



# Laboratoires d'analyses médicales : la deuxième vague d'investissements commence

Comment le marché français continue  
d'attirer de nouveaux investisseurs

**Adam Thorpe**, Associé, KPMG

**Benoit Pericard**, Associé, KPMG

*Avis d'expert*

**Alexandre Arbabe**, Avocat Associé, FIDAL

Septembre 2014

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)

# Préambule

A l'heure où les marchés européens de la santé souffrent de réductions budgétaires et que la première vague d'opérations d'investissements n'a pas encore produit les bénéfices espérés, la seconde vague qui commence peut susciter des interrogations.

Pour KPMG, cette nouvelle étape constitue une réelle opportunité pour les laboratoires d'analyses médicales français. Ainsi, au travers de cette publication, réalisée pour la première fois, nous décryptons les facteurs d'attractivité du marché français, les défis mais surtout les bénéfices qu'ils présentent pour les acteurs.

Nous espérons ainsi convaincre les directeurs de laboratoires et les investisseurs actuels et potentiels de jouer un rôle actif dans ces changements. Notre expérience longue et variée dans l'accompagnement des acteurs du secteur nous permet de penser que ces évolutions très positives vont se concrétiser tout au long des années à venir.

Si ces réflexions suscitent des questions ou vous inspirent des commentaires, nous serons heureux de pouvoir vous apporter un éclairage.

## Points clés :

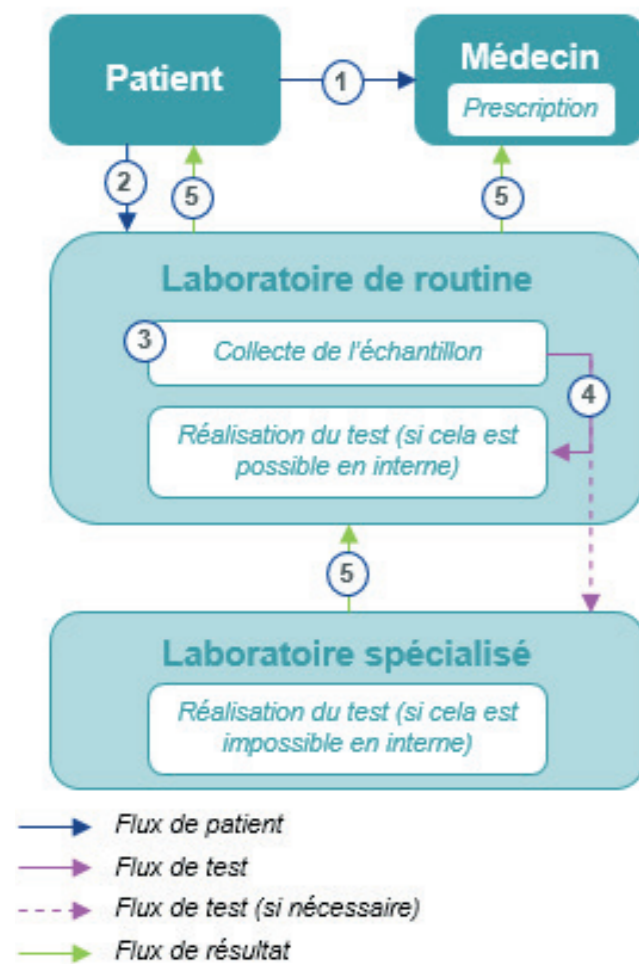
- Un marché présentant une structure claire, en croissance historique régulière, et une visibilité à moyen terme sur les dépenses futures
- Des opportunités de croissance, non seulement au sein du secteur privé, mais aussi de plus en plus via des contrats avec les hôpitaux publics
- Des facteurs de croissance du marché en volume positifs et durables
- Un mouvement de consolidation déjà bien initié et qui est, selon nous, sur le point d'entrer dans une seconde phase
- Une approche plus industrialisée, à la fois nécessaire et créatrice de valeur supplémentaire pour les professionnels du secteur et les investisseurs
- Des pressions accrues sur les plus petites structures avec une détérioration de la marge et une évolution vers un système d'accréditation complète et obligatoire impactant leur viabilité à long terme
- Un contexte réglementaire qui, ces dernières années, a davantage soutenu la consolidation que par le passé...
- ...malgré des contraintes récurrentes et des problématiques complexes portant sur la structure capitalistique
- Des leviers de création de valeur significatifs – seulement partiellement actionnés à ce jour
- De réels changements attendus dans le paysage concurrentiel à court et moyen terme



### Structure du marché

Le marché français fonctionne principalement selon un modèle "Business to Consumer" (B2C). Cela signifie que, au contraire de nombreux marchés européens importants, un laboratoire français a aussi la responsabilité de l'accueil du patient et de la collecte de l'échantillon. En France, les patients peuvent choisir librement le laboratoire dans lequel ils souhaitent se rendre. La structure simplifiée du marché français est représentée ci-dessous.

### Schéma d'organisation (hors structures hospitalières)



- ① Le médecin prescrit les analyses médicales au patient.
- ② Le patient choisit librement dans quel laboratoire il souhaite se rendre – souvent en fonction de la proximité avec son domicile ou son lieu de travail.
- ③ Le laboratoire collecte l'échantillon sur site et traite la prescription.
- ④ Le laboratoire réalise le test lui-même ou l'externalise à des spécialistes.
- ⑤ Les résultats sont collectés par le laboratoire de routine et transmis au patient et au médecin.

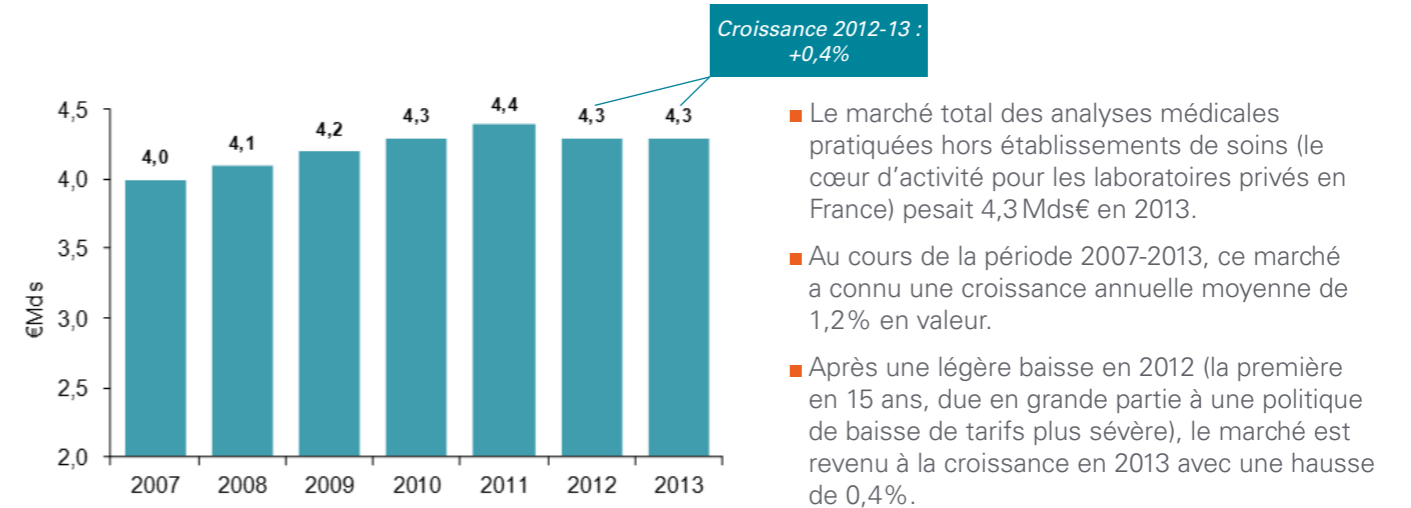
Le laboratoire de routine est responsable de la réception du paiement par le client. En moyenne, un peu plus de 70% du coût est supporté par la Sécurité Sociale, et une grande partie du reliquat est généralement prise en charge par les mutuelles d'assurance.

- On dénombre aujourd'hui environ 3 900 sites en France, généralement situés en milieu urbain (ces laboratoires sont généralement dits de "routine").
- En France, les laboratoires collectent les échantillons, alors que dans de nombreux pays européens, cet acte est plutôt réalisé par les médecins.
- Il y a deux principaux Groupes de laboratoires spécialisés en France : Biomnis et Cerba. Les raisons pour lesquelles les laboratoires externalisent certains tests incluent notamment le manque de compétences ou d'accréditations spécifiques, le manque d'équipements spécialisés ou le manque de rentabilité (dû à un volume trop faible) du test à réaliser.
- La structure des laboratoires tend de plus en plus à s'organiser autour d'une plateforme centrale (appelée "plateau technique") afin d'effectuer les tests en interne plus efficacement.

### Un marché en croissance régulière

L'année 2012 demeure, à ce jour, un exemple isolé d'une baisse du marché en valeur. En 2013, le secteur est revenu à la croissance.

### Marché des analyses médicales pratiquées hors établissement de soins (en valeur) 2007 - 2013

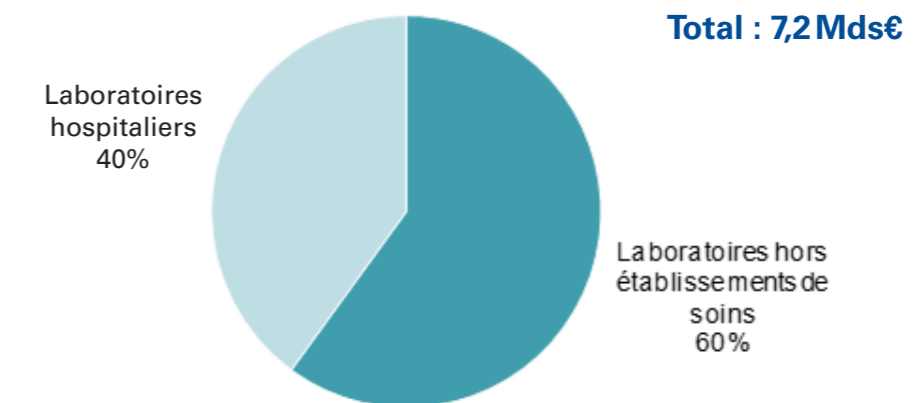


Source : Comptes nationaux de la santé

### Un marché de grande ampleur présentant des opportunités potentielles dans les laboratoires hospitaliers et hors des établissements de soins

Les laboratoires du secteur privé couvrent aujourd'hui le marché des analyses médicales hors établissements de soins, d'une valeur de 4,3 Mds€, et fournissent des services au sein des hôpitaux privés. La sous-traitance pour les laboratoires d'hôpitaux publics est une pratique courante à travers l'Europe, sur des marchés tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Espagne. Aujourd'hui, ce segment ne représente pas une opportunité significative en France à ce jour. Cependant, certains contrats commencent à être signés et nous pensons que la pression sur les laboratoires publics (en particulier dans les plus petits hôpitaux) créera davantage d'opportunités dans le futur.

### Répartition estimée du marché français des laboratoires d'analyses médicales par type d'établissement (en valeur) 2013



Source : KPMG

Tandis que le marché hors établissements de soins représente actuellement environ 4,3 Mds€, le marché des laboratoires hospitaliers représente lui environ 2,9 Mds€, selon nos dernières estimations.

## Facteurs sous-jacents de croissance en volume positifs

Bien que sa croissance connaisse un ralentissement depuis le début des années 2000, le marché français des laboratoires d'analyses médicales continue de bénéficier de facteurs sous-jacents de croissance en volume généralement positifs<sup>(1)</sup>. Ces derniers incluent :

*Dynamiques démographiques favorables et croissance naturelle de la population aux dépenses en analyses médicales les plus élevées (les plus de 70 ans par exemple)*

*Importance accrue des diagnostics (estimés à environ 70% des cas patients en France aujourd'hui)*

*Réorientation des dépenses globales : du traitement des patients vers le diagnostic (et le contrôle)*

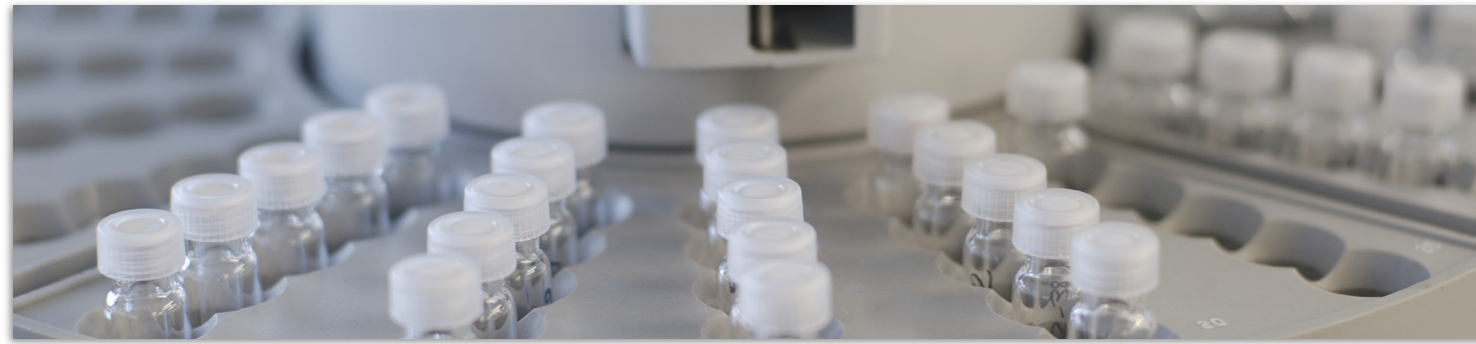
*Hausse de la prévalence des maladies chroniques et graves*

*Innovation et pipeline positif de nouveaux tests*

*Importance accrue des tests liés à la génétique et de la médecine personnalisée*

## Pression tarifaire

En France, les tarifs sont fixés pour chaque test par les autorités de santé nationales et revus une à deux fois par an (généralement à la baisse). Ce dispositif limite la croissance du marché en valeur et met la pression sur les marges, ce qui conduit de nombreuses structures de petite taille à se rapprocher de structures de plus grande envergure.



## Le mouvement vers la consolidation...

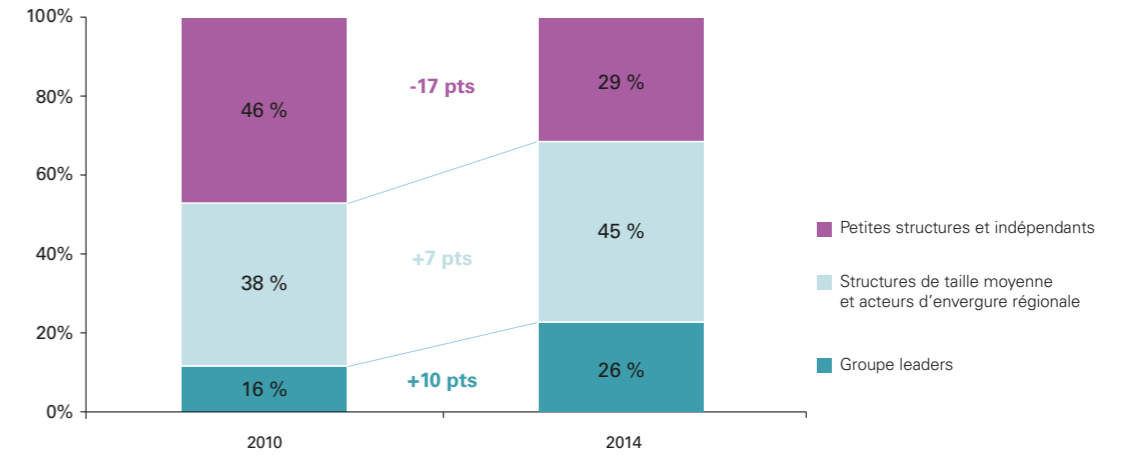
Du fait du contexte réglementaire, jusqu'à la fin des années 2000, la grande majorité des laboratoires français devaient non seulement procéder à la collecte de l'échantillon mais également à l'analyse de celui-ci, sur site. De ce fait, la structure du marché était globalement inefficace, sans grandes plateformes organisées et pas, ou peu, d'économies d'échelle.

Le rapport Ballereau (Septembre 2008) a marqué le début de la vague actuelle de consolidation du marché. La réforme de la législation en 2010 a réduit un certain nombre de restrictions à la consolidation et a aidé les Groupes à construire une structure opérationnelle en étoile avec des sites de laboratoires locaux convertis en purs centres de collecte, entourant un plateau technique régional capable de traiter les volumes combinés de chacun des centres de collecte.

Un encadrement législatif plus souple, des pressions tarifaires et l'évolution vers un système d'accréditation obligatoire ont contribué à un mouvement de consolidation significatif dans le secteur. Le graphique ci-après illustre cette consolidation sur la base de nos estimations de marché en 2014 par rapport à 2010.

<sup>(1)</sup> Bien que les facteurs naturels de croissance en volume soient positifs, le gouvernement envisage de limiter la croissance, dans une certaine mesure, par des contrôles de volumes afin de réduire les prescriptions superflues.

## Estimations de la répartition de la part de marché (en valeur) par type de structure 2010 vs. situation actuelle 2014



Source : KPMG

- Les petites structures sont de plus en plus sous pression et représentent aujourd'hui moins d'un tiers de la valeur du marché
- Les structures de taille moyenne et acteurs d'envergure régionale représentent aujourd'hui 45% de la valeur du marché
- Les leaders ont généralement augmenté leur part de marché et représentent aujourd'hui environ un quart du marché

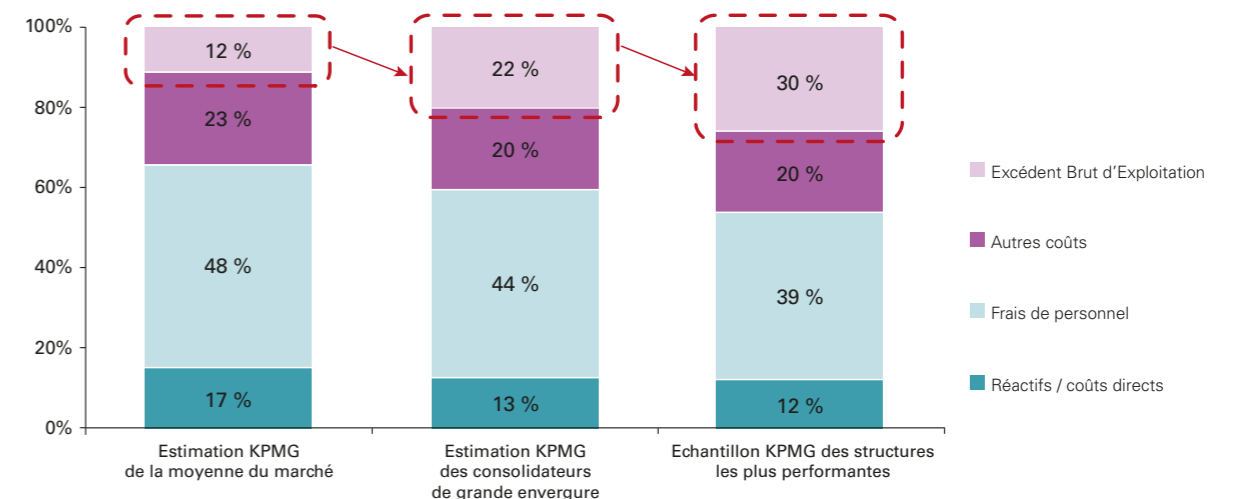
Le marché demeure encore fragmenté à ce jour – le leader national ayant autour de 7% de parts de marché. Une consolidation plus importante du secteur est attendue.

## ... Avec une approche plus industrialisée

La consolidation au niveau national et au niveau local bat son plein. Pour les acteurs, il ne s'agit pas simplement d'acheter de la part de marché locale, mais aussi et surtout de générer des économies d'échelle. En d'autres termes, le marché français est progressivement en train de passer d'un secteur constitué de structures artisanales de petite taille à un outil industriel d'envergure. Cependant, selon nous, la France reste loin derrière les exemples de meilleures pratiques opérationnelles dans les autres marchés européens tels que l'Allemagne, l'Espagne et la Belgique.

Le cadre réglementaire limite toutefois la capacité à créer des plateaux techniques de très grande envergure. En effet, le modèle français reste celui des "petits" plateaux techniques, ne traitant souvent pas plus de 1 500 à 3 000 dossiers par jour. Cependant, les structures en étoile bien organisées récoltent les bénéfices de leur modèle opérationnel avec des niveaux de rentabilité bien au-delà du double de la moyenne du secteur pour les plus performantes, et au-delà de 20% pour les consolidateurs de grande envergure :

## Estimations de la structure de coûts moyenne : marché versus consolidateurs versus structures les plus performantes 2013

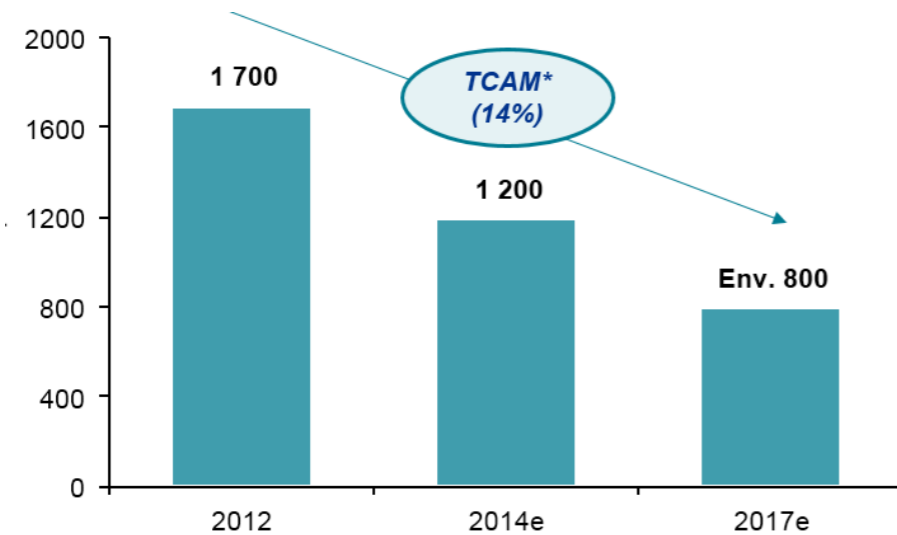


Source : KPMG

## Une vision industrielle du futur

L'évolution continue vers une concentration régionale des procédures analytiques ne devrait pas ralentir. Nos estimations mettent en évidence la rapidité de ce mouvement et l'intérêt potentiel pour des investisseurs bien organisés.

### Nombre de plateaux techniques – Laboratoires disposant d'équipements techniques 2012 – 2017 (estimations)



(\*) Taux de Croissance Annuel Moyen  
Source : KPMG

- Les estimations de KPMG suggèrent que le nombre de plateaux techniques (les sites où les échantillons sont analysés) a diminué de 500 entre 2012 et mi-2014
- Une nouvelle diminution d'au moins 400 est attendue dans les trois prochaines années; certains acteurs suggérant même que le nombre de plateaux techniques pourrait baisser encore davantage encore (jusqu'à 600, soit la moitié du niveau actuel)

## Des perspectives de marché offrant une certaine visibilité à moyen terme

A la suite d'une période de négociations relativement difficiles, un plan de trois ans (2014-2016) pour les dépenses de laboratoires a été mis en place par le Gouvernement français pour la toute première fois.

Ce plan va fixer la croissance en valeur à un niveau de +0,25% (combinaison de la croissance en volume et des baisses de tarifs) chaque année jusqu'en 2016. Ceci peut être vu comme un compromis entre un gouvernement désireux de limiter les dépenses de santé et de réduire son déficit budgétaire, et un secteur bien protégé, doté d'un puissant lobbying visant à le défendre contre la pression sur les marges et le coût des accréditations, et souffrant encore du déclin de 2012.

