

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Polytechnique

---



Département Génie Industriel

Mémoire de projet de fin d'études

Pour l'obtention de diplôme d'ingénieur d'état en Génie Industriel  
Option : Management Industriel

---

**Conception d'une stratégie de croissance externe et d'un plan  
d'affaires financier pour une initiative de fusion et acquisition  
(M&A)**

**Application : Entreprise cliente de KPMG**

---

*Réalisé par :*

Mme BOUDJELLAH Keltoum  
Mme BELAZOUGUI Célia

*Sous la direction de :*

Mme. BOUCHAFAA Bahia  
M. GOURINE Reda

*Présenté et soutenu publiquement le : 01/07/2023*

**Composition du jury :**

Présidente Mme Latifa Debbi	Professeure	ENP
Examinateur M.Iskander Zouaghi	MCA	ENP
Promotrice Mme Bahia Bouchafaa	MCA	ENP
Promoteur M.Redha Gourine	Docteur	ENP

**ENP 2023**



RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Polytechnique

---



Département Génie Industriel

Mémoire de projet de fin d'études

Pour l'obtention de diplôme d'ingénieur d'état en Génie Industriel  
Option : Management Industriel

---

**Conception d'une stratégie de croissance externe et d'un plan  
d'affaires financier pour une initiative de fusion et acquisition  
(M&A)**

**Application : Entreprise cliente de KPMG**

---

*Réalisé par :*

Mme BOUDJELLAH Keltoum  
Mme BELAZOUGUI Célia

*Sous la direction de :*

Mme. BOUCHAFAA Bahia  
M. GOURINE Reda

*Présenté et soutenu publiquement le : 01/07/2023*

**Composition du jury :**

Présidente Mme Latifa Debbi	Professeure	ENP
Examinateur M.Iskander Zouaghi	MCA	ENP
Promotrice Mme Bahia Bouchafaa	MCA	ENP
Promoteur M.Redha Gourine	Docteur	ENP

**ENP 2023**

# Dédicace

Je dédie ce travail, en premier lieu, à **moi-même**, reconnaissante pour ses forces et ses faiblesses, sa volonté à continuer et à surmonter tous les défis mis dans mon chemin, ma détermination et aux nombreux sacrifices que j'ai consentis au cours de ces dernières années, pour atteindre mes objectifs. Pour cela, je tiens à remercier Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné la force pour surmonter cette épreuve, et de devenir la personne que je suis aujourd'hui.

A mes chers **parents**, je suis profondément reconnaissante pour tout l'amour que vous ne cessez de me donner, vos sacrifices sans fin et votre dévouement sans faille. Votre soutien et votre confiance en moi sont la source de mon inspiration et ma motivation. Sachez que je tâcherai de vous laisser fiers de moi à jamais.

A ma grand-mère "**Yemma**", tu étais une source infinie de sagesse, de gentillesse et d'amour. J'étais ta petite-fille préférée, tu ne cessais de me gâter tel un petit bébé, cela fait quatre ans que je t'ai perdu devant mes yeux, ta perte a créé un vide immense dans mon cœur, mais m'a rendu une femme plus forte, sache qu'à chaque fois que je voulais baisser les bras, je me souvenais de la promesse que je t'ai donnée, tu resteras à jamais gravée dans ma mémoire et mon âme.

A ma grande sœur "**Sarah**", la meilleure des sœurs au monde qui ne m'a jamais laissée seule, et à toujours couru pour trouver des solutions à mes problèmes. Ma petite sœur "**Sihem**" sache que t'a une grande sœur sur laquelle tu pourras compter toute ta vie. Mon frère "**Amine**" merci pour tout ce que tu fais pour moi.

A ma binôme et sœur de cœur "**Célia**", ta présence auprès de moi durant ce combat était mon plus grand soutien, ensemble nous avons passé beaucoup d'aventures, malgré celles qui étaient difficiles, nous avons toujours su gérer et garder le sourire, merci pour tout.

A mes meilleurs amis "**Mehdi**" et "**Rayane**", sans vous Indus aurait eu un autre goût, je ne vous remercierai jamais assez pour tout ce que vous avez fait pour moi, vous étiez toujours prêts à me donner de l'aide, et me soutenir, restez comme ça, ne changez pas.

A ma meilleure amie "**Oumaima**", celle que j'ai commencé avec mon parcours académique, tu connais tout sur moi, et de même pour moi, plus de 15 ans d'amitié et cela va durer à jamais, je te souhaite plein de réussite de tout mon cœur, tu deviendras une lumière dans la médecine.

A mes amis de prépa "**Feriel**", "**Yousra**" et "**Samy**", j'ai commencé polytech avec vous, on a passé ensemble les deux années les plus difficiles de nos vies, j'oublierai jamais nos moments de rires ni de pleurs, à d'autres moments avec vous.

A tous mes camarades du Génie Industriel (Kimo, Oualid, Sihem, Melissa,...), à toute la famille **IEC**, (Zaky, Kawter, Sofiane,... ) grâce à vous, j'ai pu réaliser ce qui me semblait impossible, j'ai gagné de magnifiques souvenirs que je doute de refaire ailleurs. Aux alumni que je remercie infiniment pour leurs consignes et leur aide durant tout mon parcours indus, la tendre mamie "**Hyndou**", ma grande sœur de cœur "**Lynda**" que je chéri tellement, mon autre grande sœur "**Souad**" qui est toujours là à la rescousse. Merci aussi à "**Rostane**" de m'avoir guidé durant mon parcours et ne cesse de le faire, ainsi qu'à "**Ouadoud**" de m'avoir soutenu et encouragé.

Aux nouvelles rencontres que j'ai fait à KPMG, la plus gentille de tous "**ferrial loulou**", t'es une merveilleuse personne, juste ne change pas." **Mehdi benallegue**", que je remercie infiniment pour son soutien, son aide et sa gentillesse. "**Mehdi bey**", "**Amine**", la BU des stagiaires...c'était vraiment un plaisir de passée cette expérience avec vous.

A toute personne de bonne foi que Dieu m'a permise de rencontrer, ces dernières années.

Merci,

- *Keltoum BOUDJELLAH*

À ma mère, ma source infinie de tendresse, l'éclat qui illumine ma vie. Tu es le souffle qui a façonné mon être. Tout ce que je suis aujourd'hui, je te le dois entièrement.

Au meilleur père qu'on puisse avoir, au brave homme exceptionnel, pour ton soutien infailible et tes sacrifices innombrables qui a cru en moi jusqu'au bout, en mes capacités, à celui qui m'a toujours encouragé dans les moments les plus difficiles de mon parcours. Et merci d'endurer mes caprices au quotidien.

À mon grand frère **Hakim**, merci d'être l'épaule sur laquelle je peux toujours compter. Et pour ton soutien dans n'importe quelle décision que j'entreprends.

À ma grand-mère "**Setti**" que j'aime.

À tous ceux qui, tels des bijoux précieux, sont chers à mon cœur, qu'ils soient proches, amis ou même plus, avec qui j'ai tissé des liens indélébiles et partagé des moments magiques, nos rires, nos conversations profondes et nos aventures ; Sans vous, ma vie serait tout simplement différente.

(Mira, Nawel, Younes, Imene, Mehdi, Raouf, Rayane, Hamza..)

A mon binôme et amie **keltoum**, , avec qui j'ai partagé de formidables moments.

À tous mes camarades INDUS et à toute la famille IEC avec qui j'ai beaucoup appris et partagé de merveilleux souvenirs.

Aux nouvelles rencontres faites à KPMG, "ferrial" la plus gentille et douce femme, "Mehdi bey", "Amine" pour les moments passé à KPMG et qui j'en suis sûre seraient différents sans eux.

Et enfin à moi-même.

- *Célia Belazougui*

# Remerciements

Il nous est nécessaire de remercier toutes les personnes qui nous ont aidées et guidées pour la réalisation de ce mémoire : En premier lieu, notre reconnaissance se dirige vers Madame **Bouchafaa**, et monsieur **Gourine** nos promoteurs, vos remarques ont toujours été des plus constructives, merci pour votre temps et votre considération à notre égard. En second lieu, nous remercions Monsieur **Zouaghi**, qui nous a toujours tendu la main lorsque nous en avons besoin afin de partager avec nous les meilleurs conseils et toute les connaissances. Nous remercions aussi l'ensemble de l'équipe pédagogique du département du génie industriel, plus particulièrement Messieurs **Boukabous**, **Aib**, **Boubekeur**, ainsi que Mesdames **Noual** et **Hammachi** , sans qui nous n'aurions pas eu les connaissances nécessaires pour réaliser ce mémoire. Il nous tarde aussi de remercier l'équipe de Deal Advisory de KPMG, plus particulièrement : Monsieur **Mehdi Bettahar**, Senior Manager et Madame **Lamia Bennacef**, responsable de projets de KPMG Algérie, de nous avoir fait confiance et accepté parmi les membres de son équipe.

Messieurs **Benallegue Mehdi** et **abdi Lotfi** pour leur expertises qui nous ont été d'une grande aide à la réalisation de ce mémoire. Nos remerciements s'adressent aussi à Messieurs **Kadi Mohamed**, **Lyes Azegagh**, **Beyboumezreg Mehdi**, **bezzi Amine**, **khalil berrah** et Madame **Aouli Fatima** et **Faten Djerroud**, d'avoir constamment été présent et à l'écoute de nos questions ou incompréhensions et de nous proposer généreusement leur aide. tout particulièrement à madame **Loulou Ferrial**.

Finalement, à nos camarades et amis, **Khammoum Hocine mehdi** et **Zedek Ryad** avec qui nous avons partagé notre période de stage au sein de KPMG.

## الملخص

على مدى العقود الأخيرة، اعتمدت العديد من الشركات استراتيجيات النمو الخارجي لتعزيز التوسع والتطوير الخاص بها. في قطاع المختبرات الطبية الحيوية، تبين هذا النهج أنه ذو صلة خاصة، حيث يوفر فرصاً للتوحيد والتوسع الجغرافي وتنويع الخدمات. في هذا السياق، تهدف حلولنا إلى مساعدة مجموعة من مختبرات الأحياء الطبية في استراتيجيتها للنمو الخارجي، من خلال تحديد وتقييم الفرص الأكثر صلة للاستحواذ والاندماج.

أولاً، نحدد توجهات وطموحات الشركة، ثم نقوم بتحليل مفصل لتحديد المعايير الأكثر صلة في اختيار فرص الاندماج والاستحواذ. يشمل ذلك دراسة استراتيجية للتشخيص، لفهم احتياجات وفرص سوق المختبرات الطبية الحيوية، بالإضافة إلى دراسة مقارنة مع منافسي القطاع.

الجزء الثاني من الحل يتناول في تحديد الأهداف المحتملة التي تلي الأهداف الاستراتيجية للمجموعة والمعايير المحددة مسبقاً من خلال استخدام طرق التحليل مثل تحليل الوظيفة للأسواق (AFDM) للقيام بالانتقاء المبدئي، وبعد ذلك طريقة تحليل متعددة المعايير (AHP)، وأخيراً تحليل مالي للنتيجة المحصلة.

الكلمات المفتاحية: AFDM, AHP, M&A, Strategy, Synergy.

## Abstract

Over the past decades, many companies have adopted external growth strategies to stimulate their expansion and development. In the field of medical biology laboratories, this approach has proven particularly relevant, offering opportunities for consolidation, geographic expansion, and service diversification. In this context, our solution aims to support a group of medical biology laboratories in their external growth strategy by identifying and evaluating the most relevant merger and acquisition opportunities.

Firstly, we define the company's directions and ambitions. Then, we proceed with a thorough analysis to identify the most relevant criteria in the selection of merger and acquisition opportunities. This includes a strategic study of the diagnosis to understand the needs and opportunities in the market of medical biology laboratories, as well as a benchmark study of the competitive sector.

The second part of the solution involves identifying potential targets that align with the group's strategic objectives and predefined criteria. This is done through the use of analysis methods such as Functional Market Analysis (AFDM) for preselection, followed by the Analytic Hierarchy Process (AHP) and finally a financial analysis of the obtained results.

**Keywords :** AHP, AFDM, Strategy, M&A, Synergy.



## Résumé

Au cours des dernières décennies, de nombreuses entreprises ont adopté des stratégies de croissance externe pour stimuler leurs expansion et leurs développement. Dans le secteur des laboratoires de biologie médicale, cette approche s'est révélée particulièrement pertinente, offrant des opportunités de consolidation, d'expansion géographique et de diversification des services. Dans ce contexte, notre solution vise à accompagner un groupe de laboratoire de biologie médicale dans sa stratégie de croissance externe, en identifiant et en évaluant les opportunités de fusion et d'acquisition les plus pertinentes.

Tout d'abord nous définissons les orientations et les ambitions de l'entreprise, ensuite, nous procédons à une analyse approfondie pour identifier les critères les plus pertinents dans la sélection des opportunités de fusion et d'acquisition. Cela comprend une étude stratégique du diagnostic, afin de comprendre les besoins et les opportunités du marché des laboratoires de biologie médicale, ajouter à cela une étude benchmark du secteur concurrentiel. La deuxième partie de la solution consiste à identifier les cibles potentielles qui répondent aux objectifs stratégiques du groupe et aux critères prédéfinis à travers l'utilisation des méthodes d'analyse telles que l'Analyse Fonctionnelle des Marchés (AFDM) pour effectuer une présélection et ensuite la méthode d'analyse multicritère (AHP) et enfin une analyse financière du résultat obtenu.

**Mots-clés :** AHP, AFDM, Stratégie, M&A, Synergie.

# Table des matières

<b>Table des figures</b> . . . . .	
<b>Table des tableaux</b> . . . . .	
<b>Liste des abréviations</b> . . . . .	
<b>Introduction générale</b> . . . . .	<b>16</b>
<b>1 État de l'art</b> . . . . .	<b>18</b>
<b>1.1 Les concepts de la stratégie</b>	<b>19</b>
1.1.1 La notion de la stratégie . . . . .	19
1.1.2 Les décisions stratégiques . . . . .	21
1.1.2.1 Les typologies . . . . .	21
1.1.2.2 Les niveaux de décisions stratégiques . . . . .	22
1.1.3 La démarche de l'analyse stratégique . . . . .	22
1.1.4 les voies et modalités du développement stratégique . . . . .	24
1.1.4.1 Les voies du développement stratégiques : . . . . .	24
1.1.4.2 Les modalités du développement stratégiques . . . . .	27
<b>1.2 Diagnostic stratégique</b>	<b>28</b>
1.2.1 Diagnostic Interne . . . . .	28
1.2.1.1 le modèle des 7s de Mckinsey . . . . .	29
1.2.2 Diagnostic Externe . . . . .	30
<b>1.3 Fusion et Acquisition : pratiques de la croissance externe</b>	<b>34</b>
1.3.1 Définition d'une M&A . . . . .	34
1.3.2 Objectifs et motivations stratégiques des M&A à travers les Synergies	34
1.3.2.1 Les objectifs stratégiques offensifs . . . . .	35
1.3.2.2 Les objectifs stratégiques défensifs . . . . .	35
1.3.2.3 La recherche des synergies . . . . .	36
1.3.3 Typologie des opérations M&A . . . . .	37
1.3.3.1 Les fusions acquisitions horizontales . . . . .	37
1.3.3.2 Les fusions acquisitions verticales . . . . .	37
1.3.3.3 Les fusions acquisitions conglomerales . . . . .	37
1.3.3.4 Les fusions acquisitions concentrique . . . . .	38
Le	
<b>1.4 Méthode d'analyse factorielle des données mixtes (AFDM)</b>	<b>40</b>
1.4.1 Principe de l'AFDM . . . . .	40
1.4.2 Graphique d'AFDM . . . . .	41
1.4.3 Logiciel R-Stat et l'AFDM . . . . .	41

<b>1.5</b>	<b>Aide multicritère à la décision : AMD</b>	<b>42</b>
1.5.1	Définition de L'AMD . . . . .	42
1.5.2	Conception, méthodologie et approche . . . . .	42
1.5.2.1	AHP et XLstat . . . . .	47
<b>2</b>	<b>État des lieux . . . . .</b>	<b>48</b>
<b>2.1</b>	<b>présentation KPMG</b>	<b>49</b>
2.1.1	KPMG Monde . . . . .	49
2.1.1.1	Les services de KPMG Monde . . . . .	50
2.1.2	KPMG Algérie . . . . .	51
2.1.2.1	Structure organisationnelle de KPMG Algerie . . . . .	52
2.1.2.2	Présentation du deal Advisory . . . . .	52
<b>2.2</b>	<b>Présentation de l'entreprise cliente</b>	<b>54</b>
2.2.1	Business description . . . . .	54
2.2.2	Historique de ses M&A . . . . .	54
2.2.3	Activité dans le secteur . . . . .	55
2.2.4	Présence géographique à l'international . . . . .	55
<b>2.3</b>	<b>Diagnostic stratégique</b>	<b>56</b>
2.3.1	Contexte générale sur les laboratoires biologiques . . . . .	56
2.3.1.1	Présentation du contexte et de l'importance des laboratoires médicaux dans le secteur de la santé . . . . .	56
2.3.1.2	Description des différents types et prestations des laboratoires médicales . . . . .	57
2.3.2	Diagnostic Externe . . . . .	58
2.3.2.1	Tendance du marché international des laboratoires médicales à travers l'analyse de l'offre et de la demande . . . . .	58
2.3.2.2	Tendance du marché français des laboratoires médicales à travers l'analyse de l'offre et de la demande . . . . .	65
2.3.2.2.1	Présentation du marché des laboratoires médicales français . . . . .	65
2.3.2.2.2	Les facteurs impactants le marché des laboratoires médicales français . . . . .	65
2.3.2.2.3	Les structures de la biologie médicale . . . . .	70
2.3.2.2.4	Portefeuille d'activité des laboratoires médicales (BCG) . . . . .	73
2.3.2.2.5	Analyse concurrentielle des laboratoires médicales française (Porter) . . . . .	78
2.3.2.3	L'Analyse PESTEL . . . . .	81
2.3.3	Diagnostic interne . . . . .	81
2.3.3.1	Analyse stratégique 7s de McKinsey . . . . .	81
2.3.3.2	Synthèse du diagnostic à travers une Analyse stratégique du groupe (SWOT) . . . . .	84
<b>2.4</b>	<b>Énoncé de la problématique</b>	<b>84</b>
<b>3</b>	<b>Solution . . . . .</b>	<b>86</b>

<b>3.1</b>	<b>Analyse de l'objectif stratégique du client</b>	<b>88</b>
<b>3.2</b>	<b>Identification des critères les plus pertinents à prendre en compte lors de la sélection des entreprises cibles</b>	<b>89</b>
3.2.1	Analyse des tendances M&A . . . . .	90
3.2.2	Benchmark sur les concurrents potentiels du client en france : . . .	101
<b>3.3</b>	<b>Identification et sélection des cibles potentielles qui s'alignent aux objectifs stratégiques du client</b>	<b>112</b>
3.3.1	Screening des entreprises opérante dans le secteur healthcare . . .	112
3.3.2	Présélection des cibles à travers la méthode Analyse factorielle à donnée mixtes . . . . .	112
3.3.3	Application de l'Analyse Multi-critères - Analyse hiérarchique des Procédés (AHP)- pour la sélection des entreprises cibles les plus pertinentes . . . . .	118
<b>3.4</b>	<b>Analyse des synergies réalisées et la valeur créé en faveur du client suite à la transaction faite durant la première année</b>	<b>128</b>
3.4.1	Description de l'entreprise cible "Fulgent Genetics" . . . . .	128
3.4.2	Opportunité de croissance et de synergie significative . . . . .	130
	<b>Conclusion générale . . . . .</b>	<b>133</b>
	<b>Annexes . . . . .</b>	<b>138</b>

# Table des figures

1.1	Les trois grandes questions de la stratégie : Pourquoi, Quoi et Comment. [2]	21
1.2	Les 7S de McKinsey . . . . .	30
1.3	Analyse Pestel . . . . .	31
1.4	L'analyse des cinq forces de Porter . . . . .	31
1.5	La matric BCG . . . . .	32
1.6	Processus M&A : intranet de KPMG . . . . .	39
1.7	La structure hiérarchique de l'AHP [17] . . . . .	43
2.1	Présence de KPMG dans le monde, Source : KPMG intranet, 2022 . . . . .	50
2.2	Comptes sociaux . . . . .	52
2.3	Processus métier du département I&S ( Source interne à KPMG) . . . . .	54
2.4	Expansion géographique de l'entreprise cliente durant la période 2015-2021	55
2.5	consommation de services de laboratoire clinique par région [23] . . . . .	52
2.6	Clinical Laboratory Services Market-Growth Rate . . . . .	57
2.7	la croissance du marché des laboratoires de biologie médicale dans le monde	59
2.8	L'histogramme de données de la population française âgée de 60 ans et plus	61
2.9	L'histogramme de données du nombre de personnes touchées par les affec- tions longues durée . . . . .	62
2.10	Dépenses d'analyses médicales remboursées . . . . .	63
2.11	L'histogramme des données du nombre de laboratoires de biologie médicale en France . . . . .	64
2.12	Répartition des laboratoires selon leur nature . . . . .	65
2.13	Effectifs des laboratoires de biologie médicale en France . . . . .	66
2.14	Sites (localisation géographique, le nombre, privé et hospitalier...) . . . . .	67
2.15	Histogramme représentatif du chiffre d'affaire réalisé par laboratoires de biologie médicale durant la période 2017-2023 . . . . .	68
2.16	La répartition des DAS selon le type de test proposé . . . . .	69
2.17	Répartition du marché des laboratoires par gamme en 2021 . . . . .	70
2.18	Répartition du marché des laboratoires par gamme en 2022 . . . . .	70
2.19	Evolution du chiffre d'affaire de ces 8 gammes entre 2020 et 2021 . . . . .	71
2.20	Tableau récapitulatif des différentes DAS de spécialité selon leurs parts de marché, taux de croissance, et chiffre d'affaires de l'année 2021 . . . . .	71
2.21	Matrice BCG des spécialités du marché français des réactifs en 2021 . . . . .	72
2.22	la classification des DAS par la matrice BCG . . . . .	72
2.23	L'analyse PESTEL du secteur des laboratoires de biologie médicale . . . . .	76
2.24	La présence géographique du client dans le monde . . . . .	77
2.25	L'analyse SWOT . . . . .	79

## Table des figures

---

3.1	Matrice des objectifs stratégiques M&A . . . . .	84
3.2	Marché globale des M&A en volume et valeur (US\$ millions) M&A [32] . . . . .	85
3.3	Répartition mondiale des différents M&A des secteurs industriels 2021 [34] . . . . .	87
3.4	Répartition mondiale des différents M&A des secteurs industriels 2022 [34] . . . . .	87
3.5	Marché Asiatique des M&A en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	88
3.6	Marché Européen des M&A en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	89
3.7	Marché Africain et Moyen-Orient des M&A en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	89
3.8	Marché Américain des M&A en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	90
3.9	Marché Global des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	90
3.10	Marché Nord Américain des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	91
3.11	Marché Européen des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	92
3.12	Marché Asiatique des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	93
3.13	Marché Africain des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	93
3.14	Marché Moyen-Orient des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	94
3.15	Marché de l'Amérique Latine des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32] . . . . .	95
3.16	Cartographie des principaux groupements et réseaux de laboratoires présents en France. [Intranet KPMG] . . . . .	97
3.17	Présence géographique de l'entreprise concurrente 1 . . . . .	98
3.18	Les KPIs financiers de l'entreprise concurrente 1 . . . . .	99
3.19	Historique des acquisitions de l'entreprise concurrente 2 . . . . .	100
3.20	Présence géographique de l'entreprise concurrente 2 . . . . .	100
3.21	Les KPIs financiers de l'entreprise concurrente 2 . . . . .	101
3.22	Présence géographique de l'entreprise concurrente 3 . . . . .	102
3.23	Les KPIs financiers de l'entreprise concurrente 3 . . . . .	102
3.24	Tableau comparatif des trois entreprises concurrentes et le client . . . . .	103
3.25	Les chiffres d'affaires des LBM avec différentes tailles . . . . .	104
3.26	Evolution du chiffre d'affaire des LBM durant 2017-2020 selon leur nombre de sites . . . . .	104
3.27	Les poids des achats de matières premières et approv. des LBM . . . . .	105
3.29	. L'impact des principaux déterminants sur l'activité des LBM . . . . .	106
3.30	Cercle de corrélation des variables quantitatives sur RStat . . . . .	109
3.32	Les valeurs propres et la variabilité cumulée de l'AFDM en fonction des dimensions . . . . .	110
3.33	Graphe des variables quantitatives et qualitatives . . . . .	111
3.34	AGraphe des individus de l'AFDM . . . . .	112
3.35	Graphe des différents clusters résultants de l'AFDM . . . . .	113
3.36	La structure hiérarchique de l'AHP du problème de choix d'acquisition . . . . .	114
3.37	Comparaison entre les paires de critères choisis pour l'opération M&A du client . . . . .	115

3.38	Pourcentage relatif aux critères choisis et le pourcentage de IC et RC . . .	115
3.39	Le taux de priorités moyennes par critères . . . . .	116
3.40	Comparaison des paires d'alternatives selon le critère du coût d'acquisition	118
3.41	Comparaison des paires d'alternatives selon le critère du M&A . . . . .	119
3.42	Comparaison des paires d'alternatives selon le critère de rentabilité financière . . . . .	119
3.43	Comparaison des paires d'alternatives selon le critère de Savoir-faire technologique . . . . .	120
3.44	Comparaison des paires d'alternatives selon le critère de Taux de vieillissement (par région) . . . . .	120
3.45	Comparaison des paires d'alternatives selon le critère d'expansion géographique . . . . .	121
3.46	Comparaison des paires d'alternatives selon le critère de Risque et volatilité du pays . . . . .	121
3.47	Les priorités globales des entreprises suivant chaque critère . . . . .	121
3.48	Représentation des différentes alternatives selon leur priorisation . . . . .	122
3.49	Position géographique de l'entreprise cible . . . . .	124
3.50	Les différents certificats possédés par Fulgent Genetics . . . . .	124
3.51	Le taux de satisfaction des clients de Fulgent Genetics par rapport ses services . . . . .	124
3.52	Synthèse descriptive des opportunités acquises après établissement des synergies . . . . .	126
3.53	Les KPIs financiers finales de l'entreprise cliente avant et après l'acquisition de Fulgent Genetics (2022-2023) . . . . .	126
3.54	État financiers de l'entreprise avant et après l'acquisition de Fulgent Genetics (2022-2023) . . . . .	127
3.55	Les KPIs financiers finales de l'entreprise cliente avant et après l'acquisition de Fulgent Genetics (2022-2023) . . . . .	127
4.1	Résultats des valeurs propres suite à l'AFDM par R-Stat . . . . .	133
4.2	Résultats des variables quantitatives suite à l'AFDM par R-Stat . . . . .	133
4.3	Résultats des variable qualitatives suite à l'AFDM par R-Stat . . . . .	134
4.4	Les valeurs des entreprises cibles selon les différents critères utilisées dans l'AMD . . . . .	134
4.5	Les états financiers de l'entreprise Fulgent Genetics . . . . .	135

# Liste des tableaux

1.1	Définition et formes des 4 voies de développement . . . . .	26
1.2	Comparaison entre croissance externe et interne . . . . .	28
1.3	Stratégies d'entrave d'un concurrent gênant [13] . . . . .	36
1.4	L'échelle de comparaison binaire de la méthode AHP . . . . .	44
1.5	Comparaison entre les paires de critères. . . . .	45
1.6	Comparaison entre les paires d'alternatives . . . . .	45
1.7	Les valeurs de l'indice de cohérence aléatoire[16] . . . . .	46
2.1	La segmentation du marché des LBMs selon la région de l'année 2022 . . .	61
2.2	Les facteurs de croissance des différents services proposés par les labora- toires de biologie médicale . . . . .	63



# liste des abréviations

<b>AFDM</b>	<i>Analyse fonctionnelle de données mixtes</i>
<b>AHP</b>	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
<b>Alter</b>	<i>alternatives</i>
<b>BCG</b>	<i>Boston Consulting Group</i>
<b>BU</b>	<i>Business Unit</i>
<b>Crit</b>	<i>critères</i>
<b>ETI</b>	<i>entreprises de taille intermédiaire</i>
<b>FFOM</b>	<i>forces, faiblesses, opportunités et menaces</i>
<b>IC</b>	<i>indice de cohérence</i>
<b>IA</b>	<i>Indice de cohérence aléatoire donnée</i>
<b>KPMG</b>	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler</i>
<b>LBM</b>	<i>Laboratoire de biologie médicale</i>
<b>M&amp;A</b>	<i>Mergers &amp; Acquisition</i>
<b>PME</b>	<i>petites et moyennes entreprises</i>
<b>PESTEL</b>	<i>Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and</i>
<b>PWC</b>	<i>Legal PricewaterhouseCoopers</i>
<b>RC</b>	<i>ratio de cohérence</i>
<b>RS</b>	<i>Recherche et Stratégie</i>
<b>SWOT</b>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
<b>TS</b>	<i>Transaction et Services</i>

# Introduction générale

Dans le domaine des laboratoires de biologie médicale, il existe une demande croissante de services de diagnostic et d'analyses médicales de haute qualité. Ces laboratoires jouent un rôle crucial dans le système de santé en fournissant des informations essentielles pour le diagnostic, le suivi et le traitement des maladies.

Cependant, le secteur des laboratoires de biologie médicale est confronté à divers défis. Les avancées technologiques rapides, l'évolution des exigences réglementaires et les pressions financières croissantes sont autant de facteurs qui obligent les laboratoires à s'adapter et à trouver des moyens d'améliorer leur compétitivité.

C'est dans ce contexte que la stratégie de croissance externe devient une option attrayante pour de nombreux laboratoires de biologie médicale. En optant pour des fusions et acquisitions, les laboratoires peuvent consolider leurs ressources, élargir leur portée géographique, diversifier leurs services et renforcer leur position sur le marché.

