peut donner naissance à un virus transmissible à l'homme et très pathogène. Comme c'est une question de probabilité, il faut limiter au maximum la circulation du virus, grâce aux vaccins.

Le recrutement

Int. : *Qu'est-ce qui pousse un vétérinaire à venir travailler chez vous ?*

M. P. : Nous n'avons pas beaucoup de mal à recruter. Nous proposons des métiers très variés, notamment dans la technologie et le marketing, ainsi que d'excellentes conditions de travail. Dans notre nouveau siège, en particulier, les gens arrivent avec le sourire !

Int. : *Aujourd'hui, il devient de plus en plus difficile de se mettre à son compte en tant que vétérinaire. La profession s'est beaucoup féminisée et travailler dans un laboratoire permet d'avoir des horaires plus compatibles avec la vie personnelle, ainsi qu'un salaire qui tombe à la fin du mois.*

M. P. : Outre les vétérinaires, nous recrutons des pharmaciens qui contribuent aussi à la R&D, tout en s'occupant de la partie contrôle qualité. Par ailleurs, nous faisons appel à des ingénieurs, en particulier en raison de leur grande maîtrise des processus. Ils apportent leur côté "carré" aux biologistes, qui sont plutôt créatifs et "ronds".

Les Amis de Ceva

Int. : *Les ETI qui réussissent sont celles qui peuvent mener des projets de long terme. Or, certaines sont financées par des fonds d'investissement qui ont un horizon de cinq ans. L'alternative consiste soit à pouvoir s'appuyer sur une famille qui voit loin et qui a des moyens, soit à ouvrir le capital au personnel, comme chez Armor Group¹, dont 80 % des salariés sont actionnaires. Qu'en est-il pour Ceva ?*

M. P. : Les actionnariats familiaux ont l'avantage d'être patients, mais, parfois, l'inconvénient de l'être trop et de manquer d'ambition, ce qui peut pousser l'entreprise à vivre sans se développer. Pour compléter la participation des salariés, nous avons imaginé une troisième solution, consistant à mobiliser, au sein d'un club appelé les Amis de Ceva, des actionnaires (notamment la famille Bettencourt Meyers et la famille Mérieux) qui ont pour particularité de céder leurs droits de vote au management. Les salariés de Ceva et moi-même détenions déjà, ensemble, plus de 60 % des droits de vote. Avec les Amis de Ceva, nous avons franchi le seuil de 90 %. De nombreuses autres entreprises sont en train de s'inspirer de ce modèle.

La transmission

Int. : *Comment envisagez-vous la transmission de l'entreprise ?*

M. P. : J'ai fait le choix de ne pas transmettre Ceva à mes enfants, car ce n'était pas cohérent avec le modèle que je défends. Non seulement aucun d'entre eux n'est vétérinaire – or, j'estime qu'il faut l'être pour diriger cette entreprise, que je ne voudrais pas voir confiée à un financier –, mais je considère que c'est par son mérite que l'on doit parvenir à la tête d'une entreprise. En revanche, je les forme à leur futur métier d'actionnaire et je les encourage à entreprendre de leur côté.

Je viens de nommer directeur général Sébastien Huron, un vétérinaire qui dirigeait l'un de nos laboratoires concurrents, Virbac. Je le connais depuis longtemps et j'ai déjà beaucoup travaillé avec lui. Il préside désormais le comité exécutif de Ceva et je me charge de la stratégie à long terme. En d'autres termes, il s'occupera de l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) et moi du multiple !

1. Hubert de Boisredon, « [Armor Group, la réinvention au pas de course d'une entreprise centenaire](#) », séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management, séance du 15 février 2023.

■ Présentation de l'orateur ■

Marc Prikazsky : Vétérinaire de formation, il est président exécutif et cofondateur de Ceva Santé Animale. Il a structuré et porté la vision de croissance indépendante du Groupe, aujourd'hui cinquième acteur mondial et leader français. Dirigeant engagé et visionnaire, il œuvre également au dynamisme économique régional en tant que président du Club des ETI de Nouvelle-Aquitaine.



Diffusion en septembre 2026

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Aventures industrielles sur notre site www.ecole.org.**