

La métamorphose d'une entreprise familiale de l'univers de la MedTech Made in France

Par Pascal GIRIN

Président-directeur général du groupe Balt

Pionnier de la MedTech Made in France, Balt a révolutionné le traitement des pathologies neurovasculaires en développant des dispositifs médicaux de haute précision aujourd'hui utilisés dans 70 pays à travers le monde. Ces dispositifs, produits principalement en France et aux États-Unis, ont permis d'ouvrir de nouvelles perspectives, grâce à des traitements non invasifs, pour les patients touchés par les AVC.

Près de 50 ans après sa création, dans un contexte très concurrentiel et réglementé, nous avons pu, avec mon équipe de direction, nous adapter et continuer à faire la course en tête, en nous appuyant sur un investisseur solide, sur une expertise de haut niveau et sur une R&D à la pointe de l'innovation. L'entreprise a accéléré son expansion, multipliant ses effectifs par dix et son chiffre d'affaires par sept depuis 2015. Avec 14 filiales et un portefeuille inégalé de produits innovants, Balt est aujourd'hui un *leader* mondial incontournable et un modèle de réussite entrepreneuriale.

La genèse

L'histoire commence en 1977 par la rencontre entre le Pr Jean-Jacques Merland, neuroradiologue de l'hôpital Lariboisière à Paris, et Léopold Plowiecki, un ingénieur entrepreneur visionnaire. Une nouvelle spécialité émerge : la neuroradiologie interventionnelle. Dans son usine de Montmorency (Val d'Oise), Léopold Plowiecki invente et développe des techniques d'extrusion facilitant l'ultra-miniaturisation de dispositifs, permettant leur déploiement dans les artères du cerveau.

Pour soigner les patients de pathologies neurovasculaires (anévrismes, AVC...), le médecin n'a plus à ouvrir la boîte crânienne : un point de ponction, le plus souvent au niveau de l'aîne, suffit pour faire remonter, à travers les artères jusqu'à la zone du cerveau à traiter, un micro-cathéter et les dispositifs médicaux

implantables (stents, coils, liquides emboliques) développés notamment par Balt. Le traitement devient non invasif ; une révolution est en marche. Un travail d'une telle minutie et d'une telle précision nécessite un savoir-faire unique, équivalent à celui de l'horlogerie de précision : Balt est né.

Dès lors, Balt ne cessera de maintenir sa position de pionnier en concevant de nouveaux dispositifs permettant d'offrir des solutions extrêmement innovantes dans le domaine : en 1987, le « Magic », premier micro-cathéter pour traiter les malformations artério-veineuses (seul micro-cathéter à flux dépendant sur le marché, jamais copié) ; en 2005, le « Leo », premier stent intracrânien tressé pour traiter les anévrismes ; en 2007, le « Silk », premier stent intracrânien de diversion de flux sanguin ; et bien d'autres encore.

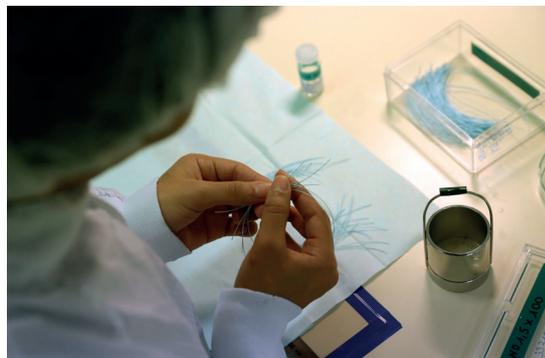
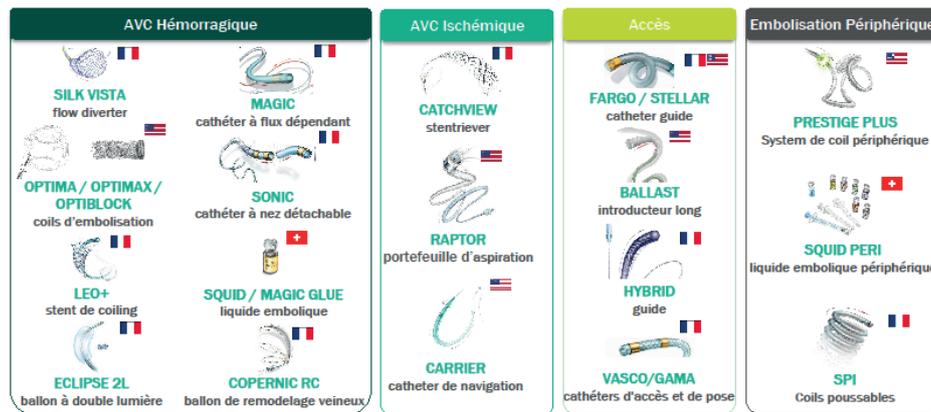


Figure 1 : Un travail d'une telle minutie et d'une telle précision nécessite un savoir-faire unique (Source : Balt).

La rupture

Dans les années 2010, l'environnement du secteur neurovasculaire évolue rapidement, avec le renforcement des réglementations sur les dispositifs médicaux en France et en Europe et l'arrivée sur ce marché spécifique de conglomérats industriels, la plupart américains. Pour survivre et maintenir son indépendance, l'entreprise Balt va faire appel à un puissant investisseur, Bridgepoint, qui en prend le contrôle en 2015, et va me recruter pour piloter la transformation. La combinaison du portefeuille technologique de Balt, la puissance de feu de Bridgepoint, et mon expérience internationale de plusieurs décennies sur ce secteur, va permettre la métamorphose de l'entreprise.

Les dispositifs médicaux de Balt couvrent l'ensemble des pathologies neurovasculaires



Note: Les drapeaux représentent l'origine de développement et l'implantation du site de production

Figure 2 : Le plus large portefeuille de produits dans le domaine neurovasculaire (Source : Balt).

L'expansion

Balt change alors d'échelle. Les investissements massifs et inscrits dans la durée permettent une profonde transformation : recrutement d'une équipe de direction internationale et diversifiée sélectionnée parmi mes anciens collaborateurs pour leur expertise pointue dans ce secteur ; augmentation significative des capacités de production du site de Montmorency ; acquisition d'une start-up américaine nous permettant une entrée rapide sur le marché américain ; création d'une nouvelle unité de production à la pointe de la technologie en Californie ; déploiement de filiales internationales (Allemagne, Espagne, Italie, Suède, Portugal, Chine, Inde, Brésil, Colombie, Australie) ; investissements cliniques et réglementaires aux États-Unis et recrutement d'une force de vente de premier plan faisant littéralement exploser nos ventes sur ce marché ; mise en place et développement des fonctions-clés de l'entreprise (réglementaire, qualité, opérations, clinique) ; et enfin poursuite de l'innovation et lancement de projets de recherche et développement de rupture.

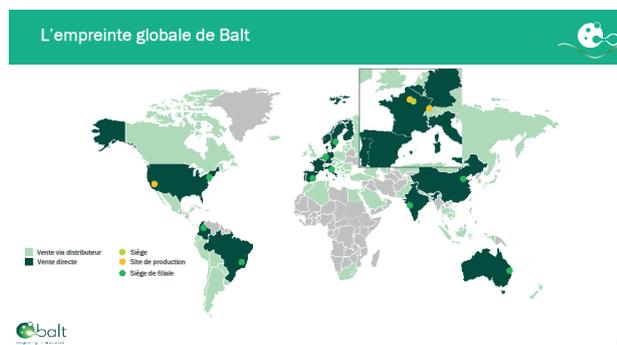


Figure 3 : L'empreinte globale de Balt (Source : Balt).

L'innovation

L'innovation reste l'axe principal de notre stratégie de développement sur un marché neurovasculaire très porteur, marqué par le besoin indéniable d'amélioration régulière des traitements et de l'accès aux soins. La R&D représente aujourd'hui 11 % de notre chiffre d'affaires ; elle s'effectue principalement en France, et depuis 2018 également aux États-Unis. Il s'agit par exemple de miniaturiser toujours davantage afin de pouvoir soigner des zones du cerveau difficiles d'accès, ou développer de nouveaux revêtements de surface de nos implants afin d'améliorer l'efficacité des traitements.

En France, nous profitons d'un écosystème unique au monde. Il stimule la collaboration de l'acteur industriel avec des partenaires académiques (Inserm, CEA) et hospitaliers, et la soutient financièrement (Bpifrance). En 2023, nous avons ainsi pu créer un pôle biotech qui regroupe tous les projets pour lesquels les performances de nos dispositifs sont optimisées par interaction avec les tissus biologiques.

Où pourrait-on ailleurs qu'en France bénéficier de financements publics pour s'engager dans un projet innovant visant à optimiser l'occlusion des anévrismes en recouvrant les implants d'un polysaccharide extrait d'algues brunes cultivées au large de l'île d'Ouessant ?

Enfin, l'innovation chez Balt, c'est aussi ce réseau d'échanges et de collaboration unique avec les médecins du monde entier, que nous impliquons régulièrement dans nos projets de développement.

Les fruits de la transformation

Ces investissements et cette stratégie ont été couronnés de succès. Depuis 2015, le chiffre d'affaires de Balt, qui dépassera 300 millions d'euros en 2025 et

dégage une forte rentabilité, a été multiplié par sept ; ses effectifs par dix, avec plus de 900 salariés dans le monde ; ses filiales internationales sont passées de 2 à 14 ; 95 % de la production est vendue en dehors de la France, dans plus de 70 pays ; Balt est la seule entreprise au monde à offrir un portefeuille de produits aussi large sur le marché neurovasculaire ; plus de 100 000 patients ont été traités grâce à nos produits en 2024.



Figure 4 : Plus de 100 000 patients ont été traités grâce aux produits Balt en 2024
(Source : Balt).

Les perspectives

Au regard de nos positions actuelles à l'international et de notre pipeline de nouveaux produits, nous pouvons raisonnablement viser un doublement de notre taille dans les prochaines années, avec une accélération de notre croissance en Europe, en Chine, en Inde, au Brésil, et bien entendu aux États-Unis où nos ventes représentent déjà le tiers de notre chiffre d'affaires global.

Cette expansion nécessitera d'accélérer et d'intensifier nos investissements, notamment en matière de R&D et d'essais cliniques, aux États-Unis, en Europe comme en Chine, mais aussi dans nos outils de production, tant sur le site historique de Montmorency qu'en Californie ; l'objectif étant de répondre à la demande de plus en plus forte de produits Balt.

Comme d'autres, nous sommes certes confrontés à des défis particuliers. L'instabilité géopolitique mondiale et l'incertitude des politiques gouvernementales en matière de tarification des produits de santé dans certaines zones géographiques, notamment en Chine, rendent le pilotage de notre activité délicat. Particulièrement lourd et contraignant, le nouveau règlement européen MDR sur les dispositifs médicaux freine significativement le rythme d'innovations des technologies médicales en Europe, au profit du marché américain.

Mais notre trajectoire, nos résultats, notre *pipeline*, nos savoir-faire, et la confiance de nos clients et partenaires médecins, nous permettent de rester sereins et ambitieux.

Le succès de Balt repose sur une conjonction vertueuse d'éléments : bien sûr, la qualité et l'engagement exceptionnel des équipes qui m'ont rejoint au fil

des ans ; la force d'innovation favorisée par l'écosystème français ; l'excellence industrielle ; le dynamisme commercial. Mais aussi la capacité d'investissement et donc la possibilité de s'appuyer dans la durée sur un partenaire financier puissant et stable.

Balt est un très bel exemple de réussite de la MedTech Made in France. Son histoire est unique ; elle est ma fierté.



Figure 5 : L'équipe de direction de Balt : de gauche à droite, au 1^{er} rang : Katherine Oates, cheffe de cabinet, Pascal Girin, président-directeur général ; au 2nd rang : Claus Freyinger, vice-président Affaires réglementaires, cliniques et médicales, Fred Gunderman, vice-président États-Unis, Paul Laquerre, directeur financier, Peter Cooke, vice-président senior Asie Pacifique, Ryan Salomon, vice-président Stratégie d'entreprise et Business développement, Éric Largen, vice-président Recherche et Développement, Thomas Colson, vice-président Qualité, Jeff Sachs, directeur juridique et secrétaire général, Florence Leroy, vice-présidente Ressources humaines et Patrice Cornillon, vice-président Opérations (Source : Balt).