Le travail que nous effectuerons dans le cadre de ce projet aura donc pour objectif d'accompagner un groupe de laboratoires de biologie médicale français dans sa stratégie de croissance externe dans le cadre d'une mission en sollicitant KPMG, nous tenterons de répondre donc aux questions suivantes :

- Quelles sont les stratégies de croissance externe envisageables pour l'entreprise cliente ?
- Comment évaluer et sélectionner les cibles potentielles pour une croissance externe ?  
Quels critères doivent être pris en compte ?

- Quelles sont les implications financières liées à la stratégie de croissance externe ?  
Pour répondre aux questions suscitées, nous avons articulé notre travail autour de trois parties principales structurées de la manière suivante :

- La première partie présente l'état de l'art, où nous avons défini les principaux concepts théoriques de la stratégie ainsi que des fusions et acquisitions. Cette partie est aussi très riche en outils et méthodes ainsi que de modèles utilisés au cours de notre diagnostic de l'environnement externe et interne de l'entreprise, notamment, l'analyse PESTEL, l'analyse des cinq forces de Porter, l'analyse SWOT et le modèle des 7s de McKinsey, et d'autres au cours de notre solution proposée, à savoir l'analyse factorielle de données mixtes (AFDM) et aide multicritère à la décision (AMD).

- La seconde partie, quant à elle, présente une analyse de l'existant et une étude du contexte, commençant d'abord par le cabinet de conseil KPMG Algérie ainsi que l'entreprise cliente. Suivie par une étude du marché mondial des laboratoires biologiques ainsi que les principaux moteurs et contraintes de ce secteur, nous avons également utilisé la matrice BCG pour représenter le portefeuille d'activités des laboratoires, ainsi que Porter et Pestel pour synthétiser l'environnement concurrentielle et son impact sur ces derniers. Par la suite, nous avons élaboré un diagnostic interne du client à travers la matrice 7s de McKinsey. Nous avons conclu cette seconde partie par une analyse SWOT qui résume les résultats de notre diagnostic externe et interne ainsi que l'énoncé détaillé de notre problématique.

- La troisième partie, qui représente la solution qu'on propose à notre client, la démarche suivie se décompose en quatre sous-parties, qui sont :

- a) Définir avec précision les orientations et les ambitions stratégiques de l'entreprise dans le cadre de sa croissance et de sa pénétration sur un nouveau marché.

b) Identifier les critères les plus pertinents à prendre en compte lors de la sélection des opportunités de fusion et acquisition. Cela inclut une analyse de l'étude du diagnostic sectorielle des laboratoires médicaux pour identifier les tendances et les opportunités spécifiques du secteur. De plus, une étude du marché des fusions et acquisitions dans le secteur de la santé pour évaluer le paysage concurrentiel et les opportunités existantes. Enfin, un benchmarking des concurrents est réalisé afin d'évaluer leur positionnement et d'identifier les meilleures pratiques.

c) Identifier les cibles potentielles qui s'alignent sur les objectifs stratégiques du groupe. Pour cela, une présélection des cibles est effectuée en utilisant la méthode AFDM. Cette méthode permet de filtrer les meilleures opportunités en fonction des critères définis précédemment, nous évaluons les opportunités de fusion et d'acquisition qui répondent aux critères prédéfinis. Cette approche nous permet d'identifier les entreprises qui sont complémentaires sur le plan stratégique, qui offrent des synergies potentielles et qui sont susceptibles de créer de la valeur pour le groupe de laboratoires de biologie médicale. Ensuite, une sélection finale des cibles est réalisée en utilisant l'Analyse Hiérarchique des procédés (AHP), nous prenons en compte des critères tels que la solidité financière, la compatibilité culturelle, l'expertise technique et la rentabilité potentielle. Cette analyse approfondie nous permet de classer les opportunités et de recommander celles qui offrent le meilleur potentiel de succès pour le groupe.

d) Enfin, une analyse des résultats est réalisée pour évaluer les opportunités de M&A identifiées. Cette analyse permet d'évaluer les gains que l'entreprise aura une fois elle acquies la cible choisie, ainsi que sa contribution à la croissance du groupe, en prenant en compte les avantages potentiels en termes de synergies opérationnelles, d'expansion géographique, d'innovation ou de diversification des produits et services.

En résumé, notre solution accompagne un groupe de laboratoires de biologie médicale français dans sa stratégie de croissance externe en identifiant et évaluant les opportunités de fusion et d'acquisition les plus pertinentes. Nous combinons une définition claire des orientations stratégiques avec une analyse.

# Chapitre 1

## État de l'art

### Introduction

Ce premier chapitre revêt une importance fondamentale dans notre projet, car il établira les bases nécessaires en termes de définitions, termes, terminologies et concepts qui seront ultérieurement utilisés. Il repose sur une recherche bibliographique qui permettra de suivre de manière cohérente le déroulement du travail présenté.

Dans ce chapitre, nous aborderons en premier lieu les concepts généraux de la stratégie. Nous explorerons les différentes approches stratégiques et les modèles de prise de décision stratégique, afin de poser les fondements nécessaires à notre étude. Nous examinerons également les outils couramment utilisés lors du diagnostic stratégique.

Un autre aspect essentiel de ce chapitre concerne les notions de fusion et d'acquisition (M&A) qui constituent le cœur de notre projet de fin d'études. Enfin, nous aborderons les méthodes spécifiques que nous avons choisies pour développer notre solution. En particulier, nous mettrons en lumière l'analyse factorielle à données mixtes et l'analyse multicritères des données.

## 1.1 Les concepts de la stratégie

### 1.1.1 La notion de la stratégie

Le concept de stratégie est d'origine militaire, associé à Sun Tzu (ou Sun Zi), autour de L'Art de la guerre dès le IV<sup>e</sup> siècle avant J-C. Le mot vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *ageîn*, « conduire ». Ce mot évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le leadership (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés). Pour filer la métaphore, on pourrait ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir [1].

La stratégie fut utilisée dans plusieurs d'autres domaines, parmi ses premières entrées dans le monde des affaires, Von Neumann et Morgenstern l'ont utilisé pour développer la théorie des jeux dans leur ouvrage "theory of Games and Economic Behavior" qui consiste à modéliser les interactions entre agents économiques et comprendre les stratégies optimales dans des situation d'interactions décisionnelles entre joueurs.

Depuis les années 1960, plusieurs auteurs ont proposé des définition de la stratégie, parmi eux :

"La stratégie est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière" [1].

La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte [1].

Ainsi, La stratégie est une règle pour prendre les décisions, déterminée par l'étendue

produit/marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie [1].

La stratégie est l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, établis de façon à définir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être et le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être"[2].

Ainsi, dans le domaine du management, la stratégie est un ensemble de choix d'activités et d'actions planifiées dans le but est d'atteindre des objectifs à long terme, tout en prenant en considération les ressources disponibles, les opportunités et les menaces de l'environnement interne et externe de l'organisation.

Le concept de la stratégie mobilise trois grandes questions :

1. Où sommes-nous ?
2. Où allons-nous ?
3. Comment y allons-nous ?

De manière plus concrète et détaillée, nous pouvons les reformuler ainsi :

- 1. Le pourquoi ?**
- 2. Le quoi ?**
- 3. Le comment ?**

Le "**Pourquoi**" de l'activité d'entreprise : il s'agit de définir la mission de l'entreprise, sa raison d'être, son domaine d'activité et son positionnement sur le marché, ainsi que comprendre la situation actuelle de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces.

Le "**Quoi**" de l'activité d'entreprise : Après que l'entreprise a défini sa mission, elle aura à mettre en clair ses buts et objectifs, alignés à sa vision future, ce qui orientera ses actions pour arriver à ses fins, tel que :

Les buts : Ce sont les intentions qui sous-tendent l'action définie sur horizon temporel généralement non borné précisément [2] , que l'entreprise cherche à atteindre pour bâtir son positionnement externe.

Les objectifs stratégiques sont des résultats que l'entreprise se propose d'atteindre à une

date donnée [2]. Ils doivent être clairs, mesurables, réalisables et alignés avec la vision et la mission de l'organisation et ses ressources internes et externes, et donc exprimés quantitativement pour permettre l'évaluation de la performance et le suivi des actions.

Le “**Comment**” de l'activité d'entreprise : pour atteindre les objectifs et les buts formalisés, une planification stratégique est mise en oeuvre, ce qui implique une série d'étapes et d'actions concrètes pour mettre en oeuvre la stratégie déployée.

La figure 1 suivante résume les trois concepts décrits précédemment :

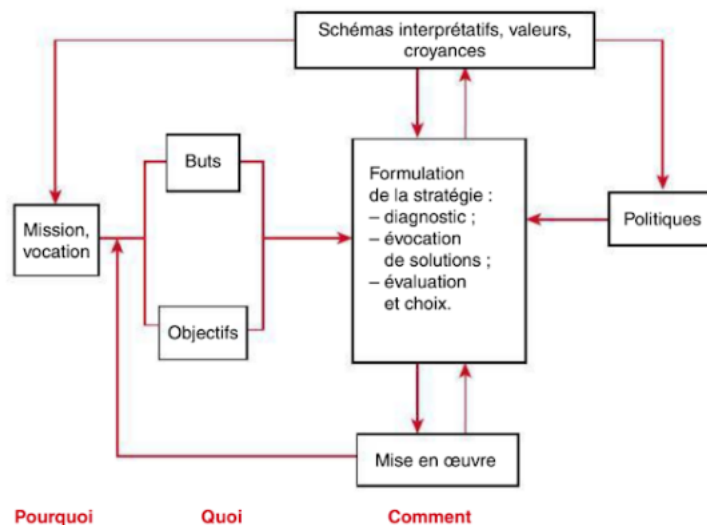


FIG. 1.1 : Les trois grandes questions de la stratégie : Pourquoi, Quoi et Comment [2].

### 1.1.2 Les décisions stratégiques

Le développement d'une stratégie impose de faire des choix, qui sont appelés “**décisions stratégiques**”. Ces dernières, ont un horizon à long terme, créant un avantage concurrentiel, influencées par l'environnement de l'entreprise.

#### 1.1.2.1 Les typologies

Selon *Igor Ansoff*, les types de décisions stratégiques classés par ordre d'importance sont [3] :

- **Les décisions stratégiques** : décisions non programmables donnant un avantage concurrentiel (pénétrer un nouveau marché, suivre une politique).
- **Les décisions tactiques** : décisions semi-programmables prises pour maximiser les résultats à court terme, en utilisant les ressources disponibles de manière efficace et efficiente.

- **Les décisions opérationnelles** : décisions programmables, qui sont prises quotidiennement par l'entreprise pour assurer son fonctionnement et sa survie.

### 1.1.2.2 Les niveaux de décisions stratégiques

-**La stratégie de groupe (Corporate Strategy)** : Après que la vision est établie, le dirigeant devra prendre des décisions fondamentales qui mèneront l'entreprise vers cette vision, qui déterminent les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise va opérer. "La corporate strategy est donc centrée sur la gestion du portefeuille d'activités de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des métiers, activités ou business réunis sous une même gouvernance." [1] Elle mènera l'entreprise à s'engager ou se retirer dans tel ou tel secteur, impulser la croissance, créer des synergies et prendre des modalités de développement en ce qui concerne l'investissement ou de désinvestissement, la fusion/acquisition ou encore de coentreprises.

-**La stratégie d'activité (Business Strategy, ou stratégie secondaire ou encore stratégie concurrentielle)** : Elle consiste à déterminer des stratégies pour chaque domaine d'activité de l'entreprise pour atteindre ses objectifs globaux. La stratégie définie les plans qui doivent être en action pour créer un avantage concurrentiel, elle se décline en termes de prix, différenciation, marchés cible, canaux de distribution, priorités d'investissement et de sources de financement.

- **La stratégie fonctionnelle ou stratégie opérationnelle** : Elle concerne les décisions prises au niveau des différents départements de l'entreprise pour mettre en œuvre la stratégie globale et du domaine. Il s'agit de déployer un plan d'action détaillé, de définir les budgets et les délais, et d'affecter les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs nécessaires.

### 1.1.3 La démarche de l'analyse stratégique

La démarche stratégique est un processus clé pour toute entreprise qui souhaite élaborer une stratégie claire et cohérente pour atteindre ses objectifs à long terme. Elle implique une analyse approfondie de l'environnement, la définition d'une vision et d'une mission claires, l'élaboration d'objectifs stratégiques et la mise en place de plans d'action pour les atteindre. [4], elle découle en les étapes suivantes :

1. **Analyse de l'environnement** : Effectuer une évaluation des divers éléments externes susceptibles d'exercer une influence sur la stratégie de l'entreprise, tels que les évolutions du marché, la concurrence, les paramètres économiques, politiques, technologiques, environnementaux, etc.

2. **Analyse interne** : analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise. Les éléments à prendre en compte sont les ressources disponibles, les compétences, la structure organisationnelle, la culture d'entreprise, la performance financière, etc.

3. **Analyse des parties prenantes** : identifier les différentes parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, employés, actionnaires, gouvernement, etc.) et à comprendre



comment elles peuvent influencer les décisions stratégiques de l'entreprise.

4. **Définition des objectifs** : définir les objectifs à long terme de l'entreprise en terme de croissance, de rentabilité, de part de marché, de satisfaction client, etc. Les objectifs doivent être clairs, mesurables, réalisables et pertinents.

5. **Développement des stratégies** : développer différentes stratégies qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Les stratégies peuvent être liées à la croissance, à l'innovation, à la différenciation, à la réduction des coûts, etc.

6. **Évaluation des options stratégiques** : évaluer les différentes options stratégiques développées à l'étape précédente. Il est important d'examiner les avantages et les inconvénients de chaque option, ainsi que les risques associés.

7. **Sélection de la stratégie** : sélectionner la stratégie qui convient le mieux à l'entreprise en fonction de ses objectifs, de ses ressources et de son environnement. Il est important de prendre en compte les implications financières et organisationnelles de la stratégie choisie.

8. **Mise en œuvre de la stratégie** : mettre en œuvre la stratégie choisie en allouant les ressources nécessaires et en mettant en place des indicateurs de suivi pour mesurer la performance.

Il est important de prendre en compte l'environnement dans lequel l'entreprise opère pour faire une analyse stratégique à court et à long terme afin de prendre des décisions éclairées comme par exemple dans le cas d'une opération de F&A. Pour ce faire, une démarche est à suivre :

a. **La segmentation stratégique** :

Elle consiste à diviser le marché en segments distincts afin de mieux comprendre les besoins des clients et de développer des offres adaptées à chaque segment. Cette étape permet de cibler les segments les plus attractifs pour l'entreprise et de mieux orienter ses actions stratégiques mais aussi analyser l'environnement de l'entreprise cible, de comprendre son marché, de déterminer ses forces et faiblesses, et d'identifier les opportunités et les menaces [5].

b. **L'analyse concurrentielle** :

Elle consiste à évaluer les forces et faiblesses de la concurrence, ainsi que les opportunités et menaces du marché. Cette analyse permet de mieux comprendre l'environnement concurrentiel et de mieux se positionner face aux concurrents.

### c. La construction d'un avantage concurrentiel :

Elle consiste à développer des atouts distinctifs pour se différencier des concurrents et à créer une proposition de valeur unique et l'achat d'une entreprise ou des actions qui opèrent dans le même secteur constitue un avantage concurrentiel.

### d. Les voies et mode de développement stratégique :

Ce sont les différentes options stratégiques disponibles pour l'entreprise pour atteindre ses objectifs à long terme, tels que la croissance interne, les alliances stratégiques, les acquisitions ou les fusions. Ces choix stratégiques permettent à l'entreprise de définir comment elle souhaite se développer et d'adapter sa stratégie en fonction des évolutions de son environnement [6].

## 1.1.4 les voies et modalités du développement stratégique

Ayant choisi son positionnement stratégique, l'entreprise cherchera à développer son domaine stratégique, c'est-à-dire à accroître via la recherche des économies d'échelle et des synergies, l'obtention des parts de marché pour un profit plus rentable et un avantage concurrentiel. Pour cela, elle devra choisir des voies et modalités de développement stratégiques.

### 1.1.4.1 Les voies du développement stratégiques :

Les voies de développement concerne l'activité de l'entreprise qui peut prendre 4 formes : **la spécialisation, la diversification, l'internationalisation et l'intégration**. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous représentent la description de chacune des voies de développement, ainsi que leurs formes, avantages et inconvénients.

Voie du développement	Spécialisation	Diversification	Intégration	Internationalisation
Définition	Concentrer les efforts et les ressources sur un seul domaine d'activité qui jugé le plus porteur, afin d'acquérir une position forte voire dominante.	Elle consiste à élargir son portefeuille d'activité dans de nouveaux domaines, tel que la finalité n'est pas claire.	Prendre le contrôle d'activités de la chaîne de valeur en amont ou en aval de l'entreprise sur la filière.	Développer des activités à l'étrangers.
	La spécialisation expansive : développer de nouveaux produits ou services connexes à l'offre actuelle en utilisant l'expertise dans un domaine. Le recentrage : abandon de quelques activités pour se concentrer sur une seule.	Diversification horizontale : développer des activités similaires à celles exercées déjà Diversification verticale : se lancer dans des activités liées à la chaîne d'approvisionnement ou de distribution de l'entreprise. Elle peut être soit vers l'amont (matières premières ou composants), soit vers l'aval (distribution ou vente au détail) Diversification conglomérale ou liée : se lancer dans des activités qui n'ont aucun rapport avec ses activités existantes.	Intégration verticale : l'entreprise étend ses activités en amont (prise de contrôle dans une filière d'un fournisseur) ou en aval (prise de contrôle dans une filière d'un client) Intégration horizontale : consiste à acquérir ou à fusionner avec des entreprises concurrentes dans le même secteur.	-Exportation. -Vente directe et marketing à l'étrangers. -Production à l'étrangers. - Autonomie de la filiale à l'étrangers -Intégration globale.

Voie du développement	Spécialisation	Diversification	Intégration	Internationalisation
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Développement d'un l'expertise approfondie dans le domaine ce qui permet d'avoir une position concurrentielle stratégique.</li> <li>-Réalisation des économies d'échelle. -Avoir des processus optimaux et donc des délais réduits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réduction de risques. -Gains de synergies</li> <li>-Diminution des coûts. - Développement de nouvelles compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accès à l'information.</li> <li>-Réduction des coûts. -Contrôle des approvisionnements en quantité, qualité et prix ainsi que des marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Avoir de nouveaux clients et parts de marché.</li> <li>-Renforcement de la position concurrentielle.</li> <li>-Réalisation des économies d'échelle. -Baisse des coûts par la délocalisation.</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vulnérabilité aux changements du marché. - Dépendance aux fournisseurs.</li> <li>-Manque d'expertise pour réussir à se diversifier.</li> <li>-Des investissements importants dans de nouveaux marchés, ce qui peut entraîner des risques financiers et opérationnels.</li> <li>- Possibilité de dilution de l'expertise et des compétences de l'entreprise.</li> <li>-Coût de mise en oeuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration verticale : l'entreprise étend ses activités en amont (prise de contrôle dans une filière d'un fournisseur) ou en aval (prise de contrôle dans une filière d'un client)</li> <li>Intégration horizontale : consiste à acquérir ou à fusionner avec des entreprises concurrentes dans le même secteur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation des frais fixes.</li> <li>-Des investissements importants pour l'acquisition des autres activités ainsi que leur gestion.</li> <li>-Difficulté de sortir de la filière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Processus de croissance de l'organisation compliqué. -Des coûts fixes élevés. -Perte de flexibilité.</li> </ul>

TAB. 1.1 : Définition et formes des 4 voies de développement

### 1.1.4.2 Les modalités du développement stratégiques

Afin de créer de la valeur économique ainsi qu'améliorer la compétitivité à long terme, la firme peut choisir entre trois modes de croissance : interne, externe et par alliance, qu'on les distingue comme suit :

- **La croissance interne** : cette voie consiste à se développer en utilisant les ressources internes de l'entreprise, telles que les talents, les compétences et les technologies. Cette voie peut être utilisée pour développer de nouveaux produits, améliorer les processus de production, élargir la portée du marché et augmenter la part de marché.
- **La croissance externe** : cette voie implique l'acquisition d'autres entreprises, la fusion avec d'autres entreprises ou la collaboration avec des partenaires externes. Cette voie peut être utilisée pour élargir la base de clients, accéder à de nouveaux marchés, acquérir des technologies et des compétences, et accroître la part de marché.
- **La croissance par partenariat / Alliance** : les entreprises partagent entre elles certaines ressources ou compétences pour des intérêts en commun.

Le choix de la croissance dépend du type d'entreprise et la stratégie, voici une comparaison entre la croissance interne et externe montré dans le tableau 3 suivant :

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Types entreprises</b>
Croissance interne	-Indépendance. -Identité entreprise. -Absence de réorganisation et restructuration.	-Apprentissage long. -vulnérabilité dans le cas de maturité de marché.	TPE PME. Choix de spécialisation.
Croissance externe	-Accès rapide aux nouveaux domaine. Internationalisation. -exploitation de synergies de coûts ou de complémentarités. -réduction de concurrence. -augmentation du pouvoir de marché de l'entreprise.	-Capitaux élevés. -Problème de coordination et regroupement. -Coût de réorganisation. -Intégration culturelle et managériale des entités.	Grandes entreprise globales ou mondiale. Choix de diversification ou intégration verticale.

TAB. 1.2 : Comparaison entre croissance externe et interne

## 1.2 Diagnostic stratégique

### 1.2.1 Diagnostic Interne

Lors du diagnostic interne, nous examinons en détail tous les aspects de l'entreprise, notamment sa structure organisationnelle, ses processus opérationnels, ses ressources humaines, sa culture d'entreprise, sa performance financière, sa gestion des risques et sa capacité d'innovation. Nous collectons des données pertinentes à partir de différentes sources, tels que des entretiens avec le personnel clé, l'analyse des rapports financiers, des enquêtes internes, et l'examen des indicateurs de performance.

L'objectif principal du diagnostic interne est de comprendre les atouts et les faiblesses de l'entreprise. En ce qui suit, la description de quelques outils d'analyse utilisés pour ce diagnostic.

### 1.2.1.1 le modèle des 7s de Mckinsey

Le modèle des "7S de McKinsey" est un outil de gestion qui permet d'analyser les différentes composantes d'une organisation et d'assurer leur alignement pour atteindre les objectifs stratégiques. Il a été développé par Tom Peters et Robert Waterman, consultants chez McKinsey Company, dans les années 1980. Le modèle des 7S se compose de sept éléments interdépendants, souvent représentés sous la forme d'un hexagone, qui doivent être cohérents et en équilibre pour assurer la performance globale de l'entreprise.

Les sept éléments du modèle des 7S sont les suivants [7] :

- **Stratégie** : La direction stratégique de l'entreprise, y compris les choix et les plans pour atteindre les objectifs à long terme.
- **Structure** : L'organisation formelle de l'entreprise, y compris la division du travail, les responsabilités, les relations hiérarchiques et la coordination des activités.
- **Systèmes** : Les processus et les systèmes utilisés dans l'entreprise pour gérer les opérations, y compris les systèmes d'information, les procédures, les politiques et les flux de travail.
- **Style de direction** : Les styles de leadership et de management adoptés dans l'entreprise, ainsi que la culture d'entreprise et les valeurs véhiculées par les dirigeants.
- **Staff (Personnel)** : Les compétences, les connaissances et les profils des membres de l'organisation, ainsi que la gestion des talents et le développement des compétences.
- **Compétences** : Les compétences spécifiques et les capacités techniques requises pour réaliser les objectifs de l'entreprise, y compris les expertises clés et les ressources spécialisées.
- **Shared Values (Valeurs partagées)** : Les valeurs fondamentales et les croyances qui guident les actions et les comportements des membres de l'organisation, ainsi que la vision partagée de l'entreprise.

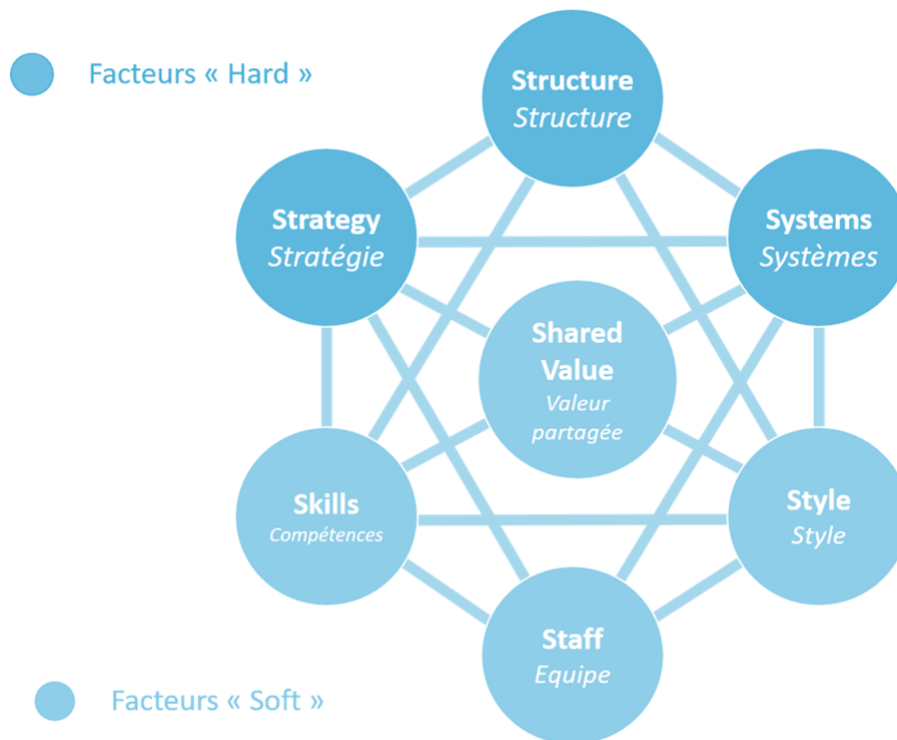


FIG. 1.2 : Les 7S de McKinsey

### 1.2.2 Diagnostic Externe

C'est une étape qui vise à évaluer l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, en identifiant les opportunités et les menaces qui peuvent influencer sa performance et sa compétitivité.

Parmi les outils d'analyse utilisés [8] :

**a. L'analyse PESTEL** : Cette analyse examine les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques qui affectent l'environnement externe de l'entreprise. Cette analyse permet de comprendre l'impact de ces facteurs sur les marchés, les fournisseurs, les clients et les concurrents de l'entreprise.



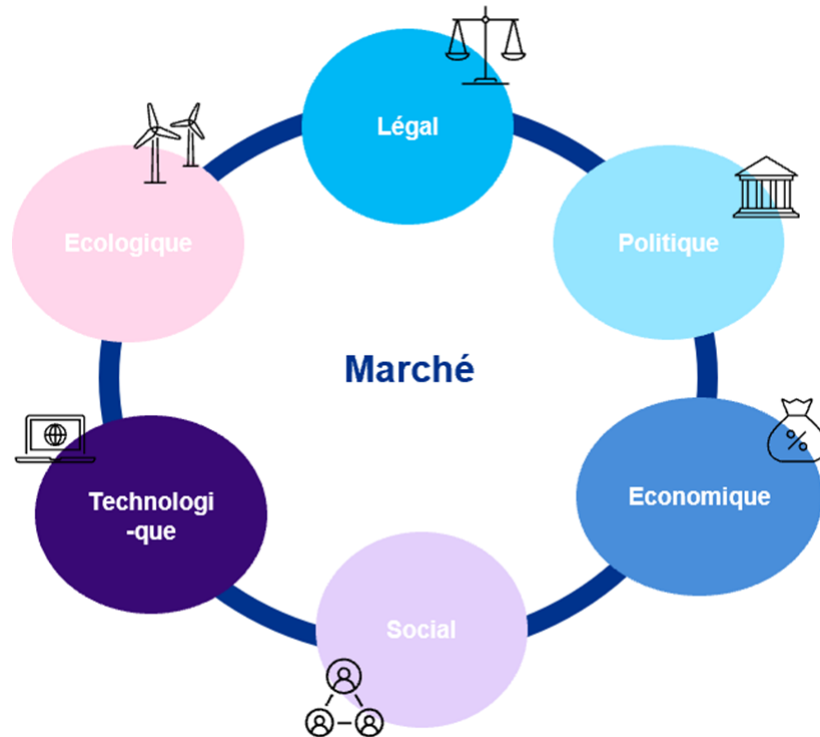


FIG. 1.3 : Analyse Pestel

**b. L'analyse des cinq forces de Porter :** Cette analyse examine les forces concurrentielles qui affectent l'environnement externe de l'entreprise, notamment la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des produits de substitution et l'intensité de la concurrence.

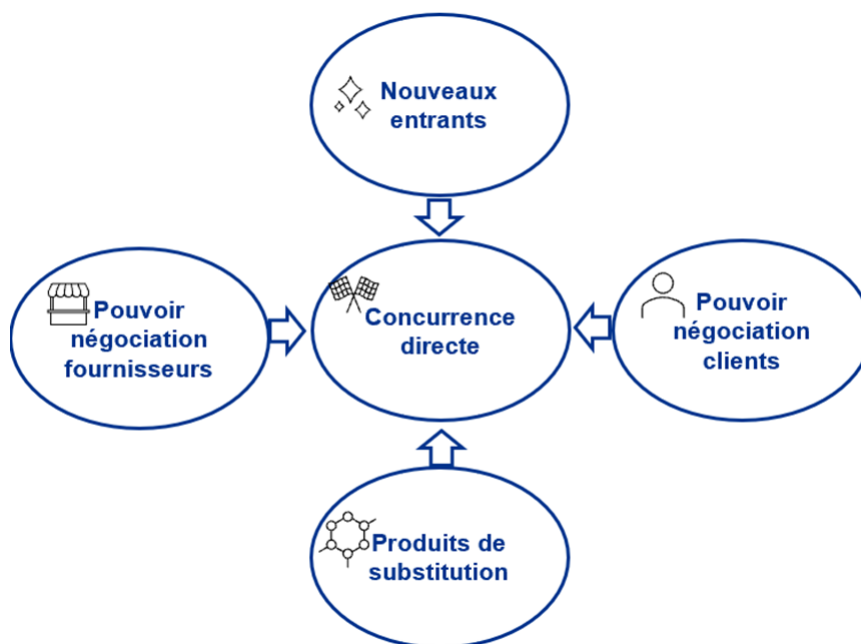


FIG. 1.4 : L'analyse des cinq forces de Porter

c. **La matrice BCG** (Boston Consulting Group) est un outil d'analyse stratégique largement utilisé pour évaluer le mix produit d'une entreprise. Développée dans les années 1970 par le cabinet de conseil en management McKinsey Company, elle permet de classer les différents produits ou services de l'entreprise en fonction de leur part de marché relative et de la croissance du marché. c'est un outil qui aide les entreprises à prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources et la gestion de leur portefeuille de produits [9].

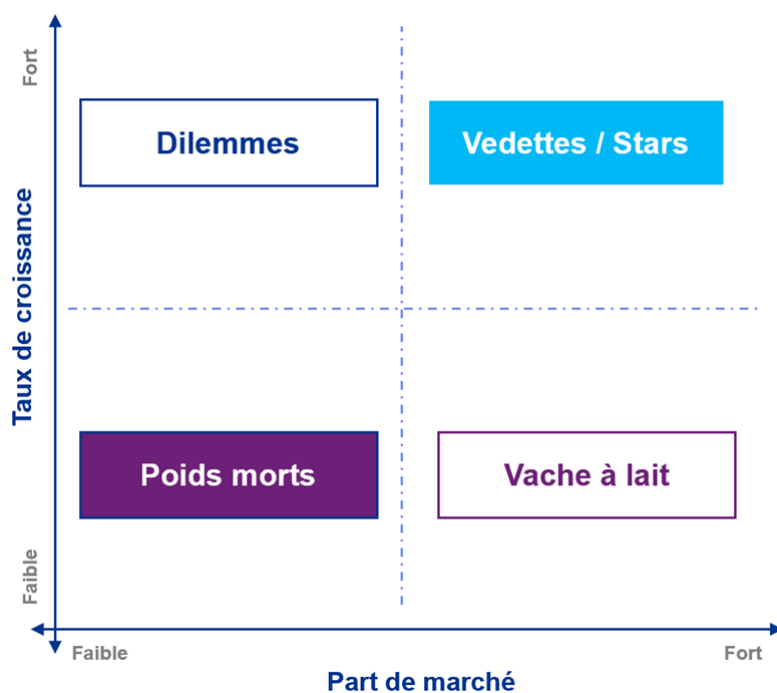


FIG. 1.5 : La matric BCG

La matrice BCG se divise en quatre quadrants qui représentent les différentes catégories de produits. Chaque quadrant a sa propre signification :

- 1. Les "vedettes" (Stars) :** Ces produits ou services ont une part de marché élevée dans un marché en croissance rapide. Ils nécessitent des investissements importants pour maintenir leur croissance, mais ils ont un potentiel prometteur pour devenir des sources de profits élevés à l'avenir.
- 2. Les "vaches à lait" (Cash Cows) :** Ces produits ou services ont une part de marché élevée dans un marché mature ou en déclin. Ils génèrent des flux de trésorerie importants et requièrent peu d'investissements supplémentaires. Ils constituent souvent une source stable de revenus pour l'entreprise.
- 3. Les "dilemmes" (Question Marks ou Problem Childs) :** Ces produits ou services ont une part de marché faible dans un marché en croissance rapide. Ils exigent des investissements substantiels pour accroître leur part de marché et leur rentabilité future est incertaine. Ils peuvent devenir des vedettes ou des poids morts selon les résultats de ces investissements.

**4. Les "poids morts" (Dogs) :** Ces produits ou services ont une part de marché faible dans un marché mature ou en déclin. Ils génèrent peu de revenus et ne nécessitent généralement pas d'investissements significatifs. Ils peuvent être considérés comme des actifs peu rentables et doivent être évalués avec prudence.

### **d. Analyse du portefeuille d'activité (Matrice de McKinsey)**

La Matrice McKinsey est un outil d'analyse stratégique qui permet de déterminer la position stratégique d'une entreprise en comparaison avec ses concurrents et de décider des actions à entreprendre pour améliorer cette position. Elle est utilisée pour évaluer la performance des différentes unités d'une entreprise et pour identifier celles qui devraient être maintenues, développées, redressées ou abandonnées.

Pour appliquer la Matrice McKinsey à des entreprises acquises par une filiale, il convient tout d'abord de recueillir des informations sur ces entreprises, telles que leur activité, leur marché, leur position concurrentielle, leur chiffre d'affaires, leur rentabilité, etc. Ces informations peuvent être obtenues à travers des entretiens avec les dirigeants des entreprises acquises, des analyses de marché, des études de cas, des données financières, etc.

Ensuite, il faut classer chaque entreprise acquise dans une des quatre catégories de la Matrice McKinsey en fonction de sa position stratégique : star, vache à lait, dilemme ou poids mort. Les entreprises considérées comme des stars ont une position dominante sur leur marché et connaissent une forte croissance, tandis que les vaches à lait ont une position forte sur leur marché mais une croissance faible. Les entreprises en dilemme ont une position faible sur leur marché mais une forte croissance, tandis que les poids morts ont une position faible sur leur marché et une croissance faible.

Une fois les entreprises acquises classées dans les différentes catégories de la Matrice McKinsey, des actions peuvent être décidées pour chacune d'entre elles en fonction de leur positionnement. Par exemple, pour les stars, il peut être judicieux de continuer à investir dans leur croissance, tandis que pour les vaches à lait, il peut être plus approprié de réduire les coûts et d'optimiser les profits. Pour les entreprises en dilemme, des investissements stratégiques peuvent être nécessaires pour améliorer leur position sur le marché, tandis que pour les poids morts, l'option de l'abandon peut être envisagée [10].

### **e. Synthèse du diagnostic (SWOT)**

Cette analyse examine les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de l'entreprise. Cette analyse permet de comprendre la position actuelle de l'entreprise sur le marché et de déterminer si elle est capable de s'adapter à l'environnement externe [11].

### 1.3 Fusion et Acquisition : pratiques de la croissance externe

Ces dernières années, les opérations de croissance externe sont devenues tendance pour toute entreprise qui prévoit de devenir leader dans son domaine d'activité et de garder sa position dans cet environnement économique à forte intensité concurrentielle. Le développement par fusions-acquisitions est un atout stratégique pour la transformation des firmes surtout dans un marché qui évolue rapidement. Ces opérations ont de multiples objectifs, que ce soit acquérir un concurrent, posséder une nouvelle technologie ou pénétrer une nouvelle région géographique.[1]

#### 1.3.1 Définition d'une M&A

Les fusions-acquisitions (appelées "Fusac") ou en anglais M&A sont des opérations de consolidation ou prise de contrôle d'entreprises cibles, effectuées par achat ou échange d'actions. Une fusion correspond à une transaction donnant naissance à une « nouvelle structure émergeant de deux anciennes » définit une fusion comme un « contrat au travers duquel deux ou plusieurs organisations passent sous contrôle commun » (et ces dernières « perdent leur indépendance légale ». Il ne demeure alors qu'une seule organisation [12].

Les acquisitions quant à elle, traduisent « le rachat d'une organisation par une autre organisation » [12], donc les acquisitions font référence au processus par lequel une entreprise achète une autre entreprise ou une partie de celle-ci. L'objectif principal d'une acquisition est souvent de permettre à l'entreprise acquéreuse de croître plus rapidement ou d'acquérir des compétences, des technologies ou des actifs qui renforcent sa position sur le marché.

Les opérations de fusions-acquisitions peuvent être amicale, où les deux entreprises font les négociations de manière cordiale, ou hostile, tels que l'entreprise acquéreuse tente de faire l'opération sans l'accord de l'entreprise cible.

#### 1.3.2 Objectifs et motivations stratégiques des M&A à travers

##### les Synergies :

Les principales motivations des fusions-acquisitions, peuvent être soit spéculatives soit stratégiques. Le principal avantage de la croissance externe est la rapidité du développement, et cela s'explique par son principe qui consiste à améliorer ce qui est déjà acquis (marque, savoir-faire, compétences, position internationale, part de marché).

Les fusions-acquisitions permettent donc d'améliorer la position concurrentielle, soit en jouant sur sa taille et son pouvoir de négociation, soit en créant de la valeur par la mise en œuvre de synergies [1].

Les fusions-acquisitions sont considérées comme un puissant moyen de transformation des entreprises pour améliorer leur compétitivité à long terme, en particulier dans les périodes d'innovation ou d'internationalisation rapide. Les objectifs stratégiques de ces opérations peuvent être offensifs ou défensifs, tels que pénétrer un nouveau marché ou affirmer ses positions. Les fusions-acquisitions peuvent également permettre de développer des synergies, bien que cela puisse être une justification a posteriori de l'opération, comme stipule notre objet de recherche.

### 1.3.2.1 Les objectifs stratégiques offensifs

- **Accroître son pouvoir de négociation** : suite à l'augmentation des volumes de matières premières, la firme pourra avoir ses approvisionnements à des conditions plus avantageuses par rapport à ces concurrents de taille modeste auprès des fournisseurs, en ce qui concerne la baisse des prix, une meilleure qualité et prolongement du délai de paiement.
- **Gagner des ressources** : L'entreprise acquise joue le rôle de fournisseur de ressource en termes de compétences, de savoir-faire ou des technologies spécifiques pour l'entreprise acheteuse. Ce qui lui permetta de gagner du temps dans son plan de développement.
- **Accès à un nouveau marché** : l'un des motifs les plus visés par les opérations M&A, est de prendre place dans de nouveaux marchés rentables (exploration), ou d'étendre ses activités dans de nouveaux lieux géographiques (internalisation).

### 1.3.2.2 Les objectifs stratégiques défensifs

Les M&A servent dans ce cas à protéger la position de l'entreprise dans un milieu qui évolue très rapidement.

**La mondialisation de l'entreprise** : la stratégie de mondialisation a pour effet d'accélérer l'extension de la firme à l'échelle mondiale, et cela en faisant un transfert des capitaux, des compétences et des technologies entre les pays. Dans plusieurs secteurs d'activités, afin de rester compétitif, il est devenu nécessaire d'acquérir une taille critique, les entreprise procèdent, dès lors, à faire des fusions-acquisitions dans des marchés étrangers, ce qui va lui permettre de passer de l'exportation vers la mondialisation et donc plus d'indépendance.

**Restreindre les actions d'un concurrent** : La croissance externe est vue comme un moyen de se protéger face aux attaques des concurrents en jouant sur les rapports de force qui existent entre les compétiteurs. Cette stratégie peut être directe ou indirecte, temporaire ou durable.

Effets de la croissance externe	Temporaire	Durable
Direct	Neutralisation du concurrent par renforcement du pouvoir de marché de la firme.	Élimination pure et simple du concurrent.
Indirect	Avortement de l'initiative du concurrent par saturation de l'espace convoité.	Riposte par le développement d'un contre-projet de fusion-acquisition.

TAB. 1.3 : Stratégies d'entrave d'un concurrent gênant [13]

### 1.3.2.3 La recherche des synergies

Ce mode de développement est utilisé par la plupart des entreprises pour restructurer leur position stratégique en fonction de leur mission et de l'évolution de l'environnement. Parmi les motivations des dirigeants est d'opter pour la croissance par fusion ou acquisition qui repose souvent sur les synergies. Cette partie examine le rôle des synergies dans les opérations de fusions-acquisitions et comment elles sont utilisées comme justification économique [13.]

#### a. les synergies de coûts liés à l'effet de volume

Les synergies de coûts liées aux effets de volume sont les économies d'échelle obtenues par la production en grande quantité, elle permet de répartir les frais fixes sur de gros volumes. La croissance externe horizontale est un moyen efficace d'atteindre cet objectif et de répondre aux critères d'efficacité en donnant la possibilité à l'acquéreur d'atteindre une masse critique essentielle à son développement. Les économies de taille peuvent contribuer à la croissance et à la pérennité de l'entreprise, en particulier dans les secteurs à forte intensité concurrentielle où les entreprises doivent se regrouper pour rester compétitives.

#### c. Les synergies de coûts liés au partage des ressources

les synergies de coûts liées au partage de ressources peuvent être réalisées par la rationalisation de certaines activités et en offrant des possibilités d'économies de coûts par le regroupement des réseaux de distribution et des forces de vente, la rationalisation de certains services ou fonctions, l'optimisation des sites de production, la centralisation des directions et divisions des entreprises et une meilleure répartition des effectifs. Cependant, ces économies peuvent s'accompagner de coûts de compromis liés aux adaptations structurelles entre les deux organisations qui peuvent entraîner une perte d'efficacité dans leur utilisation.

#### d. Les Synergies de croissance

Les synergies de croissance sont souvent créées grâce à des ressources spécifiques disponibles chez l'une des entreprises et qui peuvent être utilisées par l'autre entreprise,

conduisant à des utilisations croisées de moyens matériels et immatériels. Ces synergies visent à permettre à chaque entreprise un accès direct à une ressource essentielle à son développement, offrant des gains non négligeables tels que le gain de temps et l'accès à des réseaux existants.

### 1.3.3 Typologie des opérations M&A

Il existe 3 types de M&A [14] :

#### 1.3.3.1 Les fusions acquisitions horizontales

Une opération peut être qualifiée de fusion/acquisition horizontale lorsque l'acquéreur décide de fusionner avec ou d'acquérir une entreprise opérant sur le même marché et proposant des produits ou services similaires, voire très proches, de ceux offerts par l'acquéreur. Ces fusions/acquisitions horizontales se produisent donc entre des entreprises opérant dans la même industrie et à la même étape de production. Ce type d'opérations est généralement entrepris pour deux raisons principales : bénéficier d'économies d'échelle et/ou éliminer un concurrent. Elles peuvent permettre de réduire les coûts en supprimant des activités inutiles et coûteuses qui pourraient être redondantes au sein de la nouvelle entité.

#### 1.3.3.2 Les fusions acquisitions verticales

Un autre type d'opérations concerne les fusions/acquisitions verticales. Elles surviennent lorsque l'acquéreur décide de fusionner avec ou d'acquérir une entreprise présente dans la même chaîne de valeur, mais à une étape de production différente. Par exemple, cela peut se produire lorsque l'acquéreur décide d'acquérir ou de fusionner avec l'un de ses fournisseurs ou détaillants. Ce type de transaction est souvent motivé par la possibilité de réduire considérablement les coûts, ce qui pourrait potentiellement augmenter sa marge bénéficiaire. L'acquéreur peut également souhaiter réaliser une telle opération afin de garantir un approvisionnement (ou une distribution dans le cas d'un détaillant sans perturbations, ou parce que l'opération lui permet de restreindre la flexibilité de ses concurrents.

#### 1.3.3.3 Les fusions acquisitions conglomerates

Un autre type d'opération identifié est la fusion/acquisition conglomerat. Ce type d'opération regroupe toutes les opérations qui ne répondent pas aux critères des trois profils de fusion/acquisition mentionnés précédemment. En effet, une fusion/acquisition conglomerat est une opération où l'acquéreur décide de fusionner avec ou d'acquérir une entreprise opérant dans une industrie totalement différente de la sienne, et qui n'a aucun lien dans la chaîne de valeur de l'acquéreur. Tandis que les fusions/acquisitions horizontales et verticales concernent des entreprises opérant dans des marchés communs ou liés, les opérations conglomerats se produisent entre deux entités qui n'ont aucun lien entre elles.

## 1.4 Méthode d'analyse factorielle des données mixtes (AFDM)

L'AFDM, acronyme de l'Analyse Factorielle Multiple mixtes des Données, est une méthode d'analyse multivariée utilisée pour explorer et analyser des ensembles de données complexes. Elle est souvent utilisée lorsque les données contiennent plusieurs tableaux de variables ou plusieurs groupes d'individus.

L'AFDM est une extension de l'analyse en composantes principales ACP, qui permet de prendre en compte des structures multiples dans les données. Au lieu d'analyser un seul tableau de variables, l'AFDM peut traiter simultanément plusieurs tableaux de variables, c'est-à-dire, elle permet d'analyser à la fois des variables quantitatives et qualitatives dans une même analyse.

Son objectif est de réduire la dimensionnalité des données tout en préservant les structures et les relations entre les variables et les individus.

### 1.4.1 Principe de l'AFDM

Cette méthode repose sur la convergence entre l'analyse en Composantes Principales (ACP, l'Analyse en Composantes Multiples (ACM et l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC). L'AFDM équilibre l'influence des différents types de variables en pondérant les groupes de variables de manière à rendre égale à 1 leur inertie axiale maximum.

Il est fréquent de souhaiter réaliser une analyse factorielle sur un tableau croisant des individus et des variables des deux types, quantitatives ou qualitatives, ce qui est appelé des données mixtes. Dans cette perspective, il convient de bien distinguer deux cas, selon que les variables actives sont de même type ou mixtes. Lorsque toutes les variables actives sont quantitatives, le problème revient à introduire des variables qualitatives illustratives dans une ACP. Lorsque les variables actives sont qualitatives, le problème revient à introduire des variables quantitatives illustratives dans une ACM. Pour cela, on calcule les coefficients de corrélation entre les variables quantitatives et les facteurs de l'ACM ; cette démarche est la même qu'en ACP et conduit au même type de graphique : le cercle des corrélations. On pourra recourir à l'Analyse factorielle de Données Mixtes (AFDM). Le principe tient en quatre points [15].

1. On considère l'espace  $RI$  des fonctions définies sur  $I$ . Dans cet espace (muni de la métrique des poids des individus), on représente simultanément les variables quantitatives comme en ACP normée (une variable = un vecteur de longueur 1) et les variables qualitatives comme en ACM (une variable = l'ensemble des indicatrices de ses modalités = le sous-espace engendré par ces indicatrices).
2. On adopte le point de vue de l'analyse factorielle selon lequel les facteurs  $F_s$  sont liés le plus possible aux variables actives. Ainsi, en ACP, la quantité maximisée s'écrit (en notant  $r$  le coefficient de corrélation) :

$$r^2(k, F_s)$$



En ACM, elle s'écrit (en notant  $\eta^2$  carré du rapport de corrélation) :

$$\eta^2(j, F_s)$$

Dans le cas de données mixtes, il est naturel de proposer le critère suivant :

$$r^2(k, F_s) + \eta^2(j, F_s)$$

Ce critère équilibre le rôle de chacune des variables quel que soit son type; cet équilibre implique que les variables quantitatives soient centrées et réduites.

3. Pour réaliser pratiquement une AFDM (en l'absence d'un logiciel ad hoc), on juxtapose le tableau des variables quantitatives centrées réduites et le tableau disjonctif complet dans lequel les valeurs "1" pour la modalité  $k$  sont remplacées par  $\sqrt{I}$ . Ce tableau est ensuite soumis à une ACP non normée.

### 1.4.2 Graphique d'AFDM

Le nuage des individus est représenté par sa projection sur les axes d'inertie, les variables quantitatives sont représentées par leur coefficient de corrélation avec les facteurs, et les modalités des variables qualitatives sont représentées par les centres de gravité des individus correspondants. Les graphiques d'AFDM permettent de visualiser à la fois les variables quantitatives et qualitatives, dans la lignée des représentations des variables qualitatives en ACM. La coordonnée d'une variable le long d'un axe est déterminée par son coefficient de corrélation avec le facteur  $F$  correspondant pour les variables quantitatives, et par  $r^2(x, F)$  pour les variables qualitatives.

### 1.4.3 Logiciel R-Stat et l'AFDM

R est un langage de programmation open-source et un environnement logiciel utilisé pour l'analyse statistique, la modélisation et la visualisation des données.

Dans le contexte de R, il existe des packages et des fonctions spécifiques qui permettent de réaliser une analyse factorielle de données mixtes. Par exemple, le package "FactoMineR" peut être utilisé pour effectuer les différentes méthodes d'analyse de données.

Ces packages et fonctions de R offrent aux chercheurs et aux analystes des outils puissants pour explorer et comprendre les relations entre les variables continues et catégorielles dans leurs données, en utilisant des approches d'analyse factorielle adaptées aux données mixtes.

### 1.5 Aide multicritère à la décision : AMD

Les méthodes d'aide à la décision multicritère permettent de concrétiser la démarche d'aide à la décision en fournissant aux acteurs des informations sur les avantages et les inconvénients des différents choix possibles.

#### 1.5.1 Définition de L'AMD

En se basant sur le postulat d'optimum qu'il existe au moins une solution optimale démontrée objectivement, l'AMD aide à résoudre ce problème du choix de la meilleure solution tout en considérant plusieurs aspects du problème lui-même [16].

L'utilisation de méthodes d'analyse multicritère dans un contexte managérial permet de structurer l'information, d'évaluer AMD de manière systématique, de prendre en compte les préférences et les contraintes, de communiquer et de justifier les décisions, tout en réduisant les biais subjectifs. Cela contribue à une prise de décision plus informée et plus rigoureuse dans le choix de la solution la plus optimale.

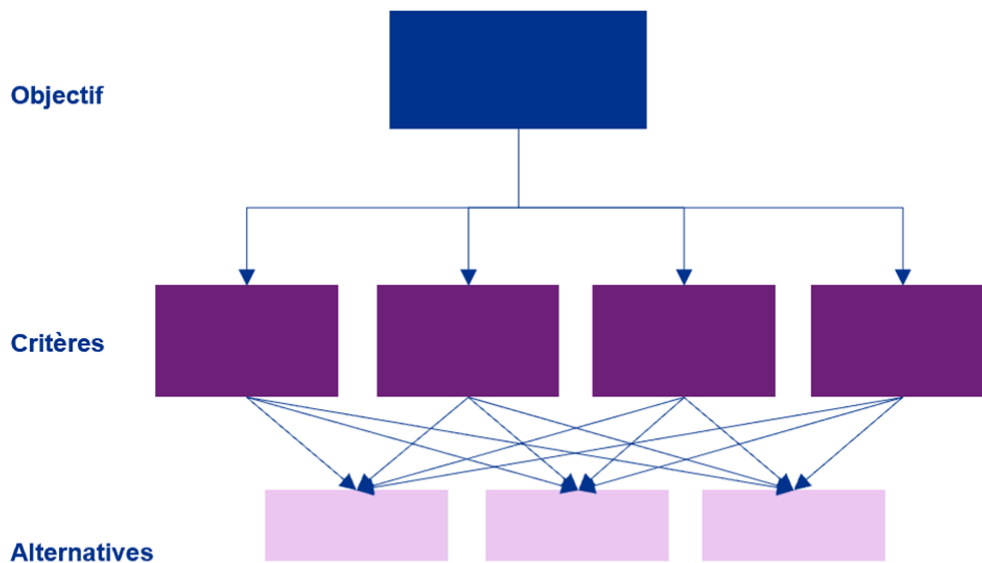
#### 1.5.2 Conception, méthodologie et approche

La méthode AMD (Analyse Multicritère Décisionnelle) est une approche puissante utilisée pour prendre des décisions complexes en tenant compte de plusieurs critères. Elle combine l'utilisation de l'AHP (Analytic Hierarchy Process), une méthode d'aide à la décision, pour hiérarchiser les critères, avec une analyse multicritère pour évaluer et comparer différentes alternatives. Cette approche permet d'obtenir une vision globale et structurée des différentes options, facilitant ainsi le processus de prise de décision. La sélection d'une méthode multicritère pour résoudre un problème spécifique est en soi un problème de décision qui n'a pas de solution évidente. Cependant, la méthode AHP a été recommandée pour ce type de problèmes de classement avec scores.

**Présentation de l'AHP :** Développée par le mathématicien Thomas Saaty dans les années 1970, la méthode de hiérarchie analytique (AHP) est une approche systématique utilisée pour résoudre les problèmes de la prise de décision. Elle consiste à choisir la meilleure alternative parmi un ensemble d'alternatives concurrentes selon des critères qui sont quantifiés par des poids. Cette méthode a attiré l'attention de nombreux chercheurs en raison de ses bonnes propriétés mathématiques et sa simplicité qui réside dans la comparaison par paires des alternatives selon des critères spécifiques.

**Principes fondamentaux de l'AHP :** AHP est une méthode qui se divise en une série d'étapes, à savoir : la structuration de la hiérarchie, l'établissement des priorités et la vérification de la cohérence logique de l'analyse. On peut les détailler comme suit :

1. **Hiérarchie :** La méthode AHP décompose le problème en parties plus petites pour organiser les éléments selon une structure hiérarchique composée de niveaux et de critères.



## La structuration hiérarchique

FIG. 1.7 : La structure hiérarchique de l'AHP [17]

**Comparaison par paires** : les décideurs comparent les éléments de chaque niveau de la hiérarchie deux par deux en exprimant leurs préférences suivant une échelle de SAATY. Ces comparaisons fournissent des informations sur les priorités. Les comparaisons par paires sont représentées sous forme de matrices de comparaison. Chaque élément est comparé avec tous les autres éléments du même niveau, et les évaluations sont exprimées sous forme de valeurs numériques, cela permet de quantifier les relations de préférence entre les éléments.

Degré d'importance	Définition	Explication
1	Importance égale des deux éléments	Deux éléments contribuent autant à la propriété
3	Faible importance d'un élément par rapport à un autre	L'expérience et l'appréciation personnelles favorisent légèrement un élément par rapport à un autre
5	Importance forte ou déterminante d'un élément par rapport à un autre	L'expérience et l'appréciation personnelles favorisent fortement un élément par rapport à un autre
7	Importance attestée d'un élément par rapport à un autre	Un élément est fortement favorisé et sa dominance est attestée dans la pratique
9	Importance absolue d'un élément par rapport à un autre	Les preuves favorisant un élément par rapport à un autre sont aussi convaincantes que possible
2, 4, 6, 8	Valeurs intermédiaires entre deux appréciations voisines	Un compromis est nécessaire entre deux appréciations
<b>Réciproques</b>	Si l'élément $i$ se voit attribuer l'un des chiffres précédents $C_{ij}$ lorsqu'il est comparé à l'élément $j$ ,	$C_{ji}$ a donc la valeur réciproque $\frac{1}{C_{ij}}$ lorsqu'on le compare à $i$ (l'inverse du chiffre).

TAB. 1.4 : L'échelle de comparaison binaire de la méthode AHP

L'échelle définit et explique les valeurs de 1 à 9 attribuées aux appréciations dans la comparaison des paires d'éléments semblables à chaque niveau d'une hiérarchie par rapport à un critère du niveau immédiatement supérieur.

**La matrice des préférence sur les critères :** à partir de l'échelle précédente, on attribue les différents jugements aux paires des critères, le rang de la matrice est équivalent au nombre de critères. On note [18] :

Pour le premier niveau la matrice carrée des jugements  $E = [e_{ij}]m * m$  où  $m$  est le nombre de critères.

$e_{ij}$  : le coefficient d'importance relative du critère  $C_j$  par rapport au critère  $C_i$ , présenté comme suit :

Critères	$C_1$	$C_2$	...	$C_m$
$C_1$	1	$e_{12}$		$e_{1m}$
$C_2$	$1/e_{12}$	1		$e_{2m}$
...			1	
$C_m$	$1/e_{1m}$	$1/e_{2m}$		1

TAB. 1.5 : Comparaison entre les paires de critères.

**La matrice de comparaison des alternatives :**

Pour chaque critère on compare les alternatives paires par paires. Pour chaque critère  $j$  est définie une matrice de jugements notée  $D_j = [ik(j)]_{n \times n}$  pour le niveau (2). [18]

Cette matrice est représentée comme suit :

Alter	$a_1$	$a_2$	...	$a_m$
$a_1$	1	$\delta_{12}$		$\delta_{1m}$
$a_2$	$1/\delta_{12}$	1		$\delta_{2m}$
...			1	
$a_m$	$1/\delta_{1m}$	$1/\delta_{2m}$		1

TAB. 1.6 : Comparaison entre les paires d'alternatives

Pour remplir la matrice des comparaisons binaires, des chiffres sont utilisés pour représenter l'importance relative d'un élément par rapport à un autre en fonction de la propriété. Ces comparaisons sont faites en prenant en considération les préférences des différentes parties prenantes du problèmes suivant l'objectif global.

2. **Cohérence** : L'AHP évalue la cohérence des jugements des décideurs pour vérifier que les comparaisons par paires sont cohérentes et évite les jugements contradictoires. Cette cohérence est mesurée à l'aide du ratio de cohérence (CR) "Le ratio de consistance" qui permet d'évaluer la qualité des calculs effectués.

On calcul d'abord la valeur propre :

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\lambda_i}{w_i}}{n}$$

avec  $\lambda_i = \frac{\lambda'_i}{w_i}$  et  $\lambda'_i = \sum_{k=1}^n (w_k * a_{ik})$  et  $a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}$

Puis l'indice de consistance :

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

Finalement le ratio de coherence RC avec IA donnée par le tableau suivant :

$$RC = \frac{IC}{IA}$$

$n$	1	2	3	4	5	6	7
IA	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32

TAB. 1.7 : Les valeurs de l'indice de cohérence aléatoire[16]

**Interprétation du CI :** L'attribution des poids est jugée acceptable si CR est inférieur à 0,1. Dans le cas contraire, la procédure doit être de nouveau appliquée.

3. **Calcul des poids relatifs :** Les matrices de comparaison sont utilisées pour calculer les poids relatifs des éléments de chaque niveau. Différentes méthodes mathématiques sont utilisées pour obtenir ces poids, ce qui permet de refléter l'importance relative des éléments [18.]

- Déterminer les priorités pour le niveau 1  
Afin d'obtenir les pondérations des critères, nous procédons tout d'abord à la normalisation de la matrice des jugements B. On note les éléments de la matrice normalisée.

$$e_{ji}^* \text{ ou } e_{ji}^* = \frac{e_{ji}}{\sum_{i=1}^m e_{ji}}$$

Nous calculons ensuite le vecteur  $\vec{W} = (w_1, w_2, \dots, w_j, \dots, w_m)$  des pondérations des critères comme suit :

$$w_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m e_{ij}^*$$

- Déterminer les priorités pour le niveau 2  
De la même manière, le poids d'une action  $a_i$  par rapport à un critère  $C_j$  est calculé comme suit :  
On normalise la matrice  $D_j$ . Les éléments de la matrice normalisée notée  $D^*_j$  sont calculés par la formule suivante :

$$\Delta_{jk}^*(j) = \frac{\Delta_{jk}(j)}{\sum_{i=1}^n n \Delta_{ik}(j)}$$

Le vecteur des poids relatifs des actions par rapport au critère  $C_j$  est noté :

$$\vec{\psi}_j = (\psi_{1j}, \psi_{2j}, \dots, \psi_{ij}, \dots, \psi_{nj}) \quad \text{Ou} \quad \psi_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n \Delta_{ik}^*(j) \quad (4)$$

4. **Agrégation des résultats** : Une fois les poids relatifs calculés, l'AHP agrège ces informations pour obtenir une évaluation globale des alternatives. Les poids sont utilisés pour pondérer les évaluations des critères et des alternatives, ce qui permet de prendre des décisions éclairées. Ainsi, classer les différentes alternatives selon leur moyenne pondérée globale. Ce qui permet de prendre des décisions optimales.

### 1.5.2.1 AHP et XLstat

XLSTAT est une extension logicielle puissante pour Microsoft Excel, utilisée pour effectuer une variété d'analyses statistiques avancées, y compris l'Analyse Multicritère Décisionnelle (AMD). Ce dernier permet d'importer vos données multicritères à partir d'une feuille de calcul Excel, spécifier les pondérations ou les préférences associées à chaque critère, et calculer des indices de cohérence pour évaluer la validité des évaluations. L'indice de cohérence aide à mesurer la justesse et la fiabilité des jugements multicritères en identifiant les incohérences potentielles.

## Chapitre 2

### État des lieux



### Introduction

Lorsqu'on se lance dans un projet ou un travail, il est essentiel de comprendre la situation existante pour pouvoir prendre des décisions éclairées. Chaque organisation ou secteur possède ses propres particularités, défis et opportunités uniques, ce qui rend l'analyse de la situation d'autant plus cruciale.

Ainsi, dans le cadre de notre démarche, nous avons structuré cette partie en deux points clés. Tout d'abord, nous nous consacrerons à présenter l'organisme qui nous a chaleureusement accueillis et qui nous a donné l'opportunité de participer à ce projet passionnant. Cette première étape nous permettra d'appréhender l'environnement dans lequel nous évoluons, de comprendre les valeurs, les objectifs et les spécificités propres à cet organisme. En nous familiarisant avec ces aspects, nous serons en mesure d'intégrer pleinement le contexte et de collaborer efficacement. Ensuite, nous entreprendrons un diagnostic externe et interne approfondi du secteur des laboratoires de biologie médicale, en commençant par une analyse au niveau international, puis en nous focalisant spécifiquement sur le marché français. Nous examinerons les facteurs qui influencent le marché. Cette analyse approfondie nous permettra de mieux cerner la problématique au sein du secteur, d'identifier les contraintes auxquelles les acteurs sont confrontés, mais aussi de déceler les opportunités potentielles à exploiter.

En somme, cette démarche nous offre une compréhension approfondie de l'organisme qui nous accueille et du secteur des laboratoires de biologie médicale dans son ensemble. En combinant une analyse interne et externe, nous serons en mesure de formuler des recommandations et des stratégies adaptées pour relever les défis, exploiter les opportunités et contribuer au développement et à la réussite de ce projet.

## 2.1 Présentation KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler)

Dans cette partie, nous allons présenter l'entreprise où nous avons effectué notre stage de fin d'études. Tout d'abord, nous aborderons KPMG au niveau international, puis nous décrirons sa présence en Algérie.

### 2.1.1 KPMG Monde

KPMG est un réseau international de cabinets d'audit, d'expertise comptable et de conseil, présent dans 150 pays. Fondée en 1987, cette société de services professionnels est l'un des quatre grands cabinets, communément appelés les "Big Four", aux côtés de Deloitte, Ernst Young (EY) et PricewaterhouseCoopers (PwC).

Le nom KPMG est l'acronyme de "Klynveld Peat Marwick Goerdeler". Il a été choisi lors de la fusion entre KPMG (Klynveld Main Goerdeler) et Peat Marwick en 1987. Le siège opérationnel de KPMG est situé à Amstelveen, aux Pays-Bas. Ce cabinet intervient auprès de grandes entreprises françaises et internationales, d'entreprises de taille intermédiaire (ETI), de petites et moyennes entreprises (PME), de groupes familiaux ainsi que de start-ups, dans tous les secteurs d'activité.

En 2021, KPMG comptait plus de 236 000 employés à travers le monde et a généré un chiffre d'affaires combiné de 32 milliards de dollars américains. Grâce à son vaste réseau et à son expertise pluridisciplinaire, KPMG offre des services de haute qualité, allant de l'audit financier à la gestion des risques, en passant par le conseil en stratégie et en transformation digitale. Sa présence mondiale et sa réputation solide font de KPMG un acteur majeur dans le domaine des services professionnels, apportant un soutien précieux aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs dans la réalisation de leurs objectifs et leur réussite.

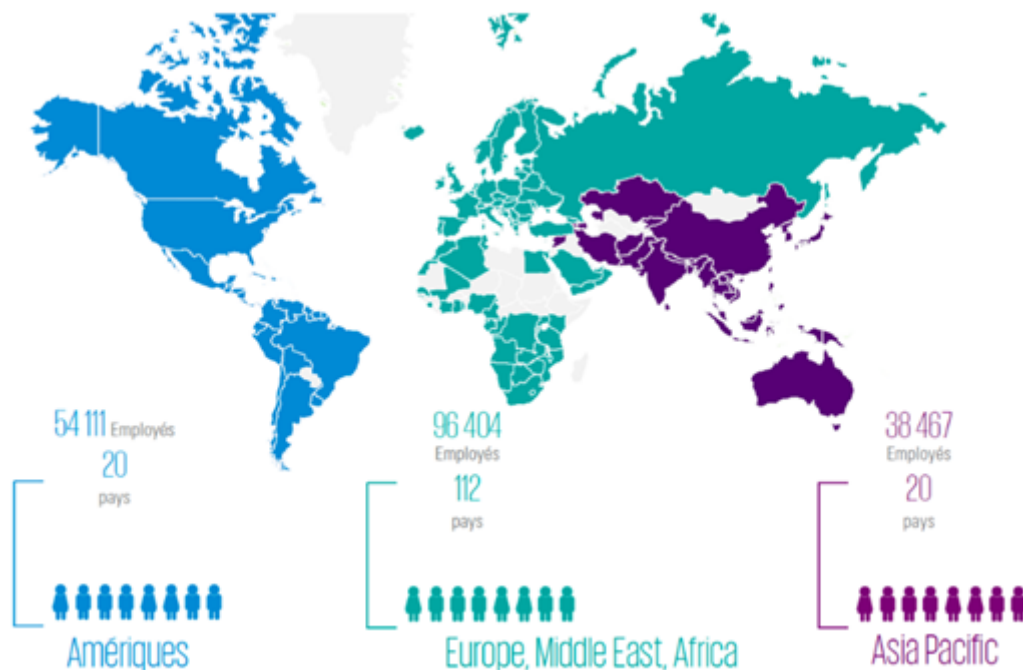


FIG. 2.1 : Présence de KPMG dans le monde, Source : KPMG intranet, 2022

### 2.1.1.1 Les services de KPMG Monde

KPMG offre une gamme de services variés dans différents secteurs pour répondre aux besoins de ses clients. Le cabinet se consacre à explorer de nouveaux services et technologies pour les secteurs confrontés aux défis et perturbations les plus importants. Les activités de KPMG sont organisées autour de trois pôles principaux :

1. **Audit** : KPMG considère l'audit comme une certification de l'information comptable et financière, contribuant ainsi à renforcer la confiance des investisseurs et des marchés de capitaux. Ils vérifient la sincérité et l'exactitude des rapports financiers de leurs clients, comprenant le bilan, le compte de résultat, l'état des variations des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie et les notes explicatives. L'approche d'audit repose sur une connaissance approfondie des organisations et de leur environnement, permettant d'émettre une opinion sur les comptes de l'entreprise cliente en répondant à des questions telles que la pertinence de l'enregistrement des actifs et des passifs au bilan, ou l'évaluation correcte des bénéfices ou des pertes.

2. **Advisory** : KPMG accompagne les entreprises dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie, les aidant à tirer parti des ruptures technologiques et à relever les défis rencontrés dans un monde en constante évolution, que ce soit des perturbations technologiques ou des évolutions réglementaires dans tous les secteurs. Le cabinet conseille également les entreprises dans la gestion de leurs opérations de restructuration, d'acquisition ou de cession, ainsi que dans des situations de fraude ou de litiges. Cette activité comprend trois divisions principales :
  - Management consulting : Les professionnels du management consulting aident les clients à définir et à mener à bien leurs projets de transformation, en identifiant et résolvant les défis managériaux entravant la croissance et le progrès.
  - Risk consulting : KPMG aide les clients à mettre en place et à adapter leurs dispositifs de gouvernance et de gestion des risques pour se conformer aux obligations légales et réglementaires. Ils apportent leur expérience pour aider les entreprises à faire face aux risques liés aux technologies émergentes et aux risques financiers pouvant compromettre leur survie.
  - Deal advisory : Les consultants en deal advisory accompagnent les clients tout au long du cycle de leurs transactions de fusion-acquisition, minimisant les risques d'échec. Ils sont également impliqués dans des missions variées, telles que les services de transactions, de recherche et de stratégie, de finance d'entreprise, ainsi que dans des missions de restructuration.
3. **ESC (Expertise, Services et Conseil)** : KPMG offre un accompagnement complet dans tous les domaines de l'expertise, des services et du conseil. Cela comprend l'expertise comptable, la gestion sociale, juridique et fiscale, contribuant au succès des clients. KPMG intervient en tant qu'expert-comptable auprès des PME, des groupes familiaux, des commerçants et des professions libérales. Ils s'engagent également socialement en aidant les entreprises à établir la paie, à effectuer les déclarations sociales et à suivre les indicateurs sociaux, entre autres.

### 2.1.2 KPMG Algérie

Conscient de l'élan de libéralisation qui s'intensifie en Algérie, générant de nouveaux impératifs pour les entreprises, et en adoptant une approche de proximité et de disponibilité mondiale, KPMG se positionne comme le précurseur parmi les "Big Four" en s'implantant en Algérie dès mars 2002 sous la dénomination de KPMG Algérie SPA. Parmi ses clients, on retrouve des références locales et internationales prestigieuses, ainsi que des collectivités territoriales et des associations, évoluant dans une multitude de secteurs d'activité tels que la finance, l'industrie, les télécommunications, la distribution, les loisirs, l'enseignement et la formation, pour n'en citer que quelques-uns.

KPMG Algérie propose des services d'audit, de conseil et d'expertise comptable. En tant que membre du réseau KPMG International, KPMG Algérie agit en tant que filiale de KPMG France, avec laquelle elle collabore pour déléguer certaines missions afin de renforcer l'équipe algérienne. Cette collaboration lui permet d'optimiser les coûts de production

et d'acquérir un avantage concurrentiel sur le marché.

La figure 2.2 illustre la position prépondérante qu'occupe KPMG Algérie SPA sur le marché algérien.

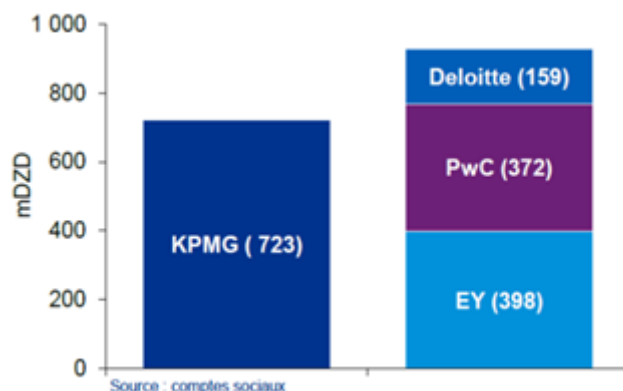


FIG. 2.2 : Comptes sociaux

### 2.1.2.1 Structure organisationnelle de KPMG Algérie

1. Département Administration et Finance : Ce département joue un rôle central dans l'entreprise en gérant plusieurs fonctions, telles que la comptabilité du cabinet, les moyens généraux, les procédures administratives, les ressources humaines et la gestion du réseau informatique.
2. Département Fiscalité et Juridique : Ce département se consacre aux services fiscaux et juridiques, offrant des prestations dans ces domaines spécifiques.
3. Département Audit : Ce département est actif dans le domaine de la finance et est chargé de mener les missions d'audit au sein du cabinet.
4. Département Advisory : Ce département est responsable des activités de conseil du cabinet, comme décrit précédemment. Au sein de ce département, plus précisément au sein de la cellule Deal Analytics, qui fait partie du Deal Advisory, nous avons mené notre projet de fin d'études.

### 2.1.2.2 Présentation du deal Advisory

Le département chargé des transactions de fusion et acquisition (MA) pour l'activité offshore de KPMG Algérie SPA au nom de KPMG France est le département Deal Advisory. C'est dans ce département que nous avons effectué notre stage dans le cadre de notre projet de fin d'études. L'équipe du Deal Advisory est entièrement dédiée à accompagner des entreprises de toutes tailles et des fonds d'investissement tout au long des différentes étapes de leurs opérations, telles que la recherche de cibles, l'évaluation financière, la due diligence, l'élaboration du business plan et l'examen des contrats d'acquisition ou de cession. Ils peuvent agir du côté de l'acheteur (l'acquéreur ou Buy Side) ou du côté du

vendeur (l'entreprise cible ou Sell Side).

Dans leurs activités, les consultants du Deal Advisory travaillent avec trois types de clients :

- Les entreprises orientées vers les consommateurs (B2C)
- Les entreprises orientées vers les entreprises (B2B)
- Les fonds d'investissement

Les consultants du Deal Advisory à Alger allient ambition, dynamisme et jeunesse, la plupart d'entre eux étant issus de grandes écoles. Cette équipe est répartie en plusieurs BU à savoir : Transaction Services (TS) et Recherche Stratégie (RS), Intégration séparation (IS), Restructuring, etc.

**a. Présentation de l'équipe "Transaction Services"** L'équipe TS est opérationnelle dès le lancement de l'activité offshore du Deal Advisory et intervient dans trois activités majeures :

- L'élaboration des rapports de due diligence financière
- L'élaboration des business plans financiers
- L'élaboration des rapports de valorisation

C'est donc cette équipe qui est chargée de valoriser les entreprises, qui constitue l'objet de notre projet de fin d'études.

**Présentation de la BU "Recherche et stratégie"** L'équipe RS, créée fin 2017, travaille généralement en offshore avec les équipes de KPMG France dans le cadre de diverses activités, notamment :

- L'équipe Pre-Deal : Elle travaille sur des rapports d'opportunités contenant les informations clés pour un acheteur afin qu'il dispose des informations nécessaires sur l'entreprise qu'il souhaite acquérir. Des missions de valorisation sont également réalisées afin d'inclure l'ordre de grandeur de la valeur de l'entreprise dans le rapport d'opportunité.
- L'équipe Distressed M&A : Cette activité concerne la reprise d'entreprises en difficulté. L'équipe d'Alger intervient dans l'établissement de teasers présentant l'activité et fournissant des chiffres clés aux éventuels repreneurs.
- L'équipe Environnement : Cette activité se concentre sur la performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) des entreprises dans lesquelles les clients investissent.

**Présentation de la BU "Integration and separation"** l'équipe "Intégration et Séparation" de KPMG Algérie travaille en étroite collaboration avec les équipes de KPMG France.

Le département est également fortement impliqué dans la réalisation d'études préalables

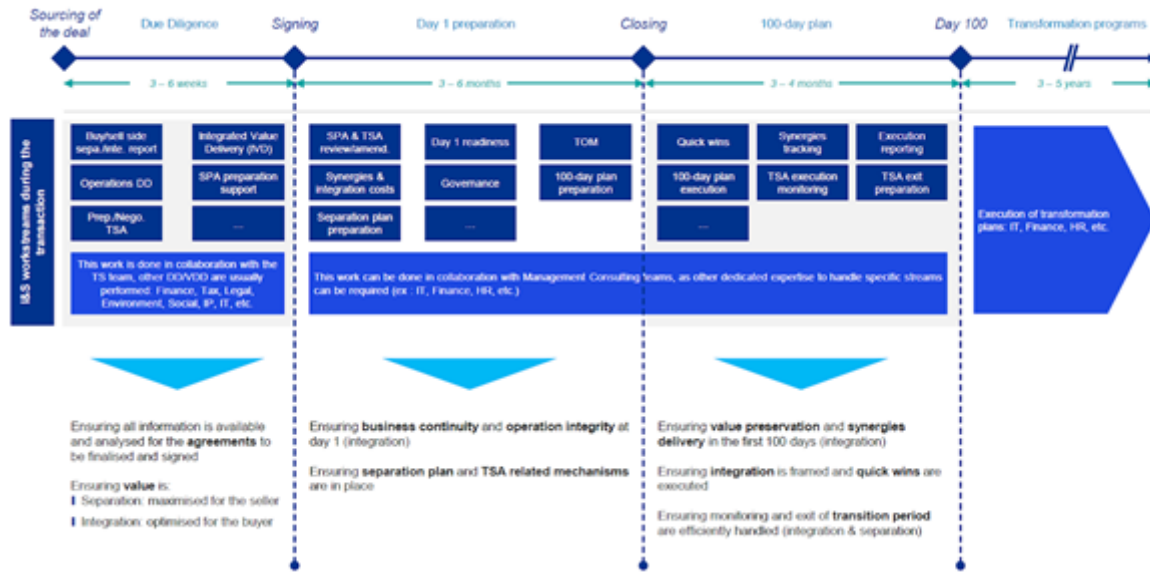


FIG. 2.3 : Processus métier du département I&S ( Source interne à KPMG)

(pre-deal) pour évaluer les éventuelles synergies et les opportunités liées à une transaction de fusion-acquisition ou de séparation.

Ils effectuent des analyses approfondies des entreprises cibles ou des parties à séparer. Ils évaluent les différents aspects des opérations, tels que les synergies opérationnelles, financières et technologiques potentielles, les économies d'échelle, les avantages concurrentiels, les risques et les défis liés à l'intégration ou à la séparation.

Ces études préalables (pre-deal) permettent d'identifier les opportunités de création de valeur et de maximiser les avantages pour les parties impliquées.

## 2.2 Présentation de l'entreprise cliente

### 2.2.1 Business description

Fondé en 1998 il est acteur majeur de la biologie médicale en France. Le groupe prend en charge plus de 100 000 patients par jour et revendique 25% du marché des analyses médicales en France. Il rassemble près de 800 sites de prélèvement et près de 10 000 collaborateurs (dont 1 000 biologistes médicaux, médecins et pharmaciens) en France.

### 2.2.2 Historique de ses M&A

Il s'est développé par le biais de multiples opérations de croissance externe (48 laboratoires en Île de- France) en 2015. et a continué son expansion en Europe.

### 2.2.3 Activité dans le secteur

Début 2022, le groupe rassemblait environ 800 sites de prélèvement et 100 plateaux techniques (dont 14 spécialisés en PMA). Le réseau accueille plus de 100 000 patients par jour. Dans l'ensemble, le groupe offre un large éventail de services d'analyses médicales et de diagnostics, couvrant diverses spécialités et domaines médicaux :

**a. Analyses médicales de routine :** Il propose une large gamme d'analyses médicales de routine, telles que les analyses sanguines, les tests biochimiques, les analyses d'urine, les analyses hormonales, les analyses microbiologiques, etc. Ces analyses sont essentielles pour le diagnostic, le suivi des maladies, la prévention et la surveillance de la santé des patients.

**b. Analyses spécialisées :** Il offre également des analyses spécialisées dans des domaines spécifiques tels que la génétique médicale, la microbiologie avancée, la pathologie moléculaire, l'immunologie, l'hématologie, etc. Ces analyses permettent de détecter des maladies génétiques, d'identifier des agents pathogènes spécifiques, d'évaluer les marqueurs biologiques et d'apporter des informations précieuses pour les traitements personnalisés.

**c. Dépistage et suivi des maladies :** il propose des tests de dépistage et de suivi des maladies courantes telles que le diabète, les maladies cardiovasculaires, les maladies infectieuses, les cancers, les maladies auto-immunes, etc. Ces tests permettent de détecter précocement les maladies, d'évaluer leur évolution et d'ajuster les traitements en conséquence.

### 2.2.4 Présence géographique à l'international

Il s'est implanté en Belgique fin 2020 puis a franchi les frontières du Luxembourg, du Royaume- Uni, du Portugal et de l'Espagne courant 2021.



FIG. 2.4 : Expansion géographique de l'entreprise cliente durant la période 2015-2021

## 2.3 Diagnostic stratégique de l'entreprise

### 2.3.1 Contexte générale sur les laboratoires biologiques

#### 2.3.1.1 Présentation du contexte et de l'importance des laboratoires médicaux dans le secteur de la santé

“La biologie médicale est une spécialité médicale dont le but est avant tout la réalisation d'examens de biologie médicale permettant de mesurer les différents constituants des liquides biologiques (sang, urine, liquide céphalo-rachidien...)”[10]. La biologie médicale est exercée dans les laboratoires médicaux qui font des analyses et des tests sur les échantillons biologiques, ce qui leur permet d'établir jusqu'à 70% des diagnostics médicaux [19], contribuant ainsi à la prévention, au traitement et au suivi des patients. Le secteur de biologie médicale vit une évolution, selon Thierry Bouchet, président du groupement Bio Paris Ouest “Le secteur passe à vitesse accélérée, d'un statut artisanal à un statut industriel” [20]. Cette croissance industrielle est due à l'augmentation des maladies chroniques et la demande de tests de diagnostic précoces. En 2020, la pandémie a été une réelle opportunité pour les laboratoires pour doubler leurs recettes, la consommation des analyses a augmenté de 37% (valeur sur un an), tandis qu'en 2021, c'était plutôt les analyses hors tests PCR qui ont bondi, cela s'explique par le rattrapage des analyses non faits durant le confinement. Pour la période de 2022 à 2030, “La taille du marché mondial des services de laboratoire clinique a été estimée à 217,53 milliards USD en 2022 et devrait croître à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 3,2% entre 2023 et 2030” [21].

Les principaux chiffres du secteur sont décrits comme suit [22] :

- Le fournisseur de services qui a dominé le marché des laboratoires en 2022 est le segment des laboratoires hospitaliers.
- Le marché des LBM nord-américain a dominé en 2022 avec un pourcentage de 45%.
- En fonction du type de test, la chimie clinique représentait 49.2% du marché des LBMs en 2022.



Clinical laboratory services consumption by region (Million USD)				
Region	2013	2017	2023	2013-2017 CAGR
America	66003	82322	108913	5.68%
APAC	30747	39600	53044	6.53%
Europe	60283	74878	95669	5.57%
Middle East & Africa	9307	11252	14067	4.86%
Other	1952	2289	2757	4.06%
Global	168292	210341	274450	5.73%

FIG. 2.5 : consommation de services de laboratoire clinique par région [23]

### 2.3.1.2 Description des différents types et prestations des laboratoires médicaux

Les laboratoires médicaux se décomposent en deux principaux types :

- **Les laboratoires non spécialisés** : généralement de petite taille, ils permettent de réaliser les analyses médicales les plus fréquentes, dédiés au prélèvement, regroupés autour de plateaux techniques qui prennent en charge les analyses.
- **Les laboratoires spécialisés** : dotés des équipements sophistiqués, généralement de grande taille, se différencient par leur compétences élargies à réaliser des analyses rares et complexes, sous la demande des hôpitaux et de d'autres laboratoires.

Parmi les prestations qu'offrent les laboratoires biologiques :

- **Les prélèvements** : Les prélèvements (sanguins, urinaires, tissus, etc.) sont intégrés dans l'activité des biologistes. Ils sont effectués au sein même des laboratoires, mais peuvent également être réalisés à l'extérieur par les biologistes ou par d'autres professions (infirmiers, médecins, centres de santé, etc.).
- **Les analyses** : À l'exception des laboratoires des établissements publics, les LBM disposent d'un monopole d'exercice sur les analyses, qui ne peuvent être effectuées que sous la responsabilité de leurs directeurs et directeurs adjoints. Les analyses sont réalisées sur des prélèvements effectués sur les patients. Elles sont dites "in vitro" qui sont réalisées en dehors du corps humain sur des échantillons biologiques prélevés (sang, l'urine, tissus ou cellules), tandis que "in vivo" qui sont effectuées à l'intérieur du corps, qui permettent d'observer des phénomènes biologiques dans leur contexte naturel tels que : imagerie médicale, endoscopie, biopsies, etc.

Le processus métier des Laboratoires médicales se décompose de trois phases en biologie médicale sont [24] :

- Pré-analytique : c'est la phase de prélèvement, effectué sur le patient muni d'une ordonnance, selon certaines spécifications. C'est une phase sensible vu qu'il devra maîtriser certains éléments (durée, température... ).
- Analytique : le prélèvement est analysé selon l'un des domaines d'investigation biologiques (hématologie, biochimie clinique, immunopathologie... ). Des équipements technologiques sont utilisés pour faire l'analyse suivant un protocole. Les résultats sont communiqué suite à une validation technique.
- Post-analytique : le biologiste reçoit une validation biologique, ainsi il pourra les transmettre au médecin et au patient. Dans le cas contraire, l'analyse devra se refaire.

### 2.3.2 Diagnostic Externe

#### 2.3.2.1 Tendence du marché international des laboratoires médicales à travers l'analyse de l'offre et de la demande

##### Analyse des facteurs impactants le marché des laboratoires biologiques

**a. Les moteurs du marché :** La demande croissante des tests diagnostic est le principal facteur de croissance du marché des laboratoires biologiques. Ce dernier devra connaître une croissance considérable dans les années à venir vu l'augmentation de la population gériatrique, des progrès technologiques et de l'incidence croissante des maladies chroniques.

- Hausse des maladies chroniques : Ainsi, la demande croissante des tests diagnostic est le principale facteur de croissance du marché des laboratoires biologiques, le besoin à ces derniers a clairement augmenté ces derniers temps, vu le nombre croissant de personnes touchées par les maladies chroniques telles que l'obésité, le cancer et le diabète ne à cause du mode de vie actuel.

“On estime que le nombre de nouveaux cas de cancer chez les deux sexes atteindra 30,2 millions d'ici 2040.”[25]

“Selon les centres de contrôle et de prévention des maladies, plus de 60% des décès évitables dans le monde sont dus à des maladies non transmissibles. Dans les pays en développement, 4% de ces décès surviennent chez des personnes âgées de plus de 70 ans. Selon l'Organisation mondiale de la santé, chaque année, plus de 13 millions de décès dans le monde sont dus à des causes environnementales évitables [25]”. Ainsi, la prévalence des maladies élevée devrait stimuler la demande des services des laboratoires médicaux. Ce qui rend les services de soins de santé dépendants

de plus en plus des services de laboratoires biologiques, et ainsi à la croissance du marché.

- **La sensibilisation vis-à-vis des soins préventifs** : suite au Covid-19, les gens se dirigent de plus en plus vers les services des laboratoires pour évaluer leur état de santé et voir s'il y a des risques sur leur santé. Cette tendance croît au fil des années à venir, ce qui accélère la croissance du marché.
- **Vieillesse de la population** : L'espérance de vie a augmenté dans les pays développés, en raison de l'amélioration des conditions de vie et la prise en charge médicale. Ce qui a amené à une augmentation du taux de la population gériatrique, et donc davantage de troubles liés à la santé.  
"Selon l'OMS, environ 524 millions de personnes étaient âgées de 65 ans ou plus, soit 8% de la population mondiale en 2010. Ce nombre devrait être multiplié par trois d'ici à 2050, ce qui porterait la population gériatrique à 15 milliards de personnes, soit 16% de la population mondiale [25]".
- **Les avancées technologiques** : le besoin croissant de services de santé, oblige les organisations gouvernementales et non gouvernementales à améliorer ces derniers, d'où le fait de l'augmentation des dépenses pour l'acquisition d'équipement sophistiqué pour le secteur. En outre, la société pharmaceutique a réalisé d'importants investissements qui concernent les dispositifs innovants des laboratoires cliniques de façon à ce qu'ils soient efficaces et rentables.  
D'autres facteurs sont considérés également comme les moteurs du marché des laboratoires tels que la couverture des frais des tests par les assurances maladies, externalisation des services de soins par les prestations après des laboratoires spécialisés, la demande des POC tests et des diagnostics compagnons. Tout cela augmentera le marché des laboratoires médicaux.

### **b. Impact du Covid-19 sur le marché des laboratoires médicale [22] :**

La pandémie a eu des impacts positifs et d'autres négatifs sur le marché des laboratoires biologiques. D'une part, la forte demande des tests de Covid-19 a permis aux fournisseurs existants de doubler leur chiffre d'affaires et a ouvert les portes pour de nouveaux entrants au marché. De plus, l'utilisation de la surveillance médicale à distance des patients et de la télémédecine a flambé en cette période vu le confinement exigé par le gouvernement, mais aussi l'utilisation des tests antigéniques rapides et les tests sur le lieu de soin. Tout cela a poussé les laboratoires à développer de nouveaux services et de nouvelles technologies pour satisfaire le besoin et augmenter les ventes et la rentabilité. D'autre part, les tests non Covid-19 étaient en quelque sorte abandonnés en termes de recherche et développement. Les troubles que la chaîne d'approvisionnement a vécu à cause de la crise ont causé une pénurie d'équipement. C'est ce qui a laissé des répercussions négatives sur le marché.

**c. Les contraintes du marché** Parmi les facteurs qui freinent la croissance du marché des laboratoires biologiques médicales :

- Le coût élevé des tests avancés
- L'absence ou la diminution du taux de remboursement des tests
- La certification et la normalisation des tests
- Les exigences réglementaires strictes vis-à-vis les tests diagnostiques

### Segmentation du marché des laboratoires

#### a. Marché des laboratoires biologiques médicales par régions

“Le marché mondial des services de laboratoire clinique est évalué à 223,5 milliards USD en 2023 et devrait atteindre 286,69 milliards USD d’ici 2028, avec un taux de croissance de 5,1% entre 2023 et 2028 [22]”.

Selon l’étude réalisée par WiseGuy Reports.com, le marché mondial des laboratoires est segmenté en quatre grandes régions : l’Amérique, l’APAC, l’Europe et le Moyen Orient et l’Afrique. Ces derniers détiennent environ 98,92% du marché [23].

La région du marché des LBMs en 2022.	Principaux facteurs de croissance du marché dans la région.
<p>Le marché nord-américain des LBMs représente la plus grande part du marché en 2022, on trouvera les États-Unis en tête, puis le Canada, et cela devra se poursuivre pour les 10 prochaines années.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'environnement réglementaire favorable aux LBMs.</li> <li>-Demande croissante de diagnostics moléculaires.</li> <li>-L'utilisation de la télémédecine et l'importance accordée à l'analyse de données.</li> </ul>
<p>Le marché européen a la deuxième plus grande part de marché mondial en 2022, avec un taux de croissance annuel moyen de 5,7%. L'Allemagne détient la plus grande part.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adoption croissante des tests sur le lieu de soins.</li> <li>-Demande croissante des diagnostics comparatifs et la médecine personnalisée.</li> <li>Propagation des maladies chroniques.</li> </ul>
<p>Le marché connaîtra en Asie-Pacifique la croissance la plus rapide avec un taux de croissance annuel de 7,3%. L'Inde et la Chine en sont les principales causes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La croissance démographique rapide.</li> <li>-Le développement de diverses maladies dans la région.</li> <li>-Disponibilité des revenus et l'investissement croissant dans les structures dédiées aux soins.</li> </ul>
<p>L'Amérique latine a une part considérable du marché en 2022, dont le Brésil le domine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation du nombre de patients atteints de maladies chroniques.</li> <li>-Les initiatives gouvernementales qui visent à promouvoir l'accès aux services de santé.</li> </ul>
<p>La région Middle East Africa a une part modérée dans le marché en 2022.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'investissement croissant dans les structures dédiées aux soins.</li> </ul>

TAB. 2.1 : La segmentation du marché des LBMs selon la région de l'année 2022

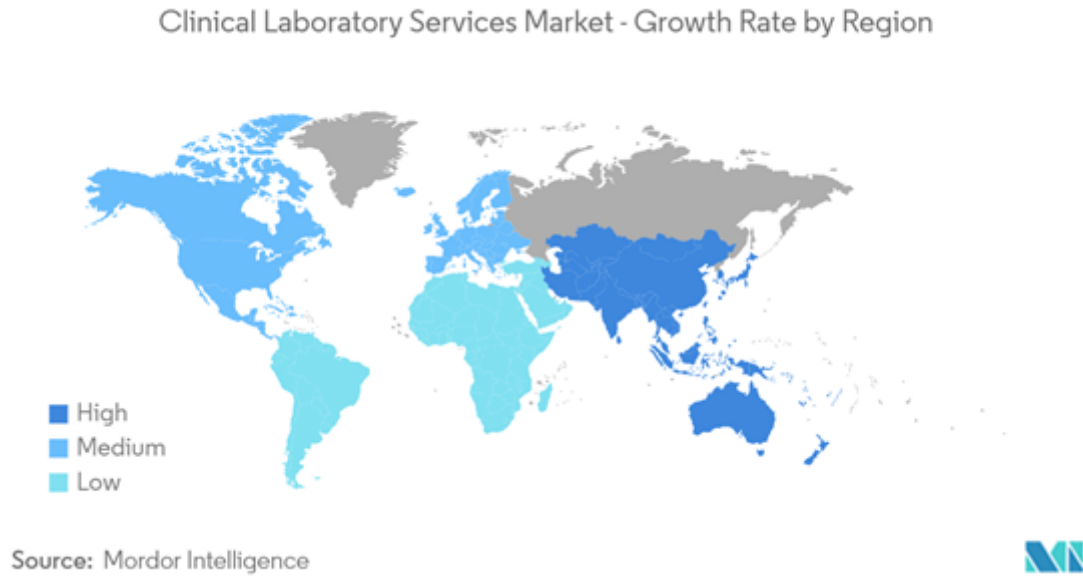


FIG. 2.6 : Clinical Laboratory Services Market-Growth Rate

### **Marché des laboratoires biologiques médicales par type de test**

Selon le type des services proposés par les laboratoires médicales, le marché a été segmenté en des tests de :

**Génétique humaine et tumorale.**

**Chimie clinique.**

**Microbiologie et cytologie.**

**Autre tests ésotérique.**

Le type de test	Principaux facteurs de croissance du segment du test
Le segment de la chimie clinique représente 49.29% du marché mondial en 2022, et devrait augmenter durant 2023-2031.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation des maladies chroniques (diabète, cardiovasculaires...)</li> <li>-L'automatisation des tests et leur de-mande croissante</li> <li>-Vieillessement de la population</li> </ul>
Le segment de la microbiologie et de la cytologie médicale a une part appréciable du marché mondial en 2022, et devrait accroître durant 2023-2031.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La disponibilité de tests rapides</li> <li>-L'avancement par rapport au diagnostic moléculaire</li> </ul>
Le segment de la génétique humaine et tumorale a une part considérable du marché mondial durant 2023-2031.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La prévalence croissante des troubles gé-nétiques et des cancers</li> <li>-La disponibilité de médicaments breve-tés et de thérapies ciblées</li> <li>-Le développement des technologies gé-nomiques</li> </ul>

TAB. 2.2 : Les facteurs de croissance des différents services proposés par les laboratoires de biologie médicale

Ces services, dont ces tests sont utilisés, ont été classés selon le plus grand pourcentage de part de marché en termes du taux de croissance annuelle au de la période 2017 à 2023 [23].

**Global clinical laboratory services consumption share by type**

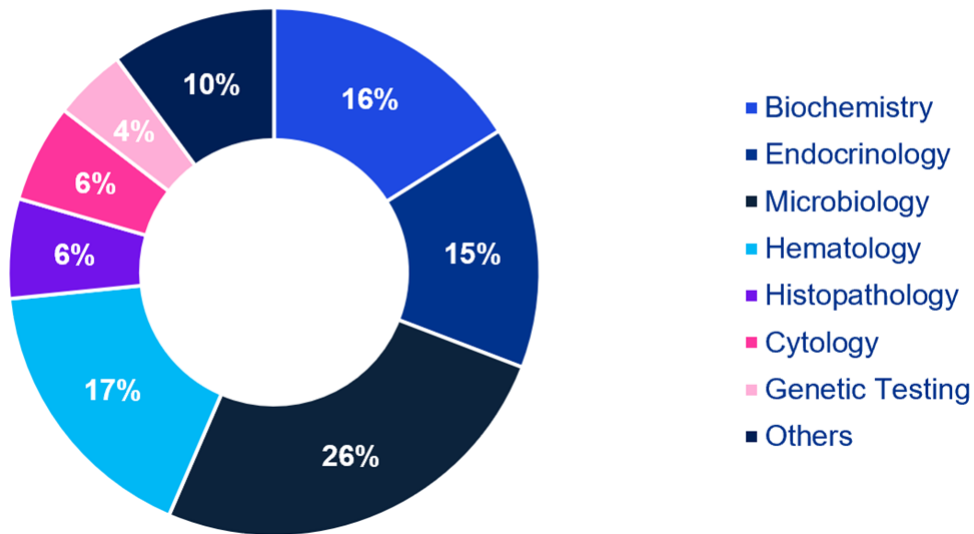


FIG. 2.7 : la croissance du marché des laboratoires de biologie médicale dans le monde

### Marché des laboratoires biologiques médicales par fournisseurs de services

Les différents fournisseurs de services de laboratoires cliniques sont :

- Les laboratoires hospitaliers.
- Les laboratoires en clinique.
- Les laboratoires autonomes.

Le segment des laboratoires hospitaliers détient la plus grande part du marché en 2022 [22], avec un taux de 53,7% [21], et cela grâce aux facteurs suivants :

La sensibilisation croissante générée par les hôpitaux envers les patients souffrants de maladies chroniques.

Vieillesse de la population et l'augmentation de la prévalence des maladies chroniques.

Amélioration de l'efficacité et la précision des services des laboratoires médicaux avec l'automatisation des tests par les hôpitaux.

Le besoin continu de la détection précoce des maladies. La politique de remboursement favorable pour ces tests [26].

Les laboratoires autonomes connaîtront une croissance stable d'un taux de 2,2% [21] grâce à l'acceptation progressive de la pathologie numérique, les économies d'échelle réalisées suite à leur capacité de traiter de grands volumes à un rythme accéléré, ce qui



amène de nouveaux acteurs à se diriger vers ce segment. De plus le Covid-19 a accéléré la croissance de ces laboratoires autonomes.

### **Marché des laboratoires biologiques par application**

En fonction de l'application, les services des laboratoires biologiques médicales sont segmentés comme suit [22] :

- Services de chimie bioanalytique et de laboratoire
- Services d'analyses toxicologiques
- Services liés à la thérapie cellulaire et générale
- Services liées aux essais précliniques et cliniques
- Services liés à la découverte et au développement de médicaments

Le segment des services bioanalytiques et de chimie de laboratoires détient la plus grande part de marché en 2022, soit plus de 52% [21]. Ces derniers offrent un large éventail de techniques et de plates-formes technologiques. Ainsi qu'une éventuelle augmentation des investissements en RD pour le développement de nouveaux médicaments est enregistrée. Le segment des services de tests toxicologiques, qui concerne l'identification des éléments toxiques et leurs effets sur les patients, devrait enregistrer le taux de croissance le plus rapide, soit 7,5 %, de 2023 à 2030 [21].

### **2.3.2.2 Tendances du marché français des laboratoires médicaux à travers l'analyse de l'offre et de la demande**

#### **2.3.2.2.1 Présentation du marché des laboratoires médicaux français**

Depuis l'ordonnance de janvier 2010, les laboratoires de biologie médicale (LBM) peuvent se composer d'un ou de plusieurs sites, sans limitation de nombre. En revanche, ces sites doivent être implantés sur un, deux ou trois territoires de santé infrarégionaux limitrophes. Un laboratoire multi-sites peut être issu du regroupement de laboratoires indépendants, des laboratoires d'une SEL ou des laboratoires de plusieurs SEL.

Le marché des laboratoires médicaux français est dominé par un petit nombre de grands acteurs, tels que les laboratoires privés, les laboratoires hospitaliers et les laboratoires de biologie médicale. Les laboratoires privés représentent une part importante du marché, offrant une gamme complète de services d'analyses médicales [27].

#### **2.3.2.2.2 Les facteurs impactants le marché des laboratoires médicaux français**

### a. Le facteur démographique

En raison de la prévalence accrue des maladies chroniques, des conditions liées au vieillissement et des comorbidités chez les personnes âgées, les laboratoires médicaux sont confrontés à une demande croissante d'examen de biologie médicale. Ces examens sont essentiels pour le dépistage précoce, le diagnostic et la gestion des affections médicales chez cette population. Le vieillissement démographique en France a un impact significatif sur la demande adressée aux laboratoires d'analyse. Selon les projections de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), la part des personnes âgées d'au moins 60 ans devrait augmenter à l'horizon 2050, représentant près d'un tiers de la population totale, par rapport à environ un cinquième en 2000.

Parmi les personnes âgées d'au moins 60 ans, c'est la tranche des plus de 75 ans qui connaîtra la plus forte augmentation, avec une prévision de doublement d'ici 2050. Cette évolution démographique a des répercussions importantes sur les laboratoires médicaux, car les personnes âgées ont généralement des besoins de santé plus complexes et nécessitent une surveillance accrue de leur état de santé[Intranet KPMG].

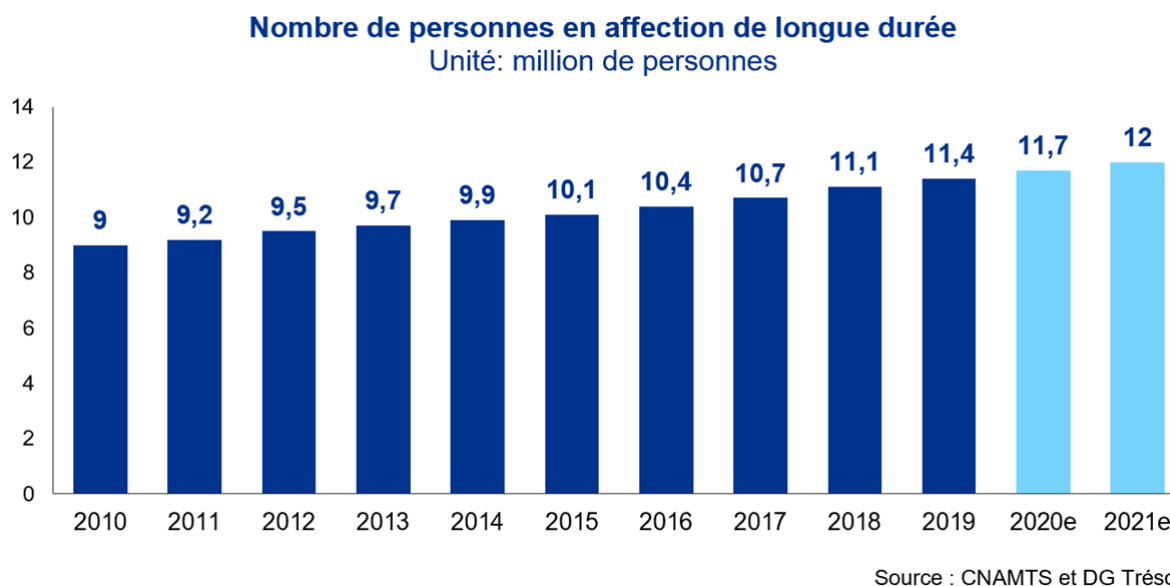


FIG. 2.8 : L'historique de données de la population française âgée de 60 ans et plus

Environ 12 millions de personnes affiliées au régime général de l'Assurance-maladie ont bénéficié du dispositif des affections de longue durée (ALD) en 2021. 4 affections concentrent plus de 70% des personnes concernées par ce dispositif : le diabète (2,9 millions de personnes, 25,5% des affections sur liste en 2019), les tumeurs malignes (2,3 millions, 20,0%), les affections psychiatriques (1,5 million, 12,8%) et les maladies coronariennes (1,3 million, 11,2%). Dans l'ensemble, les personnes ayant une ALD réalisent davantage d'examen de biologie médicale que le reste de la population. Il s'agit notamment d'examen pour suivre l'évolution de leur état de santé et s'assurer du bon fonctionnement de leurs traitements[Intranet KPMG].

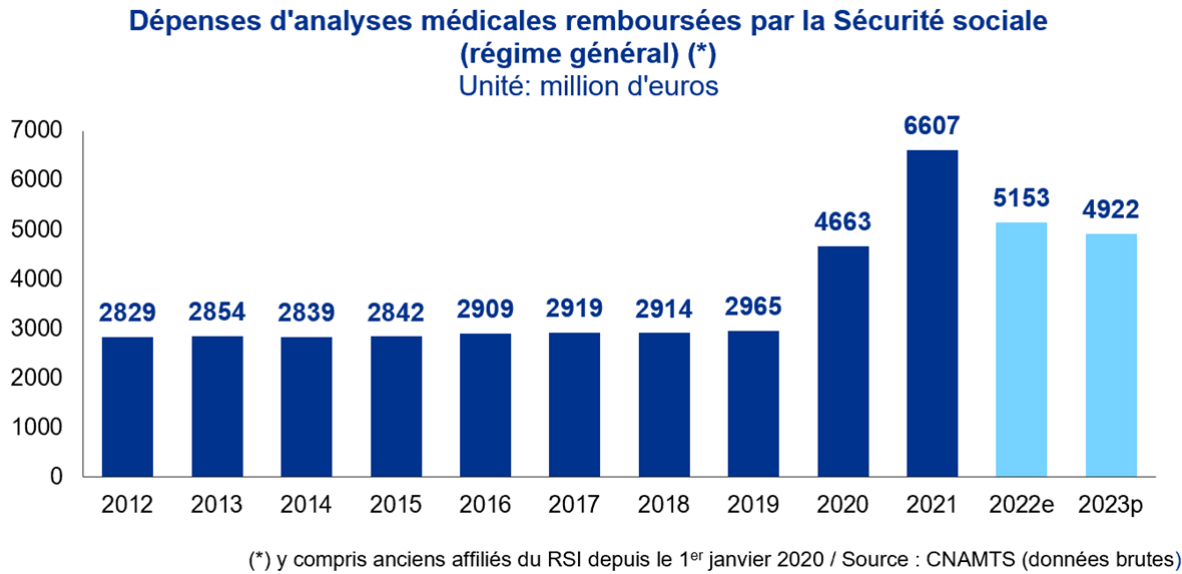


FIG. 2.9 : L’histogramme de données du nombre de personnes touchées par les affections longues durée

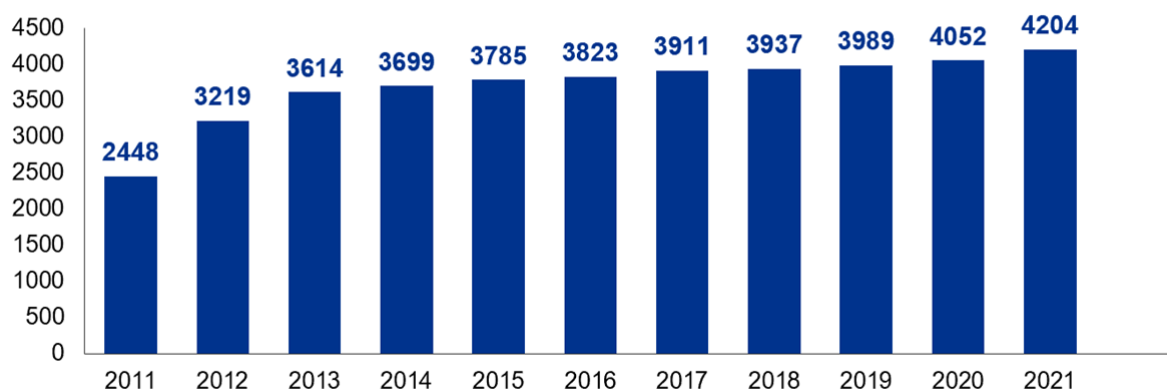
### b. Le facteur de l’assurance maladie

En France, l’assurance maladie joue un rôle crucial dans le fonctionnement et la pérennité des laboratoires médicaux. En tant qu’acteur majeur du système de santé, Tout d’abord, elle est responsable de la réglementation et de la tarification des actes de biologie médicale. Elle établit les règles et les normes auxquelles les laboratoires doivent se conformer, garantissant ainsi la qualité et la sécurité des analyses médicales. De plus, elle fixe les tarifs remboursés pour chaque acte, ce qui a un impact financier direct sur les laboratoires.

L’évolution de l’activité des laboratoires de biologie médicale est également dépendante de celle de la nomenclature des actes conventionnés par l’Assurance maladie. L’ajout d’un nouvel acte (et à l’inverse, la suppression d’un acte) a logiquement un impact positif (négatif) sur la demande d’analyses, et in fine, sur l’activité des LBM. La création des actes de dépistage de la Covid-19 (tests RT-PCR) a par exemple gonflé les revenus des laboratoires en 2020. Le remboursement des actes de biologie médicale par l’assurance maladie est d’une importance cruciale pour les laboratoires. En effet, la grande majorité des patients bénéficient de la prise en charge de leurs examens par l’assurance maladie, ce qui permet un accès équitable aux services, quel que soit leur niveau de revenu. Les laboratoires dépendent donc largement du système de remboursement de l’assurance maladie pour assurer leur viabilité économique [28].

**Population d'établissement du secteur (\*)**

Unité: nombre d'établissements



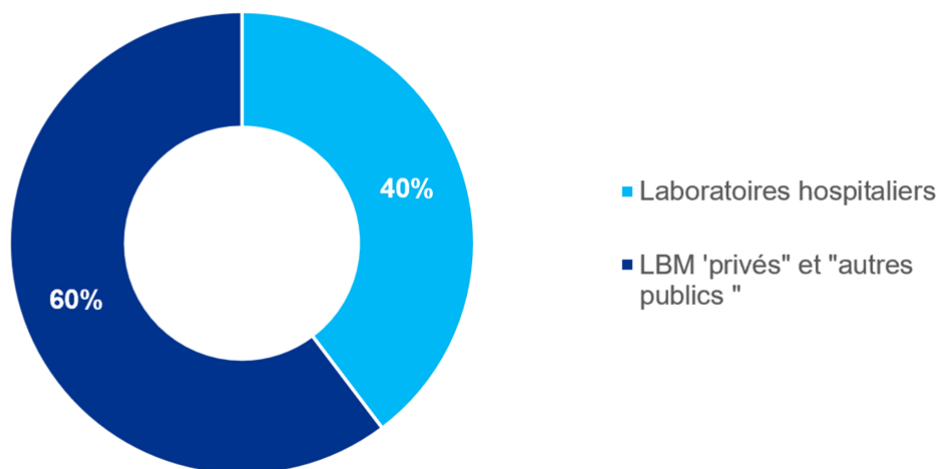
(\*) Tous statuts confondus, ces données intègrent à la fois des sites dédiés aux prélèvements des échantillons et des sites en charge des analyses / Source : FINESS, données au 31 décembre de chaque année

FIG. 2.10 : Dépenses d'analyses médicales remboursées

Grâce à la demande croissante de tests de dépistage, les remboursements d'analyses médicales ont atteint un niveau record de 6,6 milliards d'euros en 2021, enregistrant une hausse de 41,7% en un an. L'Assurance maladie avait initialement prévu un budget de 2,2 milliards d'euros pour couvrir les frais exceptionnels liés aux tests réalisés par les laboratoires médicaux, les infirmiers libéraux et les pharmacies au cours de cette année. L'entrée en vigueur du Pass sanitaire et les nouvelles vagues de contaminations ont entraîné une augmentation de la demande de dépistage, avec jusqu'à 6,9 millions de tests hebdomadaires recensés en fin d'année. Cependant, la montée en puissance de la campagne de vaccination et le durcissement des conditions de remboursement des tests ont ralenti la croissance des dépenses de biologie médicale en fin d'année. Malgré cela, selon les estimations, ces dépenses ont atteint 5,2 milliards d'euros en 2022, ce qui représente une baisse de 22,0% par rapport à l'année précédente, mais reste largement supérieur au niveau d'avant la crise. Cela met en évidence l'importance de l'assurance maladie dans l'augmentation de l'activité des laboratoires médicaux, en assurant le remboursement des tests et en répondant à la demande croissante de dépistage [Intranet KPMG].

### Répartition des laboratoires selon leur nature (\*)

Unité: part en % du nombre total de laboratoires

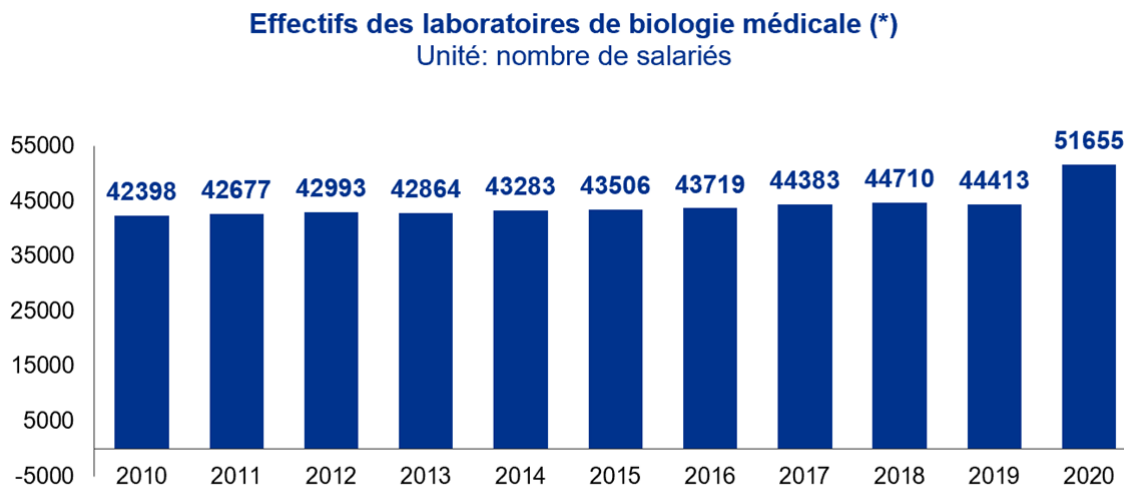


(\*) Données concernant les établissements engagés dans le processus d'accréditation COFRAC au 01/09/2021

FIG. 2.11 : L'histogramme des données du nombre de laboratoires de biologie médicale en France

Actuellement, certains regroupements rassemblent plusieurs centaines de sites de biologie, combinant à la fois des sites de prélèvement et des plateaux techniques, et bénéficiant ainsi d'une envergure nationale.

De plus, depuis 2010, les fonds d'investissement ont investi sur le marché des laboratoires biologiques, accélérant ainsi la consolidation du secteur. En 2021, plusieurs changements majeurs ont eu lieu. Ces évolutions témoignent de la dynamique du secteur des laboratoires biologiques en France, avec une tendance vers une plus grande concentration et une implication croissante des acteurs financiers dans le marché. Cela peut avoir des conséquences sur la structure et la compétitivité du secteur, ainsi que sur les services offerts aux patients et aux professionnels de santé.



(\*) Il s'agit des effectifs des structures d'au moins un salarié référencées sous le code NAF 86.90 B « laboratoires d'analyses médicales » / Source : Acoess

FIG. 2.12 : Répartition des laboratoires selon leur nature

Parmi les laboratoires de biologie médicale (LBM), un peu plus de 60% sont exploités par des entités privées, qu'elles soient commerciales ou non, avec différents statuts juridiques. Ces statuts peuvent inclure des sociétés d'exploitation en nom propre, des sociétés civiles professionnelles (SCP), des sociétés coopératives ou des sociétés d'exercice libéral (SEL).

Le reste des LBM est géré par des structures hospitalières, telles que les centres hospitaliers universitaires, les centres hospitaliers, les groupements de coopération sanitaire, les centres de lutte contre le cancer et les hôpitaux d'instruction des armées. Ces structures hospitalières jouent également un rôle important dans la fourniture de services de biologie médicale. Parmi les LBM privés commerciaux, c'est l'exercice sous forme de SEL\* qui prédomine. Les SEL offrent aux praticiens une structure juridique adaptée à l'exercice en groupe, leur permettant de partager les responsabilités, les coûts et les bénéfices liés à leur activité.

Il est important de noter que la diversité des structures d'exploitation des LBM reflète la nature complexe et variée du secteur de la biologie médicale en France, avec une combinaison d'acteurs privés et publics qui contribuent tous à assurer la prestation de services essentiels en matière de diagnostic et de suivi médical.

### 2.3.2.2.3 Les structures de la biologie médicale

#### a. Population d'établissement ( le nombre de laboratoire)

La ratification de l'ordonnance Ballereau en 2010 a conduit à une transformation significative du secteur de la biologie médicale en France. Les laboratoires de biologie médicale (LBM) ont évolué d'un modèle mono-site vers des plateaux techniques traitant les échantillons de prélèvement provenant de plusieurs sites. Aujourd'hui, un peu plus de

400 LBM exploitent 4 200 établissements à travers le pays en 2021. Cependant, au cours des dernières années, le secteur a connu une forte concentration, principalement en raison des politiques de restrictions budgétaires menées par l'Assurance maladie jusqu'en 2019 et des évolutions réglementaires.

SEL<sup>1</sup>

### b. Les ressources humaine au sein de la branche

Ces dernières années, les laboratoires de biologie médicale (LBM) ont réalisé une automatisation massive de leurs lignes de traitement des échantillons. Cette automatisation a permis de contenir leurs besoins en main-d'œuvre jusqu'en 2019. Cependant, à partir de 2020 et 2021, les LBM ont connu une augmentation significative des embauches et ont prolongé la durée de travail de leurs équipes pour faire face à l'augmentation de la demande de tests de dépistage.

les laboratoires ont investi dans de nouveaux équipements pour accroître leur capacité d'analyse. Ces investissements importants en termes de ressources matérielles et humaines ont pu être financés grâce à la hausse historique du chiffre d'affaires et des marges des LBM, avec une augmentation estimée à 35,8% en 2020 et 36,0% en 2021.

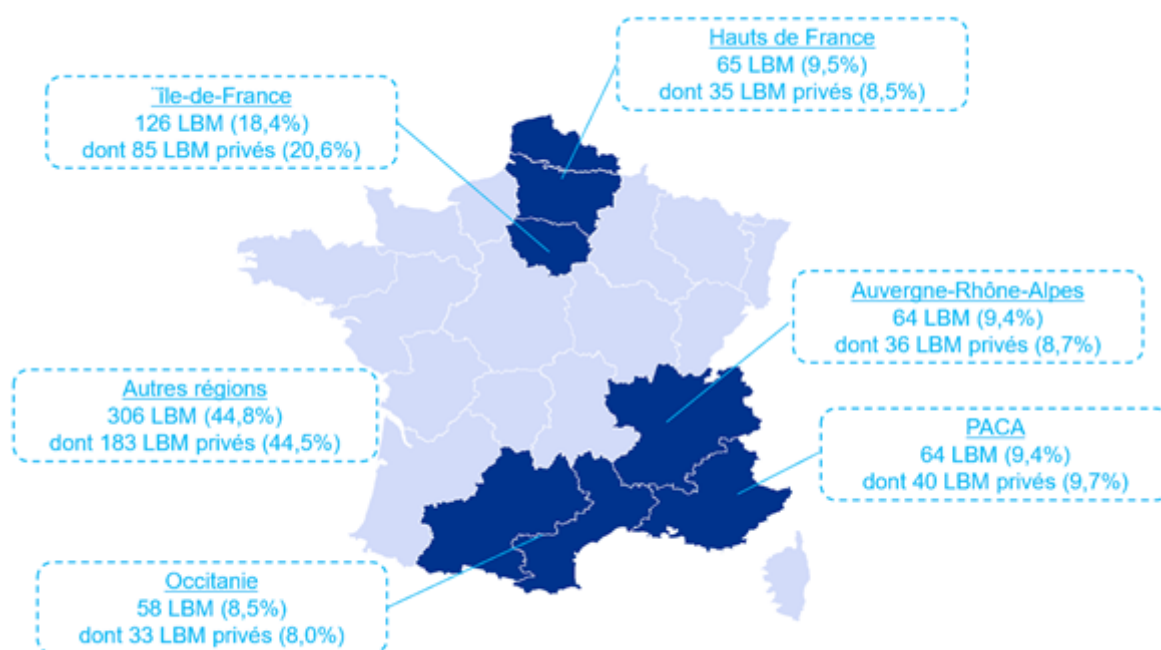


FIG. 2.13 : Effectifs des laboratoires de biologie médicale en France

<sup>1</sup>Le terme "SEL" fait référence à "Société d'Exercice Libéral". Une SEL est une forme juridique spécifique utilisée dans le domaine médical et paramédical en France. Il s'agit d'une structure permettant à des professionnels de la santé, tels que des médecins, des biologistes médicaux ou des pharmaciens, de regrouper leurs activités au sein d'une société à responsabilité limitée.

### c. Sites (localisation géographique, le nombre, privé et hospitalier, etc.)

En France, on constate une augmentation continue de l'effectif des laboratoires biologiques, ce qui reflète plusieurs facteurs et tendances du secteur. Voici quelques raisons :

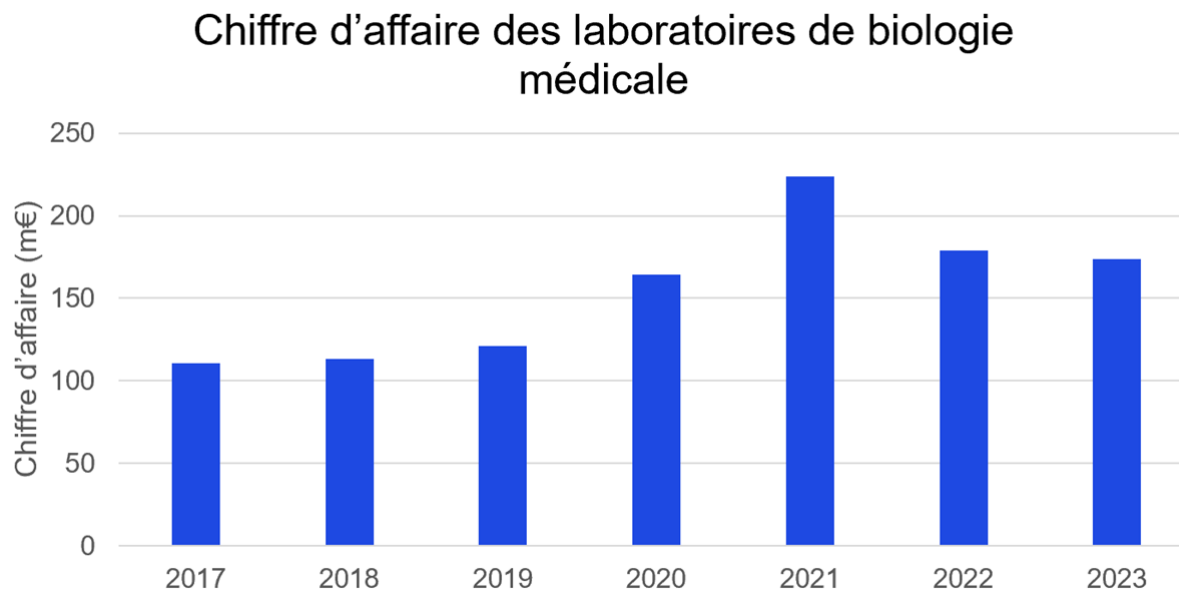


FIG. 2.14 : Sites (localisation géographique, le nombre, privé et hospitalier...)

Les LBM privés commerciaux ont tendance à privilégier les implantations dans les bassins de population importants où la demande de soins est élevée. Ils représentaient ainsi 20,6% du parc de laboratoires accrédités en Île-de-France, 9,7% en région PACA et 8,7% en Auvergne-Rhône-Alpes en septembre 2021.

Leur zone d'implantation est également liée à la population de praticiens sur place puisque ces structures sont bien souvent dirigées, voire encore détenues, par des biologistes.

### d. Chiffre d'affaire des LBM :

En 2021, le chiffre d'affaires des laboratoires de biologie a connu une croissance exceptionnelle à deux chiffres, estimée à +36%. Cette performance a permis d'atteindre un niveau record historique. Cette année a été marquée par la présence de trois nouvelles vagues de contamination de la Covid-19, ainsi que par le maintien de restrictions sanitaires. Ces facteurs ont généré une demande soutenue de tests de dépistage tout au long de l'année. Malgré le durcissement des conditions de remboursement de ces examens, cela n'a pas été suffisant pour compenser l'augmentation du volume d'échantillons à analyser. De plus, la réalisation de tests de dépistage non remboursés, tels que pour les personnes étrangères ou non vaccinées après l'entrée en vigueur du pass vaccinal, a accentué l'écart entre l'évolution des dépenses remboursées d'analyses médicales et les revenus des entreprises de notre échantillon en 2021.

Ces circonstances ont contribué à une année exceptionnelle pour les laboratoires de biologie, avec une forte croissance de leur chiffre d'affaires. Cependant, il est important de noter que ces résultats ont été influencés par des facteurs spécifiques liés à la pandémie de Covid-19 et aux mesures de dépistage mises en place. Il sera intéressant de surveiller



l'évolution de l'activité des laboratoires de biologie à mesure que la situation sanitaire évolue et que les politiques de remboursement des tests se modifient.

En raison de la baisse des dépenses remboursées pour les examens de biologie médicale en France, le chiffre d'affaires des laboratoires du panel de la source interne utilisée connaîtra une réduction de 20% en 2022, suivie d'une baisse de 3% en 2023. Malgré ces chiffres, il est important de noter que cet indicateur reste significativement supérieur à son niveau d'avant la crise.

### Répartition du marché du diagnostic in vitro des laboratoires par catégories de clientèle

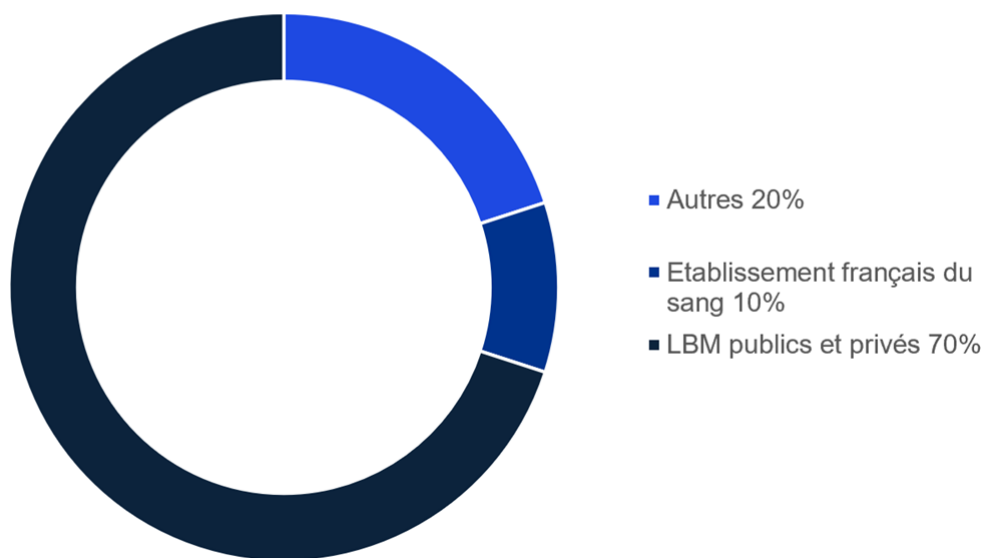


FIG. 2.15 : Histogramme représentatif du chiffre d'affaire réalisé par laboratoires de biologie médicale durant la période 2017-2023

#### 2.3.2.2.4 Portefeuille d'activité des laboratoires médicales (BCG)

Pour dresser un état des lieux du portefeuille d'activité des laboratoires médicales, l'étude a été concentrée sur le marché français du diagnostic in vitro. Ce dernier comprend trois catégories de produits : les réactifs, instruments et les autotests.

Pour évaluer le portefeuille d'activité, on utilise la matrice BCG qui permet de classer les activités proposées par les laboratoires in vitro en fonction de leur part de marché et de leur taux de croissance.

Les laboratoires utilisent les réactifs pour effectuer des tests et des analyses sur les échantillons biologiques prélevés sur les patients. Ces derniers, représentent environ 85% des ventes sur le marché du DIV des laboratoires, contre 15% seulement pour les instruments. Les principaux clients sont les laboratoires de biologie médicale (LBM) publics et privés (70% du CA en 2017), Le marché français des réactifs de laboratoire est divisé en

huits grandes gammes qui sont :

<b>DAS</b>	<b>Spécialité</b>
DAS 1	Immunologie infectieuse
DAS 2	Immunochimie
DAS 3	Biochimie
DAS 4	Microbiologie
DAS 5	Hématologie hors hémostase et IH
DAS 6	Immuno Hématologie
DAS 7	Hémostase
DAS 8	Tests génétiques

FIG. 2.16 : La répartition des DAS selon le type de test proposé

Le chiffre d'affaire du marché français des diagnostics in vitro est arrivé à 2,692 milliards d'euros en 2021 [29], et donc le chiffre d'affaire du marché des réactifs est égale à 2,2882 milliards d'euros, avec la répartition suivante [30] :

Répartition du marché des laboratoires par gamme en 2021 (%)

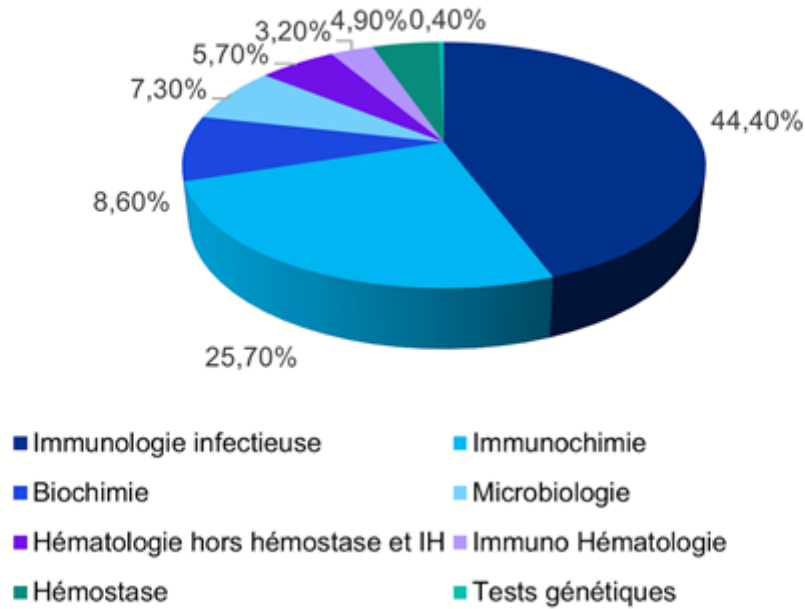


FIG. 2.17 : Répartition du marché des laboratoires par gamme en 2021

Tandis qu'en 2020 :

Répartition du marché des laboratoires par gamme en 2020 (%)

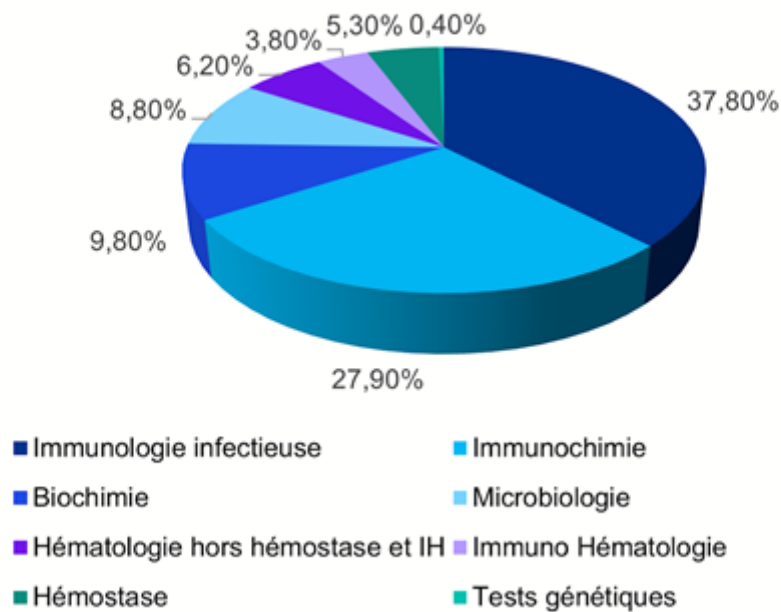


FIG. 2.18 : Répartition du marché des laboratoires par gamme en 2022

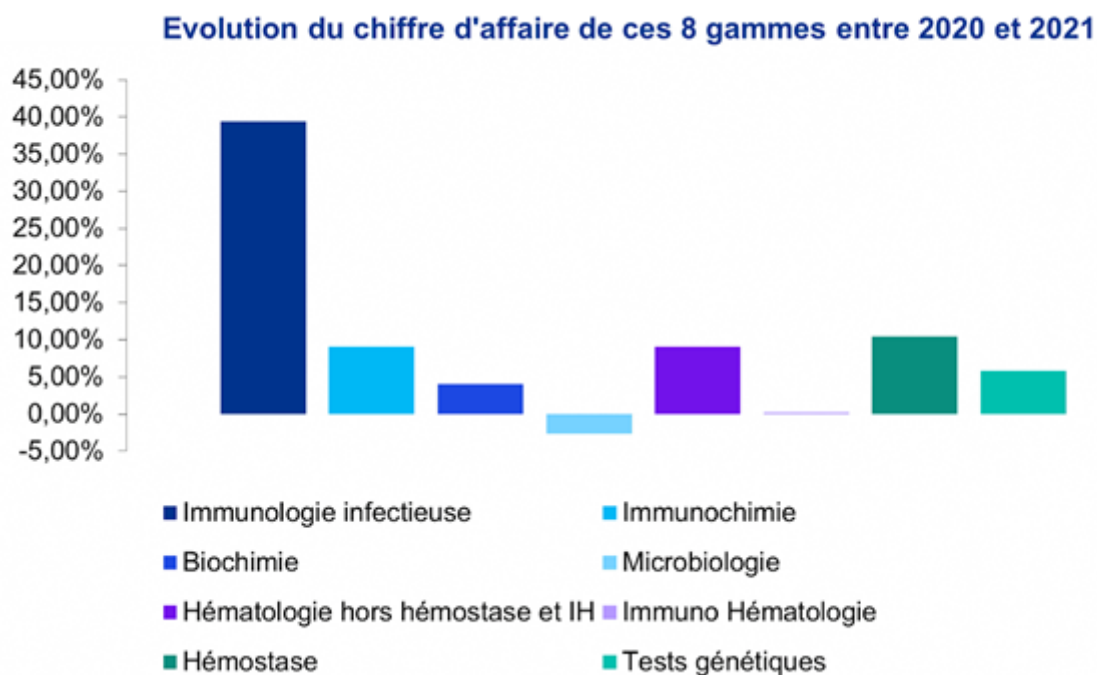


FIG. 2.19 : Evolution du chiffre d'affaire de ces 8 gammes entre 2020 et 2021

Paramètres de la matrice BCG :

DAS	Spécialité	Part de marché 2020	Part de marché en 2021	Taux de croissance du marché	Chiffre d'affaire 2021
DAS 1	Immunologie infectieuse	0.378	0.444	6.6%	1015960800
DAS 2	Immunochimie	0.279	0.257	-2.2%	588067400
DAS 3	Biochimie	0.098	0.086	-1.2%	196785200
DAS 4	Microbiologie	0.088	0.073	-1.5%	167038600
DAS 5	Hématologie hors hémostase et IH	0.062	0.057	-0.5%	130427400
DAS 6	Immuno Hématologie	0.038	0.032	-0.6%	73222400
DAS 7	Hémostase	0.053	0.049	-0.4%	112121800
DAS 8	Tests génétiques	0.004	0.004	0%	9152800

FIG. 2.20 : Tableau récapitulatif des différentes DAS de spécialité selon leurs parts de marché, taux de croissance, et chiffre d'affaires de l'année 2021

Pour compléter la matrice BCG nous allons ajouter le critère du chiffre d'affaire de la gamme, qui sera représenté par le rayon du cercle lors de la représentation graphique :

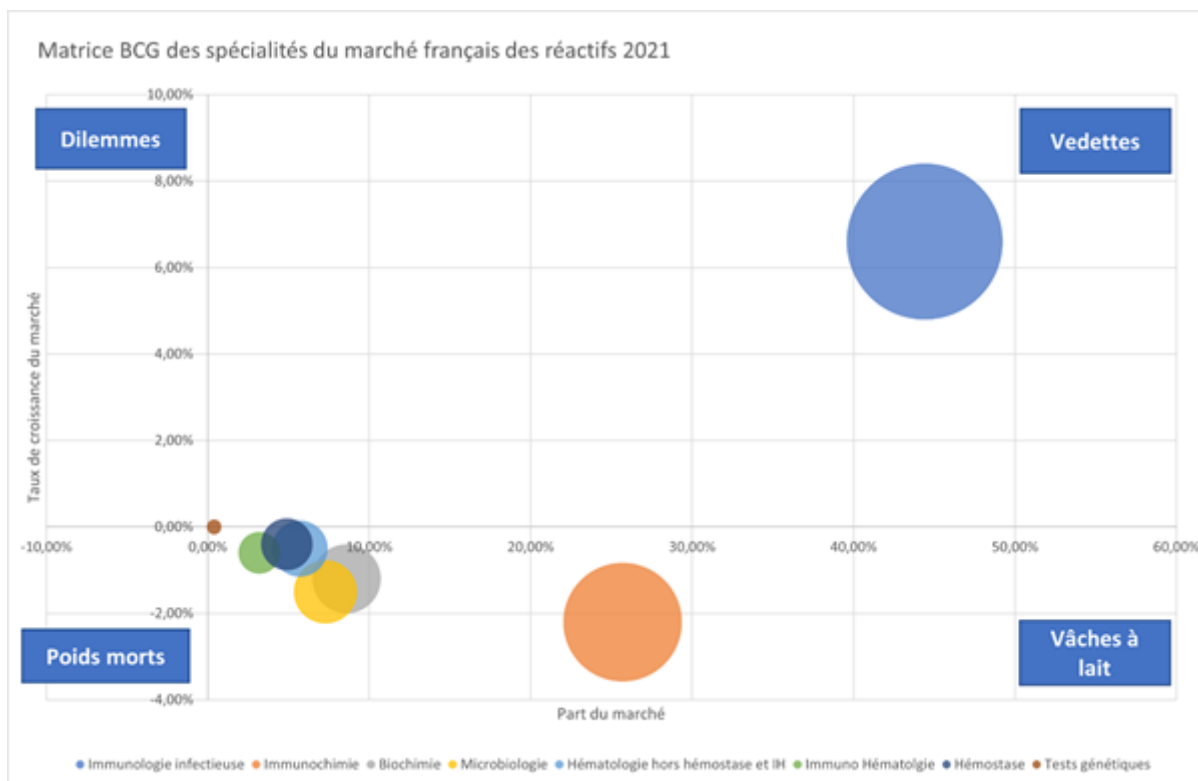


FIG. 2.21 : Matrice BCG des spécialités du marché français des réactifs en 2021

Nous obtenons les résultats suite à la classification par la matrice BCG comme suit :

DAS	Spécialité	Classification
DAS 1	Immunologie infectieuse	Vedette
DAS 2	Immunochimie	Vache à lait
DAS 3	Biochimie	Vache à lait
DAS 4	Microbiologie	Vache à lait
DAS 5	Hématologie hors hémostase et IH	Vache à lait
DAS 6	Immuno Hématologie	Vache à lait
DAS 7	Hémostase	Vache à lait
DAS 8	Tests génétiques	Vache à lait

FIG. 2.22 : la classification des DAS par la matrice BCG

**Analyse des résultats :**

**a. Les vedettes :** disposent d’une part de marché conséquente dans un marché de croissance forte. On remarque que le DAS 1 “Immunologie infectieuse” fait partie de cette catégorie. Suite à la pandémie, la forte demande de tests d’immunologie infectieuse liés

au Covid-19 a contribué à la croissance de la part de marché de cette spécialité. Les laboratoires médicaux et les entreprises de diagnostic ont consacré des ressources considérables au développement et à la fourniture de tests de dépistage du COVID-19. Cependant, l'immunologie infectieuse étant une discipline qui couvre la détection et le diagnostic rapide des agents pathogènes et de suivre l'évolution des maladies infectieuses, joue un rôle crucial dans la surveillance de la santé publique.

De ce fait, les laboratoires devront établir des stratégies d'investissement envers cette spécialité en ce qui concerne tel que :

La recherche et le développement de nouveaux produits et technologies.

Expansion géographique en se concentrant sur les marchés où cette la demande vers spécialité est élevée par des acquisitions ou l'ouverture de nouveaux laboratoires.

**b. vaches à lait** : on remarque que tous les autres DAS sont des vaches à lait. Ces derniers sont en pleine maturité, ils demandent moins d'investissements tout en générant des profits intéressants. Ils sont très bien positionnés et détiennent une part de marché élevée, mais cela n'empêche pas des efforts pour éviter le déclin, tel que : l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, expansion de la clientèle, diversification de l'offre. Cela concerne beaucoup plus les DAS avec un chiffre d'affaires bas ( DAS 8 et DAS 6). Cependant, on voit que le DAS 2 "Immunochimie" a la plus grande part de marché et le plus haut des chiffres d'affaires par rapport aux autres vache à lait, elle peut bénéficier d'une efficacité opérationnelle accrue, d'économies d'échelle et de coûts de production plus bas, ce qui peut contribuer à des marges bénéficiaires plus élevées malgré une croissance limitée et offrira une certaine stabilité des revenus. : on remarque que tous les autres DAS sont des vaches à lait. Ces derniers sont en pleine maturité, ils demandent moins d'investissements tout en générant des profits intéressants. Ils sont très bien positionnés et détiennent une part de marché élevée, mais cela n'empêche pas des efforts pour éviter le déclin, tel que : l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, expansion de la clientèle, diversification de l'offre. Cela concerne beaucoup plus les DAS avec un chiffre d'affaires bas ( DAS 8 et DAS 6). Cependant, on voit que le DAS 2 "Immunochimie" a la plus grande part de marché et le plus haut des chiffres d'affaires par rapport aux autres vache à lait, elle peut bénéficier d'une efficacité opérationnelle accrue, d'économies d'échelle et de coûts de production plus bas, ce qui peut contribuer à des marges bénéficiaires plus élevées malgré une croissance limitée et offrira une certaine stabilité des revenus.

### **2.3.2.2.5 Analyse concurrentielle des laboratoires médicaux française (Porter)**

Les laboratoires biologiques se concentrent sur la recherche, le développement et la commercialisation de produits et de services liés à la biologie, tels que les tests diagnostiques, les thérapies géniques, les médicaments biologiques, les vaccins, les produits de recherche, etc.

L'analyse concurrentielle dans ce secteur est essentielle pour comprendre les acteurs clés, les tendances émergentes, les forces et les faiblesses des différentes entreprises et pour identifier les opportunités et les défis du marché.

### **a. Les concurrents, directs et indirects :**

Actuellement, la concurrence entre les laboratoires de routine est relativement limitée en raison de la demande croissante d'examens et de la réglementation des tarifs des actes de biologie. Les patients ont tendance à choisir en priorité le laboratoire le plus proche de chez eux, considérant que les services proposés sont parfaitement interchangeables. Ainsi, la concurrence se limite généralement à une zone géographique spécifique, et les principaux éléments concurrentiels se concentrent sur la rapidité de la délivrance des résultats. Cependant, au cours des dernières années, la concurrence entre les laboratoires de routine et les laboratoires de biologie spécialisée a commencé à se renforcer. Les laboratoires de routine ont amélioré leurs compétences et se sont organisés pour traiter des analyses techniquement complexes qui étaient auparavant sous-traitées aux laboratoires spécialisés. Cette évolution a conduit à une augmentation de la concurrence entre les deux types de laboratoires [31].

**b. Les nouveaux entrants sur le marché :** Les ouvertures de nouveaux laboratoires privés sont rares pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le maillage territorial des laboratoires d'analyses médicales (LBM) existants est déjà très dense, ce qui limite les opportunités de créer de nouveaux laboratoires sans entraîner une concurrence excessive. De plus, la création d'un laboratoire nécessite des investissements financiers importants, et il est difficile d'atteindre un équilibre financier viable tant qu'un certain volume d'actes n'est pas atteint.

Bien que la création de nouveaux laboratoires soit devenue rare, on observe néanmoins une tendance à l'émergence de regroupements de plusieurs laboratoires existants. Des réseaux se sont formés pour optimiser les ressources et la coordination entre les laboratoires membres. Ces regroupements permettent aux laboratoires de bénéficier d'une plus grande envergure et de partager les coûts, tout en maintenant une offre de services de qualité. Parallèlement, certains fonds d'investissement continuent de s'intéresser au secteur des laboratoires biologiques, attirés par le potentiel de rentabilité élevé. Ils peuvent apporter des capitaux et une expertise stratégique pour soutenir la croissance et le développement des laboratoires existants, renforçant ainsi leur position concurrentielle.

**c. Les produits de substitution :** Correspondant généralement à des produits innovants apportant une valeur ajoutée supérieure à ce qui est actuellement proposé sur le marché. Les laboratoires sont confrontés au développement de solutions techniques alternatives qui permettent de réaliser des diagnostics médicaux sans recourir à des analyses biologiques, telles que l'imagerie médicale. De plus, l'émergence de tests réalisés en dehors des laboratoires, tels que les tests rapides d'orientation diagnostique (TROD) et les autotests, peut remplacer certains examens traditionnels de biologie médicale. Cependant, cette menace est relativement limitée, car certains tests, comme le dépistage du VIH 1 et 2, peuvent s'adresser à un public qui n'était pas auparavant ciblé par les laboratoires d'analyses médicales (LBM).

De plus, ces tests peuvent constituer une première étape dans le processus de diagnostic de certains patients et, dans ce cas, les orienter vers la réalisation d'autres examens de biologie médicale. Ainsi, bien que l'évolution des solutions techniques alternatives puisse avoir un impact sur certains domaines spécifiques des analyses biologiques, elle n'est pas considérée comme une menace majeure pour l'ensemble des activités des laboratoires bio-

logiques. Les laboratoires peuvent s'adapter en offrant une gamme diversifiée de services et en se concentrant sur des domaines où leur expertise et leur valeur ajoutée restent essentielles, tout en collaborant avec d'autres acteurs du domaine de la santé pour assurer une prise en charge complète des patients.

**d. Le pouvoir de négociation des clients de l'entreprise :** Étant donné que les prix des actes d'analyses sont réglementés, les clients n'ont aucun pouvoir de négociation en ce qui concerne les tarifs des services proposés. Mis à part l'emplacement géographique, les particuliers considèrent généralement que les offres des différents laboratoires sont parfaitement interchangeables. En revanche, les professionnels de santé tels que les établissements de santé et les médecins prescripteurs prennent en compte différents critères pour choisir les laboratoires vers lesquels orienter les analyses, tels que le domaine de spécialité, les délais d'obtention des résultats, les outils fournis pour interpréter les résultats, etc.

Depuis 2020, la demande d'examens de dépistage de la Covid-19 a considérablement augmenté, entraînant parfois la formation de files d'attente dans les zones à forte demande. Cette situation a généralement été favorable pour les laboratoires d'analyses médicales (LBM), qui se sont trouvés en position de force vis-à-vis de leur clientèle.

**e. Le pouvoir de négociation des fournisseurs de l'entreprise :** Le pouvoir de négociation des fournisseurs dans le secteur des laboratoires biologiques médicaux peut être influencé par divers facteurs, notamment la disponibilité d'alternatives, les contrats à long terme, la concurrence, la taille des laboratoires et leur capacité financière.

Les laboratoires biologiques médicaux peuvent avoir des contrats à long terme avec certains fournisseurs que ça soit à l'approvisionnement Équipements (logiciels, automates, systèmes analytiques, matériels de laboratoires, etc.) ou encore de Services (maintenance des automates, etc).

Ce qui peut leur offrir une certaine stabilité et une capacité de négociation en fonction du volume d'achat. Cependant, cela peut également les rendre dépendants d'un seul fournisseur, ce qui limite leur pouvoir de négociation.



### 2.3.2.3 L'Analyse PESTEL

Facteurs/Impact	Postifs	Négatif
<b>Facteurs Politiques</b>	-Les investissements gouvernementaux -Favoriser le régime des assurances adaptés aux laboratoires	-La réglementation stricte en matière de certification, d'accréditation et de bonnes pratiques de laboratoire.
<b>Facteurs Économiques</b>	-Une demande croissante -Collaboration avec l'industrie et les partenaires commerciaux	-Une pression pour réduire les coûts tout en maintenant des normes de qualité élevées. -Les systèmes d'assurance
<b>Facteurs Socioculturels</b>	-Le vieillissement de la population, les affections de longue durée et natalité. -Une sensibilisation accrue du public à la recherche scientifique et aux enjeux de la santé	-Les patients sont de plus en plus informés et demandent des résultats rapides, précis et personnalisés. -obstacles culturels ou religieux
<b>Facteurs Technologiques</b>	-Les avancées technologiques améliore l'efficacité et la précision des laboratoires. -Les Plateformes de collaboration et de partage de données facilitent la recherche collaborative et les découvertes.	-coûts élevés de la technologie notamment pour l'acquisition d'équipement de point, de formation du personnel, et la maintenance
<b>Facteurs Environnementaux</b>	-	-Déchets médicaux Durabilité
<b>Facteurs Légaux</b>	-Protection de la propriété intellectuelle -Collaboration avec les organismes de réglementation	Se conformer aux lois sur la protection des données de santé -Respecter les réglementations spécifiques aux essais cliniques

FIG. 2.23 : L'analyse PESTEL du secteur des laboratoires de biologie médicale

## 2.3.3 Diagnostic interne

### 2.3.3.1 Analyse stratégique 7s de McKinsey

- **Sratégie** : après avoir atteint une couverture nationale, le groupe s'est engagé dans une stratégie de croissance à l'international. Le groupe a ainsi fait l'acquisition du groupe belge, leader de la biologie médicale en Belgique, en octobre 2020.

Il a par ailleurs ouvert deux centres de dépistage de la Covid-19 à Londres en décembre 2020.

Courant 2021, elle a poursuivi son expansion à l'étranger en prenant une participation au capital du Luxembourg Laboratoires Réunis Luxembourg en juillet.. 4 mois plus tard, il s'est implantée en Espagne et au Portugal avec des prises de participation.

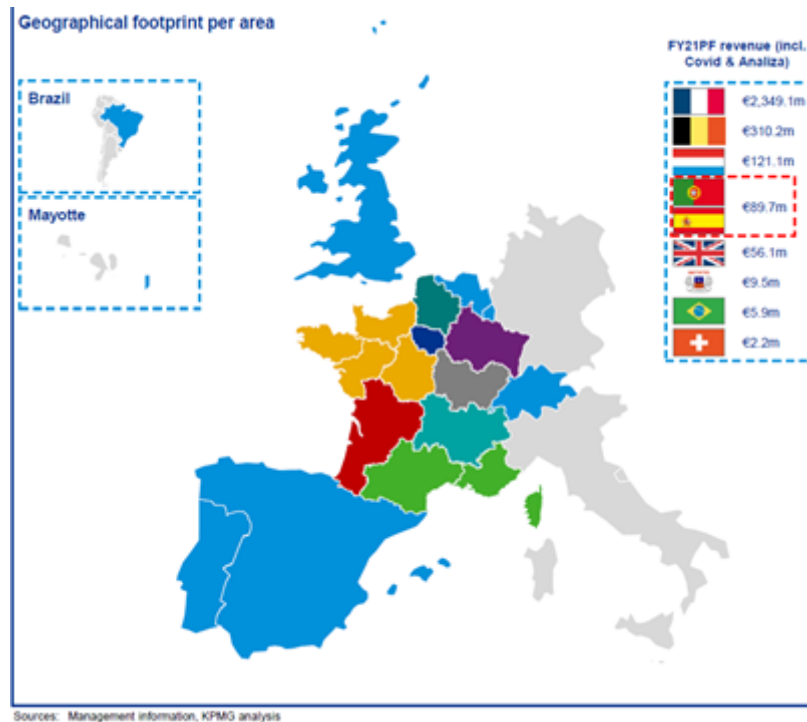


FIG. 2.24 : La présence géographique du client dans le monde

Le groupe a pour ambition de développer une stratégie de croissance externe en France mais surtout à l'étranger. notamment en ayant recours à un emprunt additionnel et a ouvert son capital au fonds britannique ICG ainsi qu'à la famille De Raedt Verheyden via la holding Straco en septembre 2020. Début 2021 elle a également finalisé le refinancement de sa dette avec l'émission d'un nouveau prêt à terme de plus de 1,45 Md€.

- **La structure** : C'est une entreprise pharmaceutique basée en France, spécialisée dans les analyses médicales. Sa structure comprend un siège social, des laboratoires régionaux, des plateformes techniques et un réseau de partenaires. Les équipes opérationnelles, composées de biologistes médicaux, de techniciens de laboratoire et de personnel administratif, travaillent ensemble pour réaliser les analyses et fournir des résultats précis. Il bénéficie également de départements de soutien tels que les ressources humaines, les achats et l'informatique et rassemble environ 800 sites de prélèvement et 100 plateaux techniques (dont 14 spécialisés en PMA). Le réseau accueille plus de 100 000 patients par jour.

Cependant, malgré ces avantages, il y a certains inconvénients associés sa structure . L'expansion future grâce à une stratégie de croissance externe peut entraîner des défis liés à l'intégration des nouvelles entités acquises dans la structure existante de l'entreprise. Il peut y avoir des problèmes de coordination et de communication entre les différentes entités, en particulier si elles ont des cultures d'entreprise différentes. De plus, la complexité accrue de la structure peut rendre la prise de décision plus lente et la gestion plus complexe. Il est important d'identifier et résoudre ces inconvénients afin de garantir une croissance harmonieuse et efficace dans le cadre de sa stratégie de croissance externe.

- **Skills(Compétences)** : Le groupe se distingue par plusieurs atouts. Il dispose d'une expertise scientifique solide grâce à ses biologistes médicaux et techniciens de laboratoire hautement qualifiés. De plus, il propose une large gamme d'analyses médicales couvrant différents domaines, ce qui lui permet de répondre aux besoins variés des patients. L'entreprise investit également dans une infrastructure technologique avancée, utilisant des équipements de pointe et des technologies modernes pour des analyses précises et efficaces. En collaboration étroite avec les professionnels de santé, il offre un service adapté aux besoins spécifiques des patients. Cependant, Il fait face à une concurrence intense dans le secteur des laboratoires de biologie médicale, ce qui nécessite une différenciation continue pour maintenir son avantage concurrentiel. De plus, la gestion de la croissance future, notamment dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, peut représenter un défi en termes d'intégration et de gestion des ressources.
- **La culture** : en tant que laboratoire médical français, il met l'accent sur une culture interne axée sur la satisfaction de sa clientèle. La culture de l'entreprise se caractérise par un fort engagement envers la qualité des analyses et des diagnostics, en veillant à fournir des résultats précis, fiables et rapides. La collaboration et l'esprit d'équipe sont également valorisés pour assurer une coordination efficace entre les professionnels de santé, les biologistes médicaux et les techniciens de laboratoire. Il favorise également favoriser l'innovation et la recherche, en explorant de nouvelles méthodes d'analyses et en adoptant des technologies de pointe pour rester à la pointe de la biologie médicale. Cependant, au cœur de sa culture, l'orientation vers les patients est primordiale, en offrant un service attentionné et personnalisé comme cela a déjà été fait en période de Covid-19 en offrant un service personnalisé à sa clientèle ( le déplacement de ses équipes à domicile pour prendre des prélèvements aux patients).

### 2.3.3.2 Synthèse du diagnostic à travers une Analyse stratégique du groupe (SWOT)

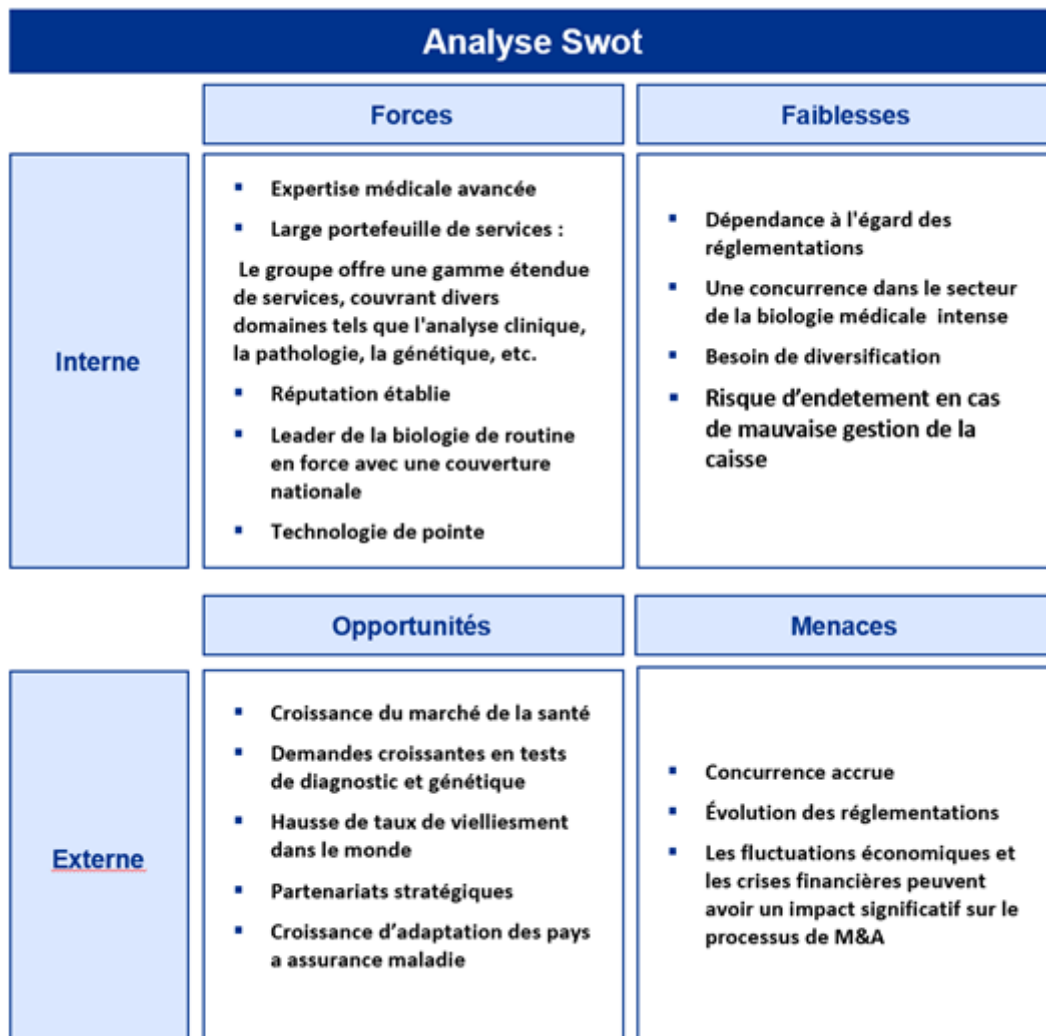


FIG. 2.25 : L'analyse SWOT

## 2.4 Énoncé de la problématique

Un groupe dans le secteur des laboratoires de biologie médicale français a fait appel au cabinet de conseil KPMG afin de bénéficier d'une expertise et d'un accompagnement stratégique dans sa démarche de croissance externe par le biais de fusions et acquisitions (M&A), ainsi que dans l'élaboration d'un plan d'affaires financier. L'objectif de cette mission est d'optimiser la croissance de l'entreprise cliente, d'explorer de nouveaux marchés, de renforcer sa compétitivité et d'atteindre ses objectifs.

Après une analyse approfondie du marché des laboratoires de biologie médicale, en tenant compte des tendances et de la concurrence, ainsi qu'une évaluation du positionnement du groupe sur le marché, en identifiant ses forces et ses faiblesses, plusieurs questions clés ont été soulevées :

- Quelles sont les stratégies de croissance externe envisageables pour l'entreprise

cliente ?

- Comment évaluer et sélectionner les cibles potentielles pour une croissance externe ?  
Quels critères doivent être pris en compte ?
- Quelles sont les implications financières liées à la stratégie de croissance externe ?

Ces questions constituent le cœur de la problématique abordée dans ce projet, où nous cherchons à fournir des réponses et des recommandations stratégiques à l'entreprise cliente. En combinant une compréhension approfondie du marché, des compétences en évaluation et en sélection de cibles, notre objectif est d'aider l'entreprise cliente à prendre des décisions éclairées pour sa croissance externe et à élaborer un plan d'affaires financier robuste et aligné sur sa stratégie globale.

# Chapitre 3

## Solution

### Introduction

Dans cette partie, nous aborderons les différentes étapes que nous avons fait pour entamer la mission qui nous a été confiée, qui consiste à accompagner le client dans sa stratégie de croissance par le biais de fusions et acquisitions (M&A), en lui offrant les meilleures conseils pour soutenir sa croissance sur le marché de la biologie médicale et atteindre ses objectifs stratégiques à long terme. La solution proposée repose sur une approche structurée en plusieurs étapes.

Tout d'abord, un énoncé clair de l'objectif stratégique du groupe est établi après avoir fait des entretiens avec lui, pour définir les orientations et les ambitions de l'entreprise dans le cadre de sa croissance et de sa pénétration sur un nouveau marché, ainsi que d'augmenter son chiffre d'affaires existant.

Ensuite, une étape importante consiste à identifier les critères les plus pertinents à prendre en compte lors de la sélection des opportunités de fusion et acquisition. Cela inclut une étude stratégique du diagnostic, qui permet de mieux comprendre les besoins et les opportunités du marché des laboratoires médicaux. Une analyse de l'étude du diagnostic sectorielle des laboratoires médicaux est également réalisée pour identifier les tendances et les opportunités spécifiques du secteur. De plus, une étude du marché des fusions et acquisitions dans le secteur de la santé est entreprise pour évaluer le paysage concurrentiel et les opportunités existantes. Enfin, un benchmarking des concurrents est réalisé afin d'évaluer leur positionnement et d'identifier les meilleures pratiques.

La troisième étape consiste à identifier les cibles potentielles qui s'alignent sur les objectifs stratégiques du groupe. Pour cela, une présélection des cibles est effectuée en utilisant la méthode AFM (Analyse Fonctionnelle des Marchés). Cette méthode permet de filtrer les meilleures opportunités en fonction des critères définis précédemment. Ensuite, une sélection finale des cibles est réalisée en utilisant l'Analyse Multicritère Décisionnelle (AMD), en prenant en compte le diagnostic stratégique établi. Cela garantit que les opportunités de fusion et acquisition retenues sont en adéquation avec les objectifs de croissance et de chiffre d'affaires de l'entreprise cliente.

Enfin, une analyse des résultats est réalisée pour évaluer les opportunités de M&A identifiées. Cette analyse permet d'évaluer leur potentiel de contribution à la croissance du groupe, en prenant en compte les avantages potentiels en termes de synergies opérationnelles, d'expansion géographique, d'innovation ou de diversification des produits et services.

### 3.1 Analyse de l'objectif stratégique du client

Les laboratoires de biologies médicale font face aux enjeux actuels à savoir :

- Résister aux pressions tarifaires de l'assurances maladie.
- Saisir les opportunités offertes par les innovations technologiques.
- capter et fidéliser la patientèles.

Pour y remédier les LBM devront s'étendre et densifier le maillage territorial ainsi que innover et investir dans des plateaux technique pour étoffer le portefeuille d'analyses proposées.

C'est d'ailleurs pour ces raisons que l'objectif stratégique du client est de poursuivre une stratégie de croissance externe axée sur l'internationalisation et la diversification. Cette orientation stratégique vise à étendre l'influence de ce groupe au-delà de son marché domestique et à diversifier ses activités pour assurer une croissance continue et une position solide sur le marché.

**L'internationalisation** est une composante clé de cette stratégie. Le groupe cherche à établir une présence sur les marchés internationaux, en exploitant les opportunités de croissance dans d'autres pays. Cela lui permettra de diversifier ses sources de revenus, de bénéficier d'économies d'échelle grâce à une expansion géographique et d'accéder à de nouveaux marchés offrant un potentiel de croissance élevé. L'internationalisation permet également de réduire la dépendance à un seul marché et d'atténuer les risques liés à la volatilité économique nationale.

Parallèlement à l'internationalisation, le client cherche à se diversifier dans de nouvelles activités. Cette stratégie de **diversification** lui permettra d'explorer des segments de marché adjacents ou complémentaires à son activité principale de laboratoires de biologie médicale. Cela peut inclure l'expansion dans des domaines tels que la recherche médicale, les services de diagnostic spécialisés, les technologies de pointe ou d'autres secteurs connexes. La diversification offre au groupe une opportunité d'explorer de nouveaux marchés, de tirer parti de ses compétences existantes et de diversifier les risques en répartissant ses activités sur plusieurs segments.

Pour financer cette stratégie de croissance externe à l'étranger, le groupe a adopté une approche qui met en avant l'effet de levier et privilégie l'endettement. La société a contracté des emprunts significatifs, tels qu'un emprunt de 240 M€ à la fin de 2019 et un emprunt de 536 M€ en août 2020. En complément, il a ouvert son capital à un fond britannique. Afin de renforcer davantage sa position financière et de soutenir sa stratégie de croissance externe, le groupe a récemment finalisé le refinancement de sa dette en émettant un nouveau prêt à terme de plus de 1,45 Md€ au début de 2021. Cette démarche démontre son engagement à mobiliser les ressources nécessaires pour réaliser ses objectifs d'expansion et préparer ses prochaines acquisitions.

Ainsi, on conclut que les objectifs M&A de l'entreprise cliente sont des objectifs stratégiques offensives, plus précisément, le client cherche à faire des :



- **M&A horizontales** : ces opérations lui permettront d’acquérir des entreprises qui sont dans le même secteur que lui, et faisant des activités du même type (analyses médicales), ce qui va lui permettre de réaliser des économies d’échelle et renforcer sa position concurrentielle.
- **M&A Concentriques** : ces opérations lui permettent d’acquérir des entreprise qui font des activités complémentaire ou connexe au analyse médicale tel que la biotechnologie, la recherche biomédicale...etc. Ces acquisitions visent plutôt la réalisation des synergies, vu qu’elles permettent au groupe de développer une nouvelle gamme de produits et services.

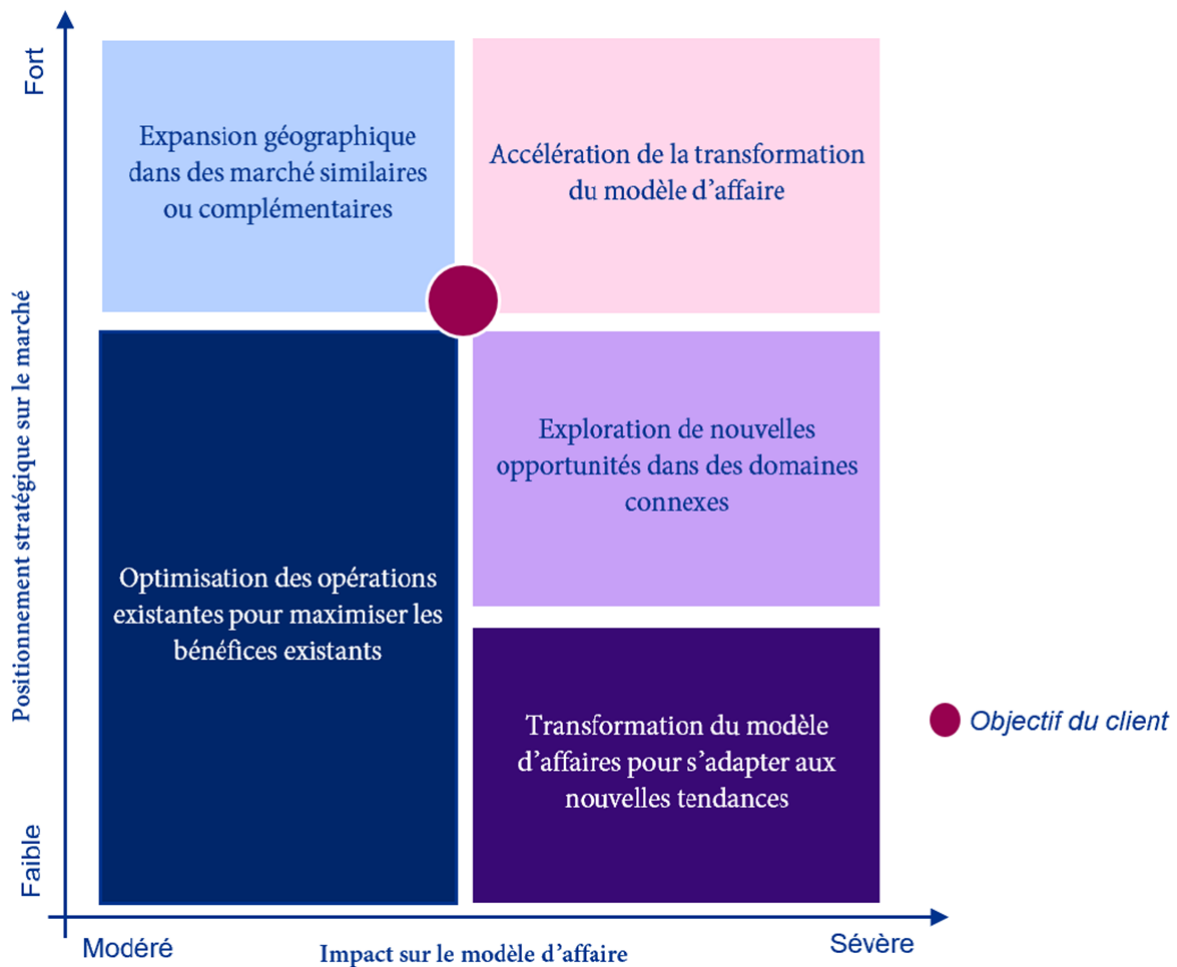


FIG. 3.1 : Matrice des objectifs stratégiques M&A

### 3.2 Identification des critères les plus pertinents à prendre en compte lors de la sélection des entreprises cibles

Avant de pouvoir proposer la solution la plus optimale, il nous fallait étudier de près le marché du secteur des laboratoires de biologie médicale, et identifier les critères les

plus pertinents lors de la sélection des cibles dans le cas d'une M&A pour une prise de décision pertinente. Pour ce faire, nous avons d'abord réalisé une analyse approfondie du benchmark des concurrents, en étudiant leurs performances, leurs services, leurs résultats financiers et leur positionnement sur le marché, puis les combiner à l'analyse de l'étude sectorielle faite sur les laboratoires médicaux, cette démarche permet de déterminer les critères clés à prendre en compte lors de la recherche et la sélection des cibles potentielle pour notre client.

### 3.2.1 Analyse des tendances M&A

#### a. Analyse des tendances du Marché internationale des M&A :

Le marché M&A est un secteur financier dynamique et complexe, où les entreprises cherchent à croître en saisissant de nouvelles opportunités suite aux différentes activités que ce secteur propose notamment les fusions, les acquisitions, les cessions d'actifs, les restructurations et les alliances stratégiques. Ces transactions sont réalisées par des fonds d'investissement, des sociétés de capital-investissement, des sociétés de conseil en fusion-acquisition et des banques d'investissement.

Les motivations derrière les opérations M&A sont diverses : l'extension géographique, la création des synergies, l'optimisation du portefeuille d'activités, l'acquisition d'un savoir-faire et le développement technologique. Le secteur M&A peut connaître des périodes intenses suivies de périodes de ralentissement, dû à l'impact des conditions économiques mondiales et les politiques commerciales.

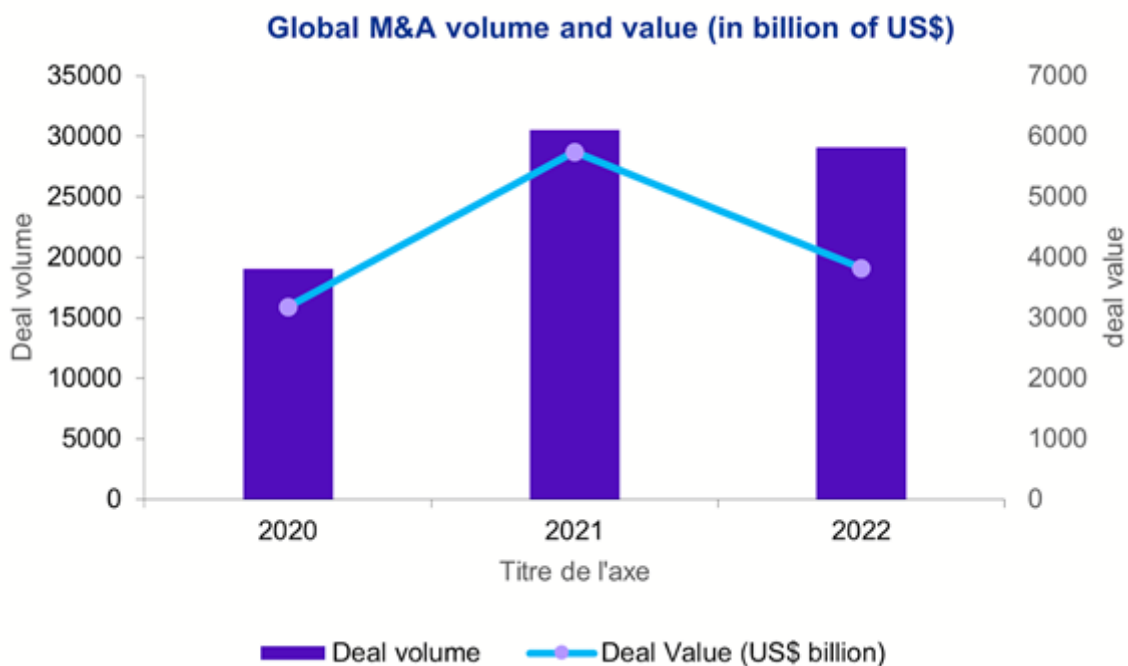


FIG. 3.2 : Marché globale des M&A en volume et valeur (US\$ millions) M&A [32]

En 2021, le nombre des fusions-acquisitions a dépassé les 62600 au niveau mondial et d'une valeur de 5000 milliard , soit une augmentation de 25% par rapport à 2020, battant ainsi le record de toutes les années [33]. Ces chiffres ont été alimentés principalement par le secteur technologique et digital avec une augmentation de valeur de 71%, ainsi que l'achèvement des transactions qui avaient été repoussées en 2020 [33].

“Elle est notamment alimentée par une augmentation significative du nombre d'opérations d'envergure : le nombre d'opérations d'une valeur supérieure à 5 milliards de dollars et à 10 milliards de dollars ont augmenté respectivement de 46% et de 30% par rapport à l'année précédente. Les opérations transfrontalières ont également connu une augmentation significative de 68% en valeur et de 37% en volume. Les opérations de Private Equity ont également été particulièrement importantes cette année, avec une valeur totale des opérations en croissance de 103% [33]”.

En 2022, le volume et la valeur des fusions et acquisitions ont diminué respectivement de 17% et 37% par rapport aux niveaux records de 2021, tout en restant supérieur à ceux de 2020 et à ceux d'avant la pandémie [33].

Plusieurs facteurs économiques et géographiques ont été la cause, notamment :

- L'incertitude économique et la baisse de confiance des dirigeants.
- L'augmentation de l'inflation qui menace la liquidité des sociétés.
- Des taux d'intérêt plus importants qui impactent l'effet de levier utilisé pour le financement des transactions.

Ce qui a amené à la volatilité des actifs cotés, actions et obligations avec des valorisations plus basses, diminuant ainsi les capacités d'acquisitions des entreprises.

Dans des secteurs tels que l'aviation, l'automobile, le commerce de détail, l'hôtellerie et les loisirs défavorisés par les conditions macroéconomiques, certains ont procédé à d'importantes fusions-acquisitions défensives pour préserver la valeur, tandis que beaucoup ont procédé à des consolidations pour sauvegarder leur position sur le marché.

En revanche, les secteurs de la santé, du transport maritime, de la technologie et des télécommunications, qui ont bénéficié d'un regain d'activité, ont été les plus touchés, la technologie et les télécommunications, qui ont bénéficié d'une hausse de la demande, sont passés à l'offensive et ont lancé d'importantes opérations de fusion et d'acquisition afin d'augmenter leurs revenus et de conquérir de nouveaux marchés [34].

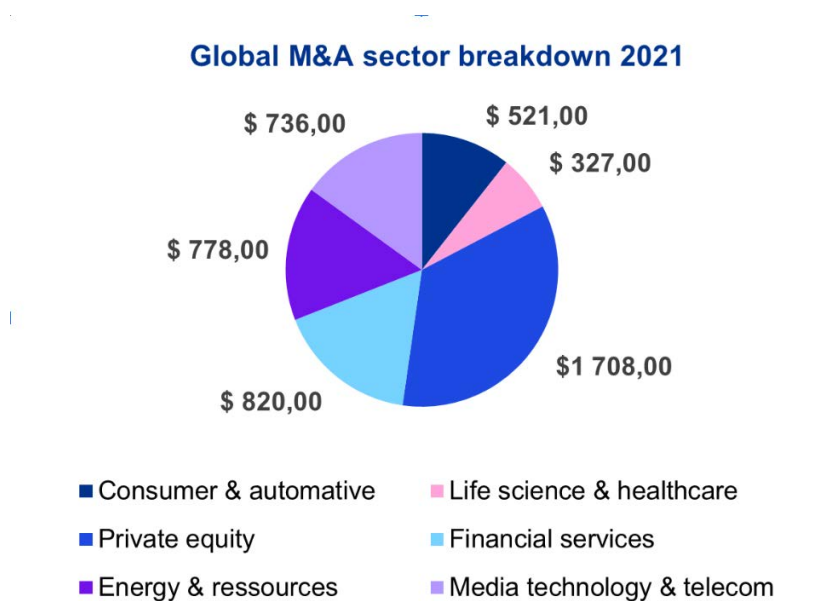


FIG. 3.3 : Répartition mondiale des différents M&A des secteurs industriels 2021 [35]

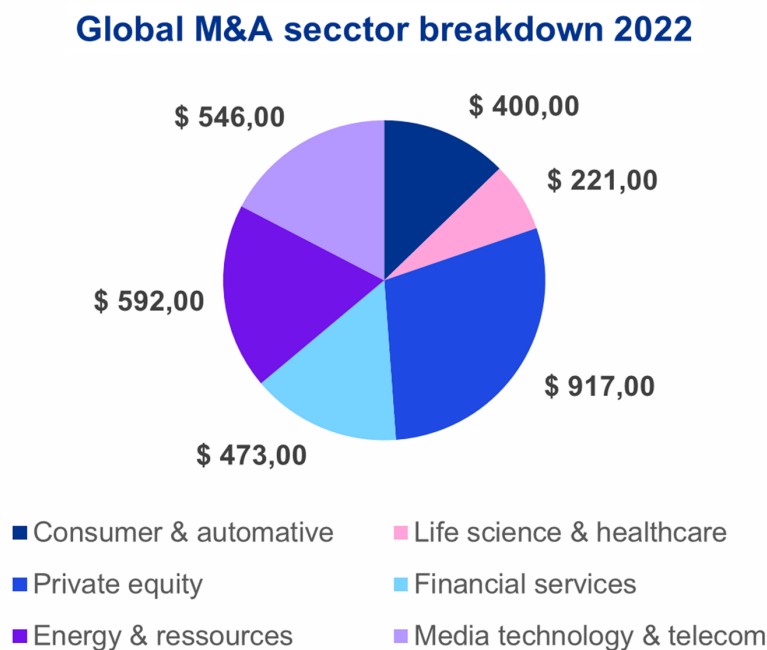


FIG. 3.4 : Répartition mondiale des différents M&A des secteurs industriels 2022 [35]

Toutefois ces facteurs, ont fait baissé les prix d’un autre côté, les multiples médians des transactions étant tombés à 8,8 fois l’excédent brut d’exploitation (EBITDA), contre 11,1 fois, leur plus haut niveau depuis 14 ans, ce qui signifie que les prix d’acquisition des entreprise ont diminué par rapport aux niveaux précédents. Cela revient à la diminution de l’attractivité des investissements ce qui a augmenté le pouvoir de négociation des prix.

D'autres facteurs ont encouragé les opérations M&A, les sociétés de capital-investissement disposant de 1300 milliards de dollars de fonds, ce qui leur permet de faire des acquisitions et des investissements intéressants sur le marché, profitant de son ralentissement où la valorisation des entreprises est plus faible. Ainsi, ces sociétés se proposent pour restructurer les actifs en détresse, ce qui leur donne l'opportunité d'acquérir des entreprises à des prix plus avantageux et de les développer pour tirer profit à long terme.

En outre, les acquisitions complémentaires ont représenté un record de 71,9% des opérations d'achat. Ces acquisitions permettent aux acheteurs d'acheter des entreprises opérant dans le même secteur d'activité dont leurs offres et produits sont complémentaires à ceux de l'acquéreur. Ce qui rend les acquisitions de plus petit plus facile à financer. Donc malgré ces défis économiques, les entreprises ont développé des stratégies adéquates à leurs situations combinées à leurs capacités de financement pour saisir les opportunités du marché. Les chiffres des opérations M&A varient d'un pays à un autre et d'une région à une autre, tel qu'expliqué ci-dessous :

**Asie-Pacifique :** Le volume et la valeur des transactions ont diminué respectivement de 23% et de 33% entre 2021 et 2022, les baisses les plus importantes ayant été enregistrées en Chine, où le volume et la valeur des transactions ont diminué respectivement de 46% et de 35%. à cause de la pandémie. L'Inde est devenue la cible la plus attrayante pour les entreprises qui cherchent le marché asiatique.

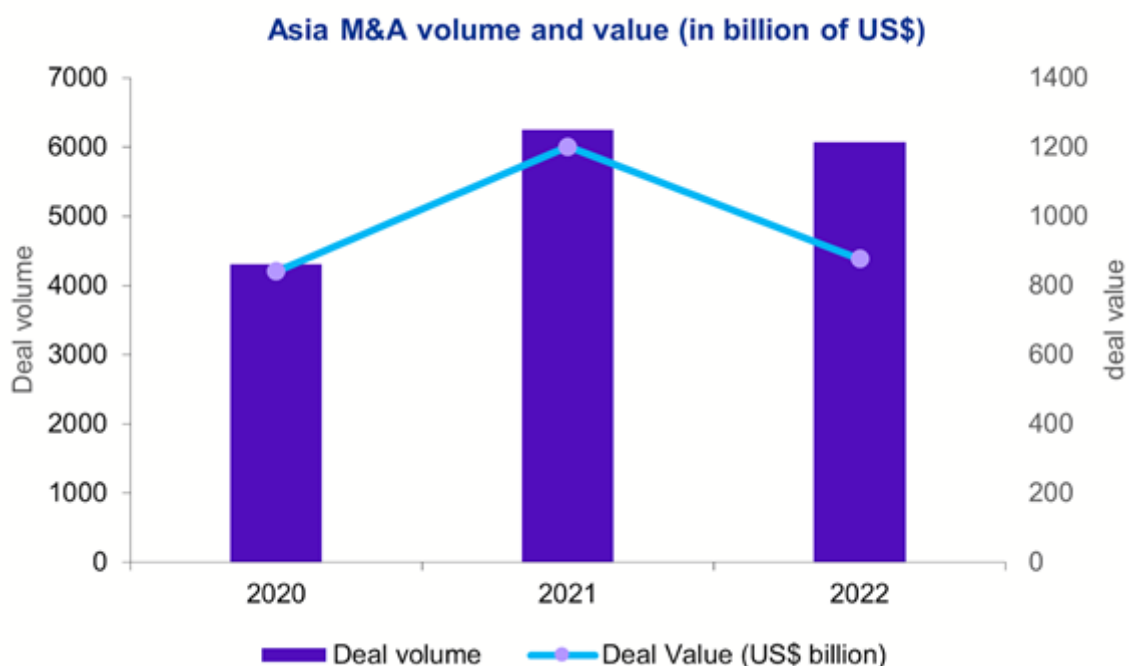


FIG. 3.5 : Marché Asiatique des M&A en volume et valeur (US\$ millions)[32]

**EMEA :** Le volume et la valeur des transactions dans la région EMEA ont diminué respectivement de 12% et de 37% entre 2021 et 2022, avec 20 000 transactions en 2022.

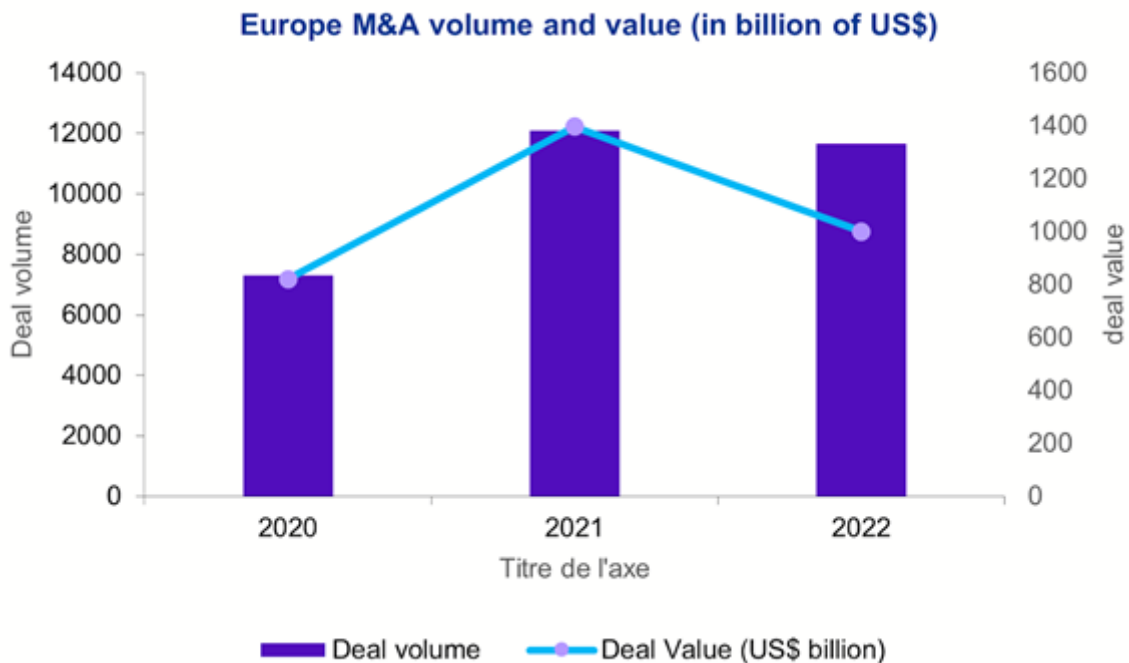


FIG. 3.6 : Marché Européen des M&A en volume et valeur (US\$ millions)[32]

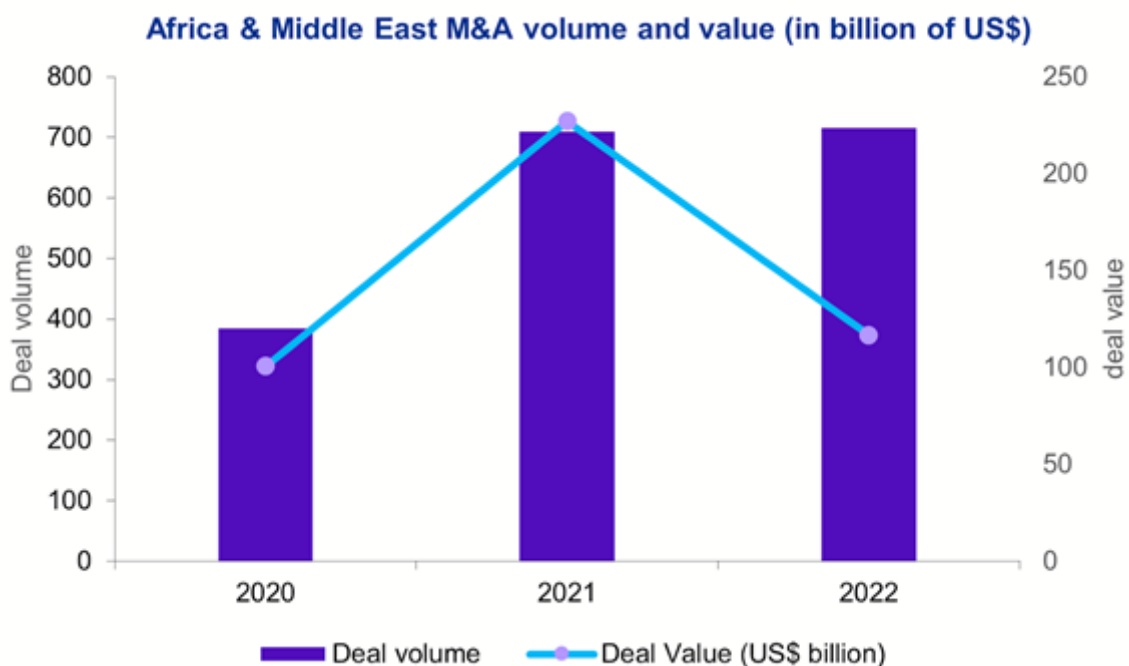


FIG. 3.7 : Marché Africain et Moyen-Orient des M&A en volume et valeur (US\$ millions)[32]

**Amérique** : Les volumes et les valeurs des transactions ont diminué de 17% et 40%, respectivement, entre 2021 et 2022 en raison d’une combinaison de facteurs macroéconomiques, réglementaires et géopolitiques.

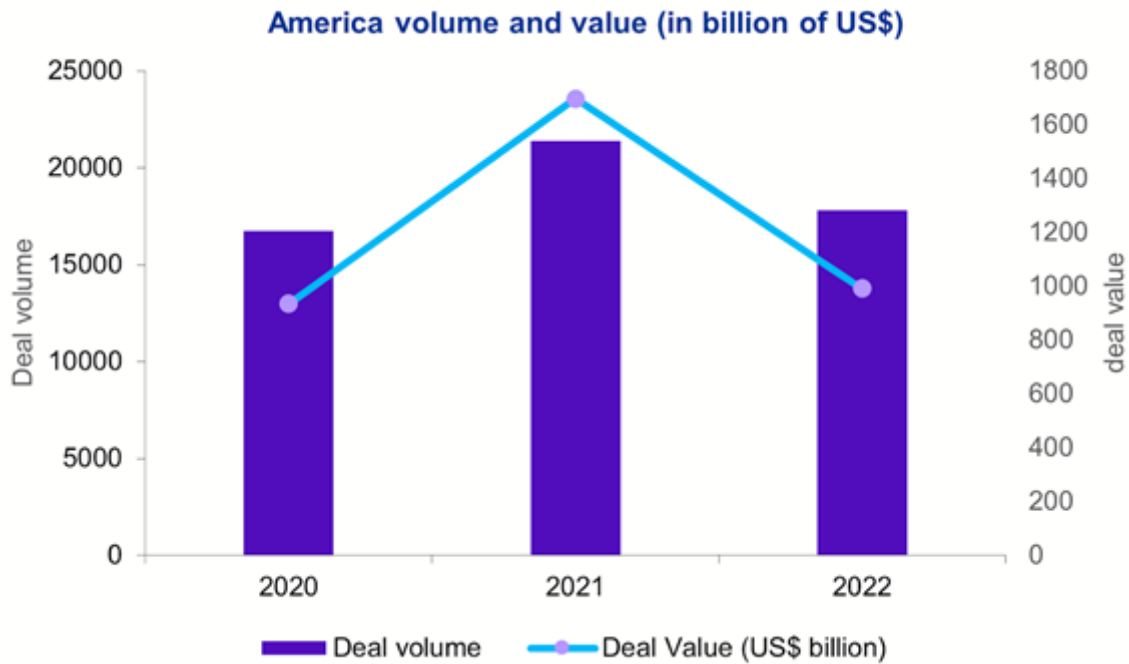


FIG. 3.8 : Marché Américain des M&A en volume et valeur (US\$ millions)[32]

**b. Analyse des tendances du Marché internationale des M&A dans les secteur du healthcare :**

En 2020, le coronavirus a fortement perturbé les marchés de santé, ce qui a freiné les initiatives de fusions-acquisitions dans ce secteur. Cependant en 2021, les activité MA ont vite repris saut avec un nombre de 2454 deals d’une valeur de 416,11 milliards de dollars contre 1428 d’une valeur de 184,28 milliards de dollars en 2020.

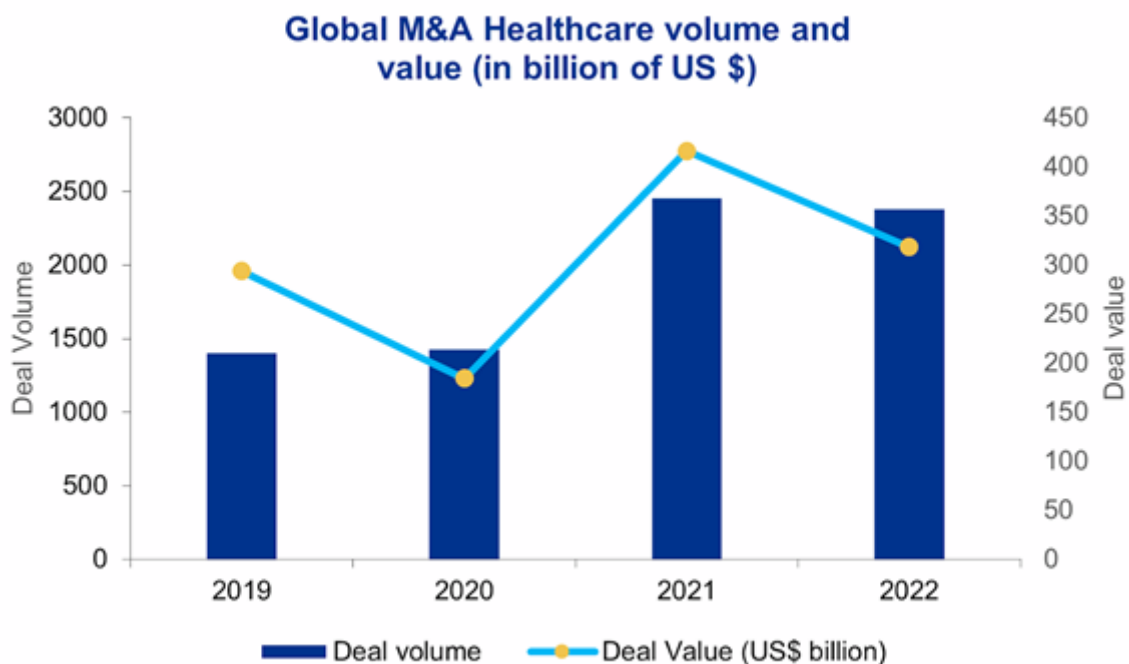


FIG. 3.9 : Marché Global des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32]

2022 a été la deuxième année la plus importante jamais enregistrée pour les capital-investissement dans le secteur de la santé en termes de valeur des transactions divulguées avec un nombre de 2381 opérations d’une valeur de 318,23 milliards de dollars.

Le volume et la valeur des fusions-acquisitions dans le secteur de la santé ont chuté en 2022 de 23% et 46%, respectivement, par rapport aux niveaux records de 2021, bien que les volumes de transactions en 2022 sont restés supérieurs aux niveaux d’avant la pandémie, cependant les valeurs ont bien été touchées.

En 2023, les experts prévoient une stabilité pour les activités de M&A dans le secteur healthcare, suite aux points suivants :

- La liquidité détenue par les entreprises et sous forme de poudre sèche de private equity (PE) vont faire augmenter le nombre des deals.
- Les sociétés pharmaceutiques cherchent à acquérir des sociétés biotechnologiques qui ont démarré récemment, afin d’obtenir des produits qui contribuent à leur croissance.
- La baisse des valorisations des sociétés cotées en bourse offre d’opportunités d’acquérir des actifs innovants à des prix attrayants.
- Les défis macroéconomiques et l’inflation inciteront les cliniques de santé indépendantes à rejoindre les plateformes de consolidation.
- Un vif intérêt pour les entreprises de télésanté et technologies peut être montré par les investisseurs pour optimiser le services clientèle.

L’état des transaction M&A varie d’une région à une autre, tel décrit ci-dessous :

**L’amérique du nord** : était la région la plus active avec des accords d’une valeur de 234,68 milliards de dollars annoncées en 2022 représentant (73,75% de la valeur globale), conservant ainsi sa première place en termes avec un nombre d’opérations divulguées qui a atteint 1115 opérations (46,83% du nombre total) , contre 1105 en 2021.

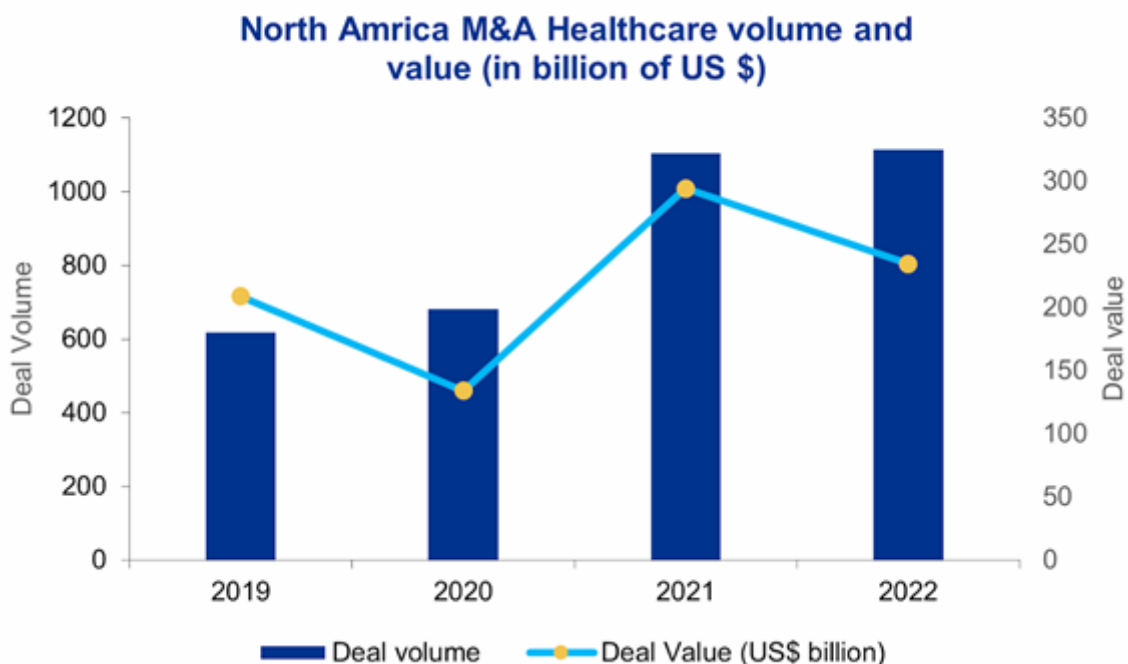


FIG. 3.10 : Marché Nord Américain des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32]



**Europe** : arrive en deuxième place avec un nombre de 786 opérations en 2022 avec une valeur de 42 milliards de dollars, tandis qu'en 2021 le nombre était de 828 opérations avec une valeur de 77 milliards de dollars.

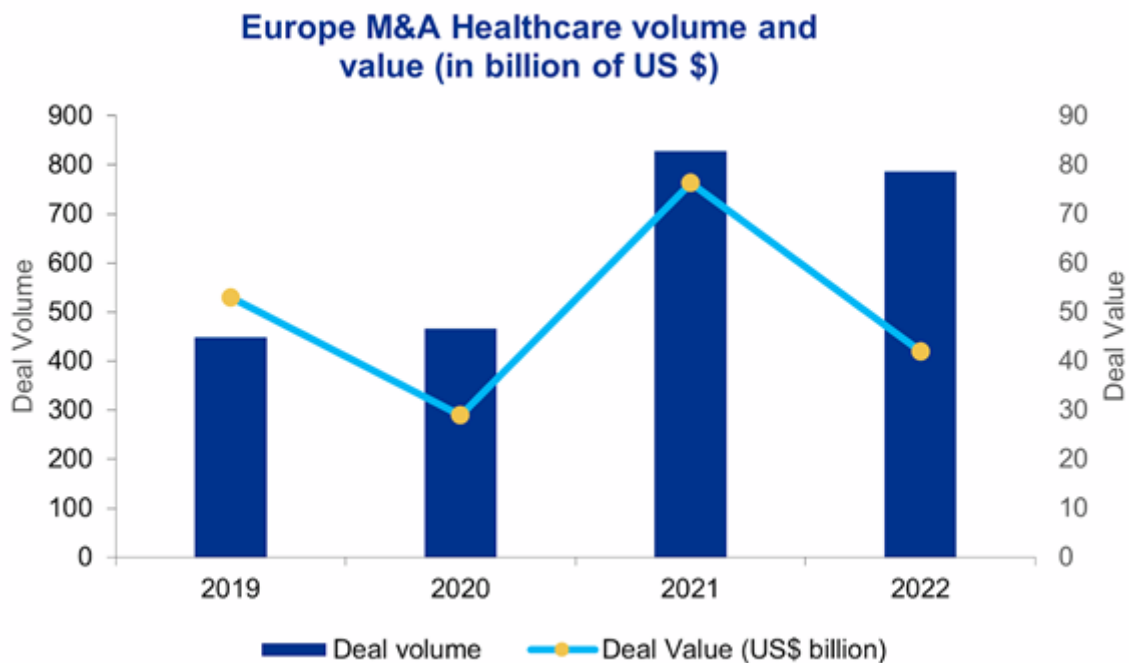


FIG. 3.11 : Marché Européen des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32]

**Asie-Pacifique** : le nombre d'opérations est arrivé à 369 en 2022 avec une valeur de 32,17 milliards de dollars contre 390 en 2021 et une valeur de 37,2 milliards de dollars, cette diminution est dûe à la chute de l'activité du rachat dans le marché chinois. Toutefois le reste de la région a connu l'une de ses meilleures années en termes de nombre et de valeur de transaction avec six deals d'une valeur divulguée supérieure à 1 milliards de dollars.

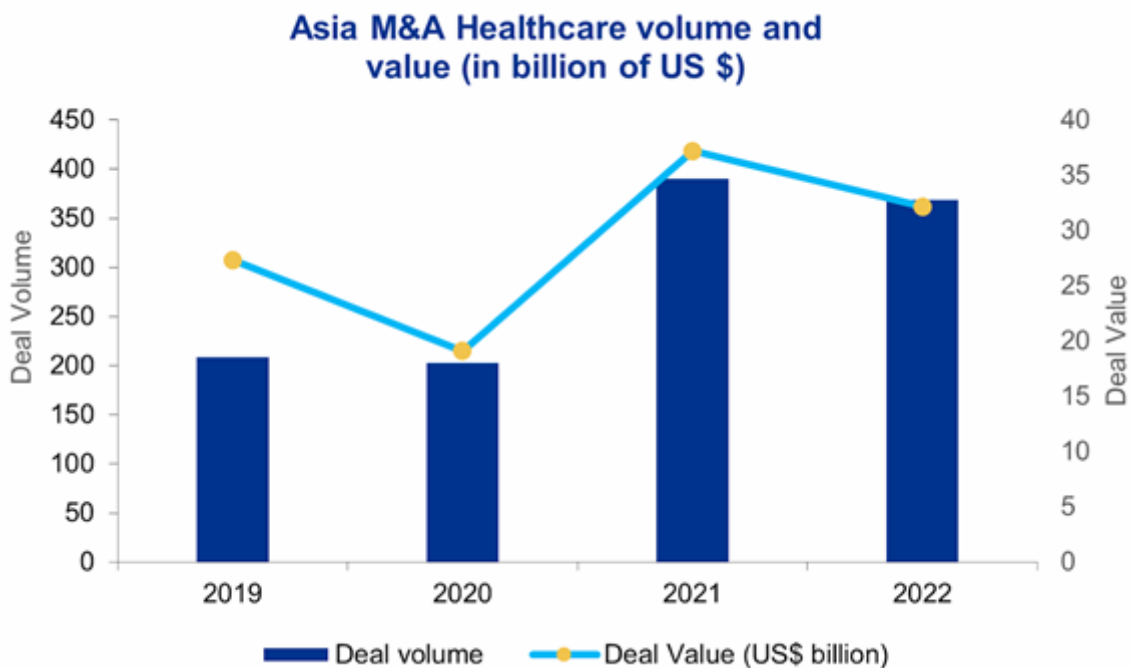


FIG. 3.12 : Marché Asiatique des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32]

**Afrique** : le nombre d'opérations est arrivé à 6 en 2022 avec une valeur de 0,01 milliards de dollars contre 5 en 2021 et une valeur de 37,2 milliards de dollars.

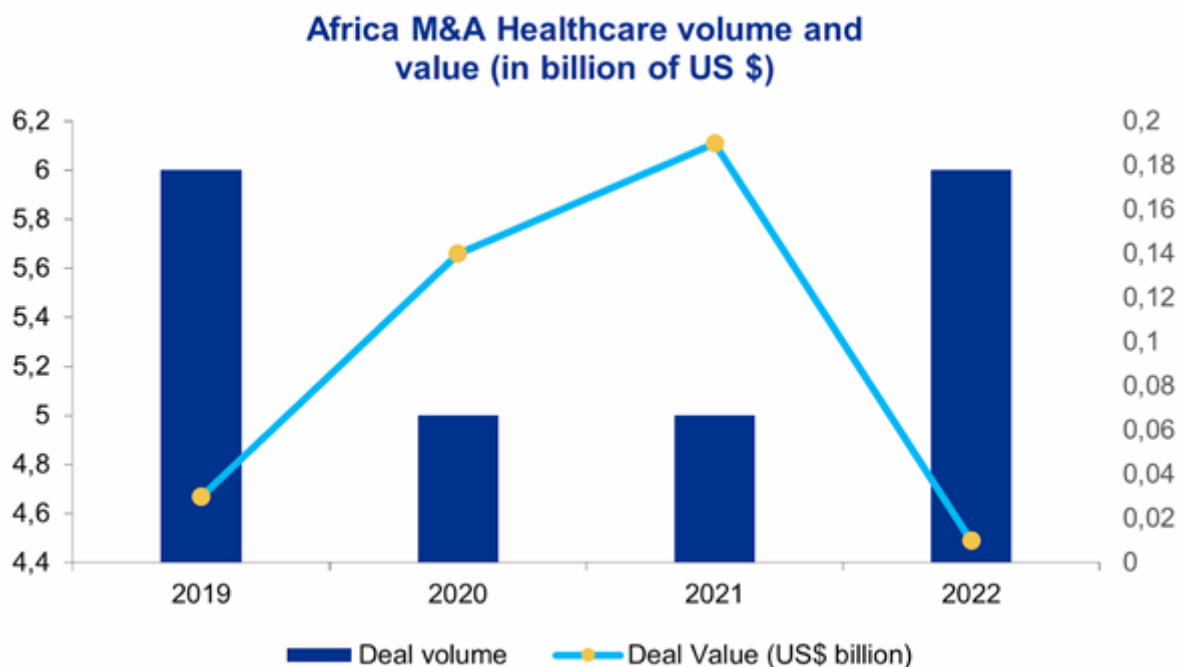


FIG. 3.13 : Marché Africain des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32]

**Middle East** : le nombre d'opérations est arrivé à 33 en 2022 avec une valeur de 32,17 milliards de dollars contre 30 en 2021 et une valeur de 7,21 milliards de dollars.

