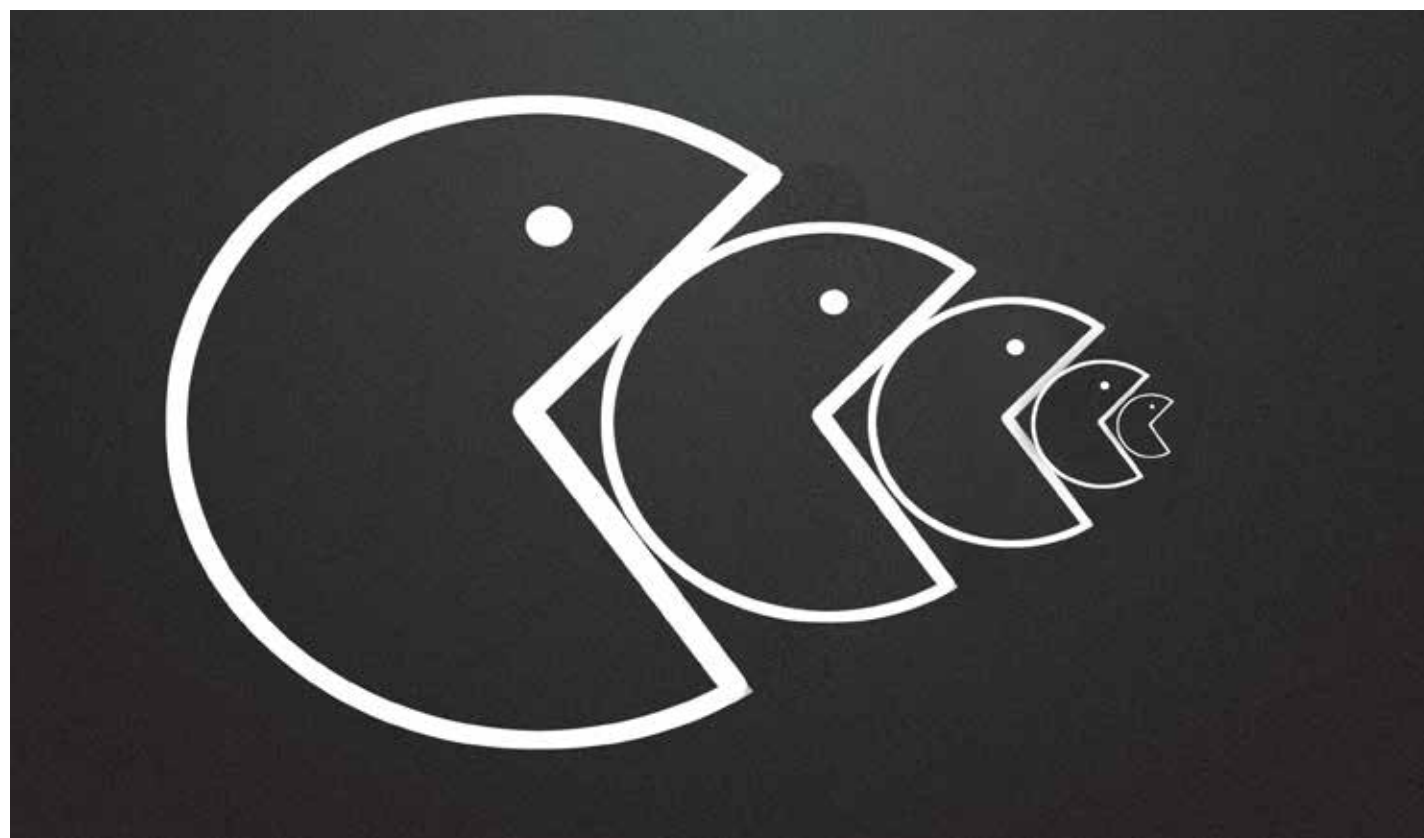


Philippe TABOULET
Expert-comptable

Laboratoires de biologie médicale privée : une concentration en trois temps



© flytosky11-istock

Des laboratoires de proximité indépendants aux groupes d'envergure nationale de la biologie actuelle, tour d'horizon des principales étapes de consolidation du secteur. Un processus entamé il y a près de 45 ans... La finalisation de la concentration à court terme aboutira-t-elle à une poignée d'acteurs se partageant le marché ?



« temps, suspends ton vol ». Même s'il inspire une méditation beaucoup plus large, on ne peut s'empêcher de penser à ce vers de Lamartine s'agissant d'une modeste rétrospective de la vie des labo-

ratoires de biologie médicale (LBM). Que le temps est passé vite depuis l'ancienne loi de 1975 pour les laboratoires d'analyses médicales, le décret de 1992 autorisant la création des sociétés d'exercice libéral (SEL) de biologie médicale, la dernière loi de 2013 organisant cette profession. D'un seul site autorisé initialement, la liberté a été portée à cinq, puis elle est devenue quasi totale dans les limites des trois territoires de santé (TS) avec leur seuil maximal d'activité. L'ingénierie juridique et financière s'est mise au service des réseaux et de leur capital¹ pour leur implantation géographique, les créations de sites sont libres pour les SEL accréditées à 100 %, les transferts de sites simplifiés, la cartographie des services d'analyses médicales évolue donc rapidement. Une nouvelle étape pourrait même être franchie, si les recommandations de l'Autorité de la Concurrence d'avril 2019² étaient suivies

d'effets avec quelques pavés jetés dans la mare :