Même si l'industrie ne peut pas vraiment considérer cet accord comme lui étant particulièrement favorable, celui-ci offre une certaine visibilité à moyen terme et protège le marché français du risque potentiel d'une décision unilatérale de réduire fortement les tarifs ou de mesures drastiques de réduction des coûts (comme ce fut le cas ces dernières années sur certains marchés tels que le Portugal et la Suisse).

## La qualité n'est pas négligée

La question sensible de l'accréditation ISO est un élément clé de la récente législation. Dans de nombreux marchés, la démarche d'accréditation est bien plus avancée.

La France accuse encore un léger retard, mais le gouvernement a décidé d'imposer l'accréditation obligatoire d'ici 2020. Cela va entraîner un coût d'investissement et augmenter les frais de fonctionnement pour les laboratoires, et constituer un facteur supplémentaire de consolidation.

### Accréditation obligatoire : calendrier de mise en œuvre

DATE	EXIGENCES
31/5/2013	Soumission du premier dossier donnant des détails sur les activités de chaque site, présentant les plans pour l'accréditation et prouvant la capacité à avoir au minimum un test accrédité par site d'une entité juridique
01/11/2013	Audit prouvant que ce test est en mesure de recevoir l'accréditation. La COFRAC (l'organisme d'accréditation) a 3 mois pour confirmer sa décision sur le test accrédité
01/11/2016	Accréditation exigée pour au moins 50% des tests réalisés par l'entité juridique (couvrant chacune des familles de tests – il y a 6 segments et 16 familles au total)
01/11/2018	Accréditation exigée pour au moins 70% des tests réalisés par l'entité juridique
01/11/2020	Accréditation exigée pour 100% des tests réalisés par l'entité juridique. Si un test n'est pas accrédité, il devra être envoyé (sous-traité) à un laboratoire accrédité (par exemple Biomnis, Cerba ou un autre laboratoire au sein du même Groupe, mais possédant l'accréditation)



## Comment la réglementation française permet de favoriser et en même temps de limiter le processus de consolidation ?

Le contexte réglementaire français est sans doute le plus contraignant parmi les marchés européens. Il est également hautement complexe et, au cours des dernières années, en évolution constante. La loi de 2010 a permis d'éliminer certaines barrières opérationnelles à la consolidation, mais n'a pas traité les problématiques de la propriété et de la structure capitalistique. En mai 2013, une nouvelle loi est entrée en vigueur, apportant un certain nombre de changements, l'un d'eux ayant un véritable impact sur la manière dont la consolidation et les investissements peuvent se dérouler en France, pour les investisseurs financiers comme industriels.

### Les points clés réglementaires à prendre en considération pour investir sur le marché français

#### AVIS D'EXPERT JURIDIQUE - ALEXANDRE ARBABE, AVOCAT ASSOCIÉ, FIDAL

##### Les débuts de la consolidations et la première vague depuis 2010

Les laboratoires d'analyses médicales sont à la pointe du marché de la santé en France : leur évolution au cours des dernières années a été extrêmement rapide au regard de bien d'autres professions de santé.

Avant 2010, l'environnement est fortement fragmenté, composé de sociétés de formes diverses et de fonds libéraux. Les premiers jalons de la vague de consolidation sont déjà posés, avec les premiers réseaux internationaux. La loi de 1976 permet déjà aux laboratoires d'externaliser une certaine partie de leurs analyses, rémunérées via un système complexe de ristournes accordées. L'expansion des Groupes reste restreinte à cinq sites maximum par entité juridique, sur trois départements contigus, et la consolidation est très limitée (à la fois d'un point de vue capitalistique et d'un point de vue opérationnel).

A partir de 2010, la biologie médicale va connaître sa première véritable phase de concentration. L'Ordonnance de 2010 instaure de nouvelles règles aux nombreuses implications pour le secteur. Cependant, elle ne règle pas les problématiques capitalistiques.

Désormais, les Groupes peuvent exploiter un nombre indéfini de sites (toutefois dans la limite de trois territoires de santé contigus). Les limitations en termes de part de marché sont fixées à 25 à 33% et le niveau de tests externalisés par une entité juridique est limité à 15%, sous le contrôle des Agences Régionales de Santé (les 'ARS'). Les ristournes entre laboratoires sont désormais interdites. Les laboratoires doivent relever le défi de la rationalisation et de l'optimisation des installations afin de maintenir leur rentabilité. Les plateaux techniques deviennent le modèle opérationnel dominant.

Des réseaux soutenus par des investisseurs financiers voient le jour (dans de nombreux cas) ou sont constitués rapidement à partir d'une base existante (dans d'autres cas) et acquièrent progressivement une part importante du marché français de la biologie médicale. Dans le même temps, une bulle spéculative se crée autour des valorisations pour les acquisitions. Ces transactions relèvent souvent de

prises de participation majoritaire (dans le cadre juridique défini par l'article 5-1 de la loi du 31 décembre 1990), tout en laissant la majorité des droits de vote aux biologistes eux-mêmes (\*).

##### Le contexte réglementaire actuel pour la seconde vague (depuis 2013)

En 2013, le mouvement de libéralisation de la biologie médicale est freiné par une nouvelle réglementation qui, parmi d'autres éléments, aborde particulièrement la problématique capitalistique et la 'financiarisation' perçue du secteur. La loi du 30 mai 2013 abroge l'article 5-1 de la loi du 31 décembre 1990 et stipule que les biologistes en exercice de chaque entité juridique doivent conserver la majorité des droits de vote et des droits économiques. Les sociétés qui avaient anticipé la modification de loi sont préservées ('clause de grand-père'). Cependant, les biologistes exerçant au sein d'une structure créée sous l'égide de l'article 5-1 se voient accorder un droit de préemption en cas de cession du capital social. C'est donc un retour à l'ancien système régi par l'article 5 (\*).

Un retour à l'Article 5, qu'est-ce que cela signifie pour les biologistes et les autres investisseurs (financiers par exemple) ? En réalité, la situation demeure complexe. A la lettre de la loi, cela signifie que la majorité des droits de vote et de capital des entités juridiques (les 'SEL') doit être détenue ou contrôlée indirectement par les biologistes en exercice dans la SEL. Dans ce contexte, il est désormais nécessaire de mettre en place une structure de transaction et un système de gouvernance plus innovants.

##### Conclusion

Alors qu'il s'apprête à entrer dans une seconde phase de consolidation (comme expliqué dans cet article par KPMG), le secteur est clairement en évolution rapide. Les dispositions de la loi du 30 mai 2013 conduisent les réseaux à mettre en œuvre de nouvelles techniques et ingénieries adaptées. Cela rend la situation plus complexe mais n'empêchera pas la poursuite de la consolidation de cette profession en France. Cela va toutefois impliquer le recours à des conseils expérimentés.

\*Note : L'organisation juridique des structures capitalistiques est régie par les Articles 5 et 5.1 de la loi de 1990. L'article 5 oblige les entités juridiques à accorder plus de 50% des droits de votes et des droits économiques aux biologistes exerçant au sein de l'entité juridique (la "SEL"). L'article 5.1 permet que plus de 50% du capital (jusqu'à 100%) soit détenu par des biologistes en dehors de l'entité juridique (c'est-à-dire soit d'autres biologistes, soit d'autres entités juridiques – souvent des sociétés étrangères), à la condition de laisser la majorité des droits de vote aux biologistes pratiquants. En pratique, cela signifie généralement que les biologistes peuvent vendre 99,9% des parts, conservant une part chacun et la majorité des droits de vote.



### Conséquences pratiques : Impacts de la réglementation sur la consolidation du marché

#### Impacts positifs

- Assouplissement des contraintes sur le nombre de laboratoires par entité juridique et remplacement de celles-ci par une limite de 33% maximum de part de marché sur 3 territoires de santé adjacents ou au sein d'une région de santé – ouvrant la voie à une consolidation plus répandue par région.
- Obligation d'accréditation – les coûts et efforts requis ont un impact majeur sur les plus petites structures de laboratoires, ce qui devrait pousser nombre d'entre eux à se mettre en vente et contribuera à l'accélération de la consolidation, particulièrement en amont des dates clés.
- Assouplissement des contraintes sur le nombre de biologistes. Depuis 2010, les exigences se sont allégées pour passer à une moyenne d'un biologiste par site ou en mesure d'intervenir sur site durant les heures d'ouverture – ceci permet d'améliorer l'avantage économique du regroupement de sites grâce à des économies en frais de personnel.
- Suppression des limites aux externalisations de tests par site (auparavant, un site pouvait externaliser un maximum de 40% des tests). Par ailleurs, une entité juridique peut externaliser un maximum de 15% des volumes en dehors de sa structure (c'est-à-dire à des tiers ou à d'autres structures au sein du même Groupe) – ceci favorise la création de plateaux techniques régionaux ou locaux et la transformation de sites réalisant jusqu'alors des tests en purs centres de collecte.

#### Impacts négatifs et contraintes

- Retour à l'ancienne législation imposant une majorité de droits de vote et de droits économiques pour le biologiste pratiquant au sein de l'entité juridique.
- Des contraintes de part de marché existent toujours : les parts de marché supérieures à 25% doivent être approuvées par les Agences Régionales de Santé ("ARS") ; les parts de marché supérieures à 33% sont supposées être interdites.
- Les contraintes portant sur le nombre de biologistes demeurent une barrière majeure au modèle opérationnel et à la capacité des Groupes de réduire les frais de personnel.
- Il existe toujours des contraintes portant sur l'externalisation, ce qui signifie que la capacité à créer des 'super-structures' est limitée à un certain degré.

Comme relevé précédemment par Alexandre Arbabe, alors qu'un certain nombre de contraintes opérationnelles à l'investissement et au build-up se sont assouplies ces dernières années, la structuration des investissements demeure un problème complexe et le principal obstacle à surmonter pour des investisseurs non professionnels.

## Comment créer de la valeur en investissant dans les laboratoires d'analyses médicales français

La création de valeur n'est pas un sujet simple à traiter. Ce qui peut constituer une cible de rentabilité acceptable à moyen terme va dépendre de nombreux facteurs, et pas seulement de la stratégie et de l'organisation mises en place par un Groupe. A titre d'exemple, les niveaux de rentabilité vont généralement varier en fonction de nombreux facteurs, parmi lesquels : l'attractivité des emplacements géographiques et la zone ou région ciblée, le niveau de concurrence locale, le mix de tests réalisés, la taille moyenne de chacun des sites, le fait que la base de patientèle soit majoritairement constituée d'individus hors établissements de soins ou bien que le laboratoire ait une proportion importante de patients d'hôpitaux.

Cependant, malgré des différences intrinsèques entre les Groupes de laboratoires, un certain nombre de thèmes communs peut être mentionné. Sans ordre particulier, nous mettons en avant les 12 facteurs de création de valeur suivants (cette liste ne saurait être présentée comme exhaustive) :

### 12 FACTEURS DE CRÉATION DE VALEUR

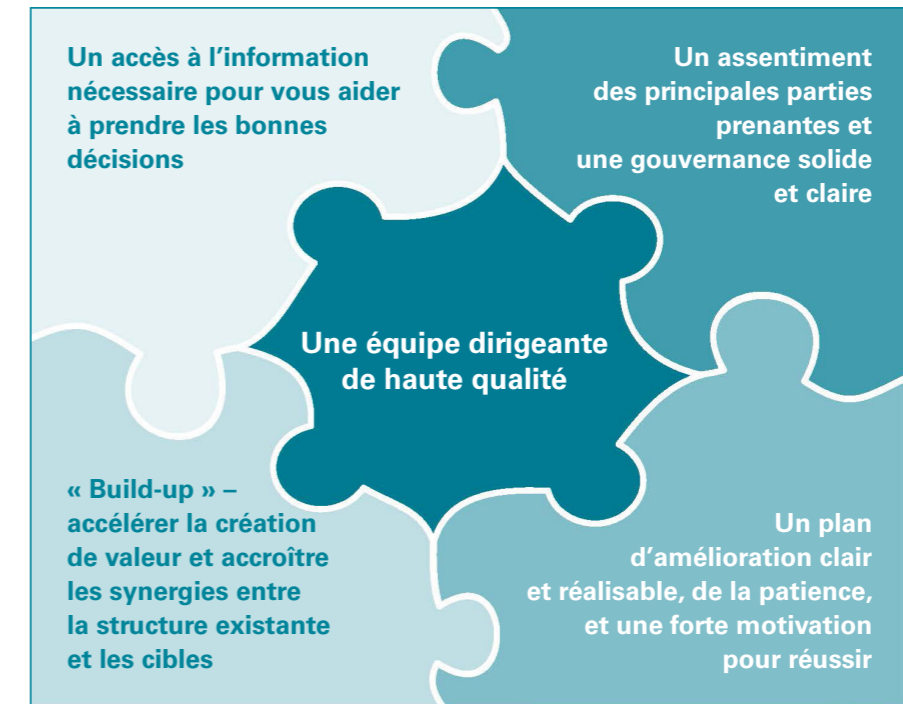
- Améliorer la structure organisationnelle du laboratoire – exploiter un nombre limité d'installations centrales de test ('plateaux techniques') et convertir les autres sites locaux en purs centres de collecte
- Privilégier les emplacements géographiques les plus attractifs et optimiser le portefeuille de centres de collecte – réduire l'exposition de ceux n'ayant pas une taille critique (le seuil critique se situant souvent à 50-60 dossiers par jour), adapter les horaires d'ouverture, etc.
- Construire une organisation 'lean' de plateaux techniques de taille appropriée aux flux de volumes (actuel et futur) pour éviter une sous-utilisation
- Optimiser les effectifs biologistes et leur coût dans la structure (dans la limite de ce qui est permis par la législation et sans que cela soit au détriment de la qualité) et optimiser les effectifs non biologistes
- Accéder aux services logistiques et de transport efficaces et de faible coût
- Externaliser les tests qui génèrent une marge négative ou marginale lorsqu'ils sont réalisés en interne. Dans de nombreux cas, il faudra externaliser davantage de tests plutôt que moins de tests
- Renégocier favorablement les termes des contrats avec les fournisseurs et réduire la complexité des approvisionnements et opérations
- Réduire les inefficacités dans l'organisation, le gaspillage et les coûts de non-qualité
- Centraliser et optimiser les fonctions support et limiter / réduire les dépenses inutiles en frais généraux
- Optimiser l'immobilier et réduire les charges immobilières locatives\*
- Déployer des initiatives visant à améliorer les revenus\*
- Acquérir des laboratoires ou des Groupes présentant un potentiel d'optimisation / Déployer une politique de build-up\*\*

\* Ces deux leviers constituent des axes d'amélioration pour lesquels nous estimons que peu de chemin a été parcouru à ce jour, et qui vont être de plus en plus ciblés par les Groupes dans les années à venir

\*\*Le build-up permettra de créer de la valeur à travers les 11 autres leviers

Cependant, afin de parvenir à créer de la valeur, notre expérience nous montre qu'un certain nombre d'autres facteurs clés de soutien doivent être en place. Selon nous, les problématiques liées à ces facteurs de soutien peuvent souvent être une des raisons pour lesquelles des investisseurs vont se détourner d'opportunités potentielles, s'ils ne sont pas à l'aise avec les éléments en place.

## Sélection de facteurs clés de soutien nécessaires à la création de valeur dans le secteur



### LE DIAGNOSTIC POUR LA CONSOLIDATION DU MARCHÉ FRANÇAIS DANS LES ANNÉES À VENIR

Nous considérons que le marché français entre maintenant dans sa seconde vague de consolidation, une phase qui devrait être riche en évolutions :

- Augmentation de la part de marché des grands Groupes (le leader national ayant autour de 7% de parts de marché aujourd'hui) et évolution des leaders vers une envergure véritablement nationale et des positions plus dominantes
- Consolidation entre les grands Groupes
- Rapprochements entre les laboratoires spécialisés et les laboratoires de routine
- Entrée d'acteurs majeurs internationaux
- Davantage de consolidation transfrontalière par les opérateurs français (pour répartir les risques pays par exemple)
- Transactions de structures régionales / locales entre les grands Groupes
- Nouvel actionnariat pour les Groupes actuellement soutenus par des fonds d'investissement
- Difficulté accrue de trouver des cibles à moins de 5 m€ de chiffre d'affaires (la première vague de consolidation ayant eu pour effet de constituer des leaders locaux)
- Dominance locale dans de nombreux départements / régions – généralement 1 à 3 acteurs max.
- Difficultés pour les plus petits acteurs, liées à leur business model et à leur viabilité
- Système d'accréditation entraînant une accélération de la consolidation à l'approche de 2020
- Acquisitions plus logiques / bien étudiées et moins de "saupoudrage", avec un focus sur la création de valeur
- Opportunités accrues pour les acteurs d'obtenir des contrats des hôpitaux publics – élargissant peu à peu le marché adressable

## Ce que cela induit pour l'évolution du marché

En résumé, nous nous attendons à ce que les bénéfices inhérents à la taille des structures, la pression et le besoin accrus des acteurs de consolider le marché, et les pressions sur les niveaux de rentabilité et l'accès au capital pour les petits laboratoires accélèrent le rythme de la consolidation et accentuent les difficultés des plus petits acteurs. Les changements récents dans la législation ont accordé une certaine forme de protection pour ces acteurs et renforcé les contraintes pour les grands Groupes. Cependant, la suite de l'histoire ne laisse que peu de place au doute. La France est l'un des rares pays en Europe de l'Ouest où le secteur privé reste fortement fragmenté et il est peu probable que cela perdure beaucoup plus longtemps.

Pour ceux qui veulent jouer un rôle actif dans l'investissement et la consolidation du secteur, que ce soit en tant que biologiste, manager ou investisseur financier, une réflexion sérieuse doit être menée sur plusieurs éléments clés.

### ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS UNE PERSPECTIVE D'INVESTISSEMENT

- La solidité de l'activité sous-jacente de la cible visée
- Ses avantages compétitifs relatifs dans les régions françaises qu'elle couvre et ses projets d'expansion
- Une structure de gouvernance adaptée
- La qualité de l'équipe dirigeante
- Un délai acceptable pour créer la valeur nécessaire – avec assentiment de l'équipe, de la Direction et de l'investisseur
- Des opportunités d'amélioration de performance dans l'activité sous-jacente, avec une base de départ solide
- Un pipeline d'acquisitions / de build-up solide et ciblé



## Conclusion

Les raisons d'investir dans la consolidation et l'industrialisation des laboratoires d'analyses médicales français sont nombreuses et constituent un véritable potentiel de création de valeur à travers :

*Une offre de service essentielle avec des facteurs de croissance en volume évidents*

*Une absence relative de volatilité sur le marché au cours du temps et une visibilité à moyen terme*

*Un niveau de marge élevé généré par les structures les plus grandes et les mieux organisées (champions nationaux et régionaux)*

*Un marché qui reste relativement fragmenté avec un potentiel de consolidation certain*

*Un potentiel de synergies important à travers du build-up*

*Le profil des biologistes (âge, esprit entrepreneurial), les pressions sur les marges et la démarche d'accréditation favorisant clairement la consolidation*

*Un modèle opérationnel avec un potentiel d'amélioration de la performance important et une industrialisation croissante attendue dans les années à venir*

*L'opportunité d'activer des leviers d'amélioration du chiffre d'affaires (y compris Big Data)*

*Davantage de cas hospitaliers traités par le secteur privé*





### ADAM THORPE

Associé, Strategy and Operations  
KPMG Advisory

Téléphone +33 (0)1 55 68 62 06  
adamthorpe@kpmg.fr

Adam est Associé au sein du département Strategy & Operations de KPMG à Paris.

Il est en particulier responsable de l'offre santé de KPMG et co-Directeur de notre réseau européen de diagnostics.

Adam a travaillé à des nombreuses reprises sur le marché des laboratoires d'analyses médicales, ayant conseillé des Groupes et des investisseurs non seulement en France mais aussi à travers la plupart des principaux marchés européens.

Il a été activement impliqué dans de nombreuses transactions majeures et d'envergure plus modérée réalisées en France au cours des dix dernières années.

Dans la Santé, Adam travaille aussi régulièrement sur les secteurs des soins aigus et du moyen séjour, de la psychiatrie et des maisons de retraite.



### BENOIT PERICARD

Associé – Directeur Santé  
France

Téléphone +33 (0)1 55 68 86 66  
benoitpericard@kpmg.fr

Benoit a rejoint KPMG en 2008 pour piloter notre secteur Santé. Il a une longue expérience des institutions publiques dans les domaines de la santé et du social.

Après l'obtention de son diplôme de l'ENA, il fut en charge de la définition des politiques de la protection de l'enfance et de l'adoption pour le Ministère de la Santé. Entre 1993 et 1996, il fut le Directeur régional des affaires sanitaires et sociales pour la région Bourgogne.

Benoit fut nommé le premier Directeur de l'ARH de la région Pays de Loire (1996-2003), avant d'être nommé Directeur du CHU de Nancy.

Depuis 2008, Benoit a joué un rôle actif dans la construction de l'expérience de KPMG dans le conseil au sein du secteur de la santé.



### ALEXANDRE ARBABE

Avocat Associé  
FIDAL

Téléphone +33 (0)1 47 38 88 89  
alexandre.arbabe@fidal.com

Alexandre exerce son activité de Conseil au sein du Département Droit des Sociétés du Cabinet Fidal Direction de Paris.

Alexandre intervient régulièrement auprès des Groupes de laboratoires et des biologistes, les aidant à identifier des structures et des modèles capitalistiques innovants et mettant en place les formes de gouvernance appropriées.

Il a plus de 10 années d'expérience chez Fidal, spécialisé pendant plus de 8 années sur le secteur des laboratoires d'analyses médicales.

## KPMG en un regard

KPMG premier groupe français d'audit, de conseil et d'expertise comptable

### Nos métiers, nos marchés

KPMG accompagne les sociétés cotées et groupes internationaux dans le cadre de missions d'audit, de conseil financier (acquisitions, cessions, introduction en bourse...) et de conseil en management.

Le cabinet intervient auprès des PME, ETI, groupes familiaux, TPE, artisans, commerçants et professions libérales pour les accompagner à chaque étape de leur développement : expertise comptable, certification des comptes, aide à la création, évaluation, gestion sociale, transmission, conseil patrimonial, juridique et fiscal...

KPMG apporte également son expertise aux acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire et au Secteur public, État et collectivités territoriales sur des sujets aussi variés que l'information financière, la gouvernance, l'évaluation, le pilotage, le contrôle interne ou externe...

### Chiffres clés

#### KPMG en France

- > 238 implantations
- > 8 300 salariés
- > Chiffre d'affaires : 894 millions d'euros

#### KPMG International

- > 155 pays
- > 155 000 salariés
- > Chiffre d'affaires combiné : 23 milliards de dollars US
- > 82 % des 500 premières entreprises mondiales parmi nos clients

#### KPMG en France compte plus de 70 000 clients parmi lesquels :

- > 200 sociétés cotées ou faisant appel public à l'épargne
- > Près de 30 % des PME de plus de 50 salariés
- > 6 000 références dans les collectivités publiques
- > 6 300 associations et acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire
- > 47 000 artisans, commerçants, TPE et professions libérales

## Contacts

### Adam Thorpe

**Associé KPMG, Strategy and Operations**

**Tél.** : +33 (0)1 55 68 62 06

**E-mail** : adamthorpe@kpmg.fr

### Benoit Pericard

**Associé KPMG – Directeur Santé France**

**Tél.** : +33 (0)1 55 68 86 66

**E-mail** : benoitpericard@kpmg.fr

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2014 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France - Septembre 2014. Crédit photos : Shutterstock.