- ouvrir totalement la participation au capital des LBM aux investisseurs non-biologistes, ou *a minima* relever le plafond de participation actuellement fixé à 25 % ;
- permettre aux investisseurs biologistes de détenir jusqu'à 100 % du capital, même s'ils n'y exercent pas ;
- relever le quota applicable à la sous-traitance ;
- assouplir les règles des contrats de coopération, en relevant la limite quant au nombre d'examen pouvant être réalisés dans ce cadre ;
- étendre la zone géographique à la région, en lieu et place des trois TS infrarégionaux actuels ;
- autoriser les remises tarifaires pour rétablir l'égalité entre LBM privés et publics dans les appels d'offres.

Vision et énergie nécessaires pour un *build-up* réussi

D'une manière générale, une entreprise peut se développer de manière organique ou par croissance externe. Dans la première option, elle utilise ses propres ressources pour innover, investir et recruter, en profitant des opportunités de son marché. Dans l'autre cas, elle se développe en rachetant d'autres sociétés et activités, avec deux stratégies possibles, la spécialisation ou la diversification. Dans les deux cas, le *build-up* sectoriel consiste, à partir d'une entreprise existante, à construire un groupe grâce au rachat de structures considérées comme complémentaires, offrant des opportunités de création de valeur : augmentation du chiffre d'affaires, développement géographique, échanges de bonnes pratiques avec l'acquisition de technologies et savoir-faire, recherches de leviers sur la rentabilité du groupe avec économies d'échelles. Au terme du *build-up*, l'entreprise est d'une taille plus importante mais surtout elle est profondément transformée.

Dans cette démarche, il faut une femme ou un homme, une vision, une tension créatrice, une énergie sans laquelle il est impossible de rassembler des acteurs autour du projet naissant. Toutes les entreprises ont une perception subjective de leur environnement, en particulier pour les menaces et les opportunités. Les stratégies d'anticipation du futur sont donc très variables. On comprend alors toute la place du « *dream leader* » dans un projet novateur. La littérature économique constate en effet que les résultats d'une entreprise sont le produit de déterminants sectoriels et de déterminants individuels, un arbitrage entre le souhaitable et le faisable.

Les laboratoires de biologie médicale étaient un terrain

idéal pour ce *build-up* : barrières réglementaires très fortes à l'entrée, un marché sans concurrence sur le prix et la technologie, une croissance naturelle de la prescription, des acteurs atomisés, une forte capacité d'emprunt autorisée par les niveaux de rentabilité du métier, des coûts analytiques pouvant se mutualiser sur un seul plateau technique et surtout un métier de services assez impersonnel pour le patient bien content d'obtenir ses résultats dans la journée.

Vers la bio new age

Dès lors que la législation s'est libérée, en particulier avec l'émergence des SEL, on a assisté à une première consolidation : le regroupement des laboratoires de proximité. Cette étape n'était pas si facile, avec l'ego marqué des praticiens, l'âge différent des titulaires, l'avancement inégalitaire dans le management de la qualité, la structure de la clientèle (notamment ramassage et contrats cliniques). Elle s'est étalée sur environ une quinzaine d'années, donnant naissance à des groupes de SEL d'une dizaine ou quinzaine de sites. Les prix d'achat étaient encore raisonnables, le financement des partants réparti entre les biologistes demeurant en activité, le chiffre d'affaires augmentant toujours rapidement.

Ces regroupements se sont réalisés, pour certains, avec des projets d'optimisation, pour d'autres par une simple addition de biologistes et de sites, les changements profonds n'étant pas souhaités au regard de leurs conséquences sur la vie des professionnels.

Dans le même temps, les investisseurs financiers commençaient à partir de 2004 leur *build-up*, identifiant les opportunités du marché et la législation encore favorable de l'ancien article, dit 5-1 ou clause de grand-père, de la loi sur les SEL autorisant le contrôle du capital des SEL à quasi 100 %. Libéraux et financiers ont donc avancé chacun à leur rythme, mais déjà les syndicats sonnaient le tocsin à l'approche des envahisseurs.

La deuxième étape de la consolidation a permis l'émergence d'acteurs libéraux, de taille cette fois plus importante. Les petits groupes précédents ont su se rapprocher et viser une implantation davantage régionale ; on a donc observé des chiffres d'affaires progressant jusqu'à 50 à 100 millions (et parfois beaucoup plus comme Inovie ou Biogroup), ce processus étant guidé par un management professionnel, une gouvernance distinguant l'opérationnel de la stratégie de développement avec des fonctions techniques confiées à des spécialistes recrutés sur le marché de l'emploi.

Plusieurs éléments ont favorisé cette évolution : à nouveau le départ en retraite de biologistes débloquant le capital, l'inflation des prix créant des opportunités de monétisation de l'outil professionnel, la lassitude de guerres intralaboratoires et la compréhension que désormais la pression de la nomenclature serait forte pour les plus petits.

Nouveauté, certains acteurs dits libéraux ont commencé à ouvrir leur capital à des fonds financiers rompant avec la sémantique de leur indépendance de biologistes libéraux. De leur côté, les opérateurs financiers notamment comme Cerba, Eurofins, Synlab, aux poches bien remplies - avec des dettes « secured » aujourd'hui à Euribor + 350 pb, soit quasiment zéro, et des niveaux d'endettement à près de 8x l'EBITDA - ont poursuivi leur maillage national. Passer de 15 à 100 millions de chiffre d'affaires prend en effet plusieurs années ; c'est aussi pour cela qu'il faut se positionner sur le marché en rachetant des acteurs déjà bien en place, parfois chers, pour avancer rapidement. Mais il demeure encore un dernier pan de la profession, des biologistes isolés, affectés du syndrome de Peter Pan, des PME qui ne veulent pas grandir, avec la peur de perdre majorité et contrôle du capital. Mais ceux-ci ne sont que dans un compte à rebours inéluctable.

La troisième phase, débutée en 2018, marque véritablement le *business model* de la biologie. La nouveauté est la revente de très nombreux groupes constitués lors de la deuxième étape évoquée ci-dessus. Ces groupes sont à leur optimum local, il y a usure des dirigeants mais surtout ils constituent une proie convoitée pour les leaders qui leur proposent des prix qui ne peuvent se refuser. Cette fois, les acteurs les plus gros deviennent véritablement nationaux et dépassent des chiffres d'affaires de 600 millions ; ils regardent maintenant vers l'étranger. Dans le même temps, le marché continue à enregistrer l'acquisition de laboratoires atomisés mais déjà les négociations sont plus dures. Chaque leader observe sa carte médicale et ses leviers de rentabilité, des échanges informels s'opèrent entre les plus gros. L'appétit d'achat devient moins élevé, il n'y a plus pléthore d'acheteurs, parfois il n'y en a plus qu'un, les prix ont tendance à être bloqués sans possibilité d'ajustement. Surtout, on observe des baisses de chiffres d'affaires qui affaiblissent les jeux de négociations et les audits sont de plus en plus exigeants ouvrant la porte à des renégociations. La question qui se pose devient alors : qui va acheter qui ? Si la biologie est une activité industrielle, encore à forte marge, nul doute que le marché sera demain européen et non plus franco-français. Une application des recommandations de l'Autorité de la Concurrence serait ainsi un accélérateur de cette concentration.

Inéluctablement, le marché devient un marché de leaders, les autorités de santé en ont bien conscience dans leurs discussions actuelles sur la nouvelle enveloppe 2020 de dépenses de la biologie en demandant notamment l'intégration de la prise en charge des actes innovants. Il est vrai que définir une tarification unique des actes de biologie, sans distinguer le volume traité par les acteurs est un non-sens économique. Mais le sujet de la tarification pourrait aussi s'apprécier différemment en distinguant l'acte d'interprétation intellectuel de l'acte technique même si l'exercice n'est pas aussi aisé que pour des autorisations de scanner ou d'IRM délivrées par l'ARS (Agence régionale de santé) qui donnent lieu au forfait technique dans la profession de l'imagerie médicale.

Les syndicats, de moins en moins représentatifs dans ce mouvement de globalisation, parlent de financiarisation de la profession. Mais ce dernier argument est-il pertinent pour le patient qui attend tout simplement le retour rapide de ses résultats et un maillage de sites de prélèvements à proximité ? La logistique des tubes lui est bien imperméable. Probablement peut-on estimer que la consolidation sera en voie d'aboutir fin 2020/21, soit avant que le marché du crédit ne se complique avec une remontée des taux, et pourrait s'organiser autour de cinq acteurs représentant chacun quasi 15 à 18 % du marché. Pour créer de la valeur sur un marché mature, il n'existe en effet que trois solutions : réduire les coûts, augmenter les prix *via* l'innovation, réduire le nombre d'acteurs. On a beaucoup fait sur les coûts, l'augmentation des prix n'est pas à l'ordre du jour, reste la consolidation. CQFD. Mais nous croyons qu'à terme la profession du diagnostic médical se fondera en une seule unité, même si les batailles de clochers promettent d'être intenses. D'ores et déjà, l'anapath est de plus en plus proche des laboratoires et certains acteurs et financiers de la biologie regardent à accélérer le *build-up* de la radiologie. ■

1. Voir article du même auteur dans *Biologiste infos* n°99, avril 2019 : Rapport de l'Autorité de la Concurrence : L'ouverture de la boîte de Pandore ?

2. Autorité de la Concurrence - Avis « n°19-A-08 du 4 avril 2019 relatif aux secteurs de la distribution du médicament en ville et de la biologie médicale privée ».

Philippe TABOULET - Expert-comptable
Commissaire aux comptes
06 60 66 52 34 - philippe.taboulet@yahoo.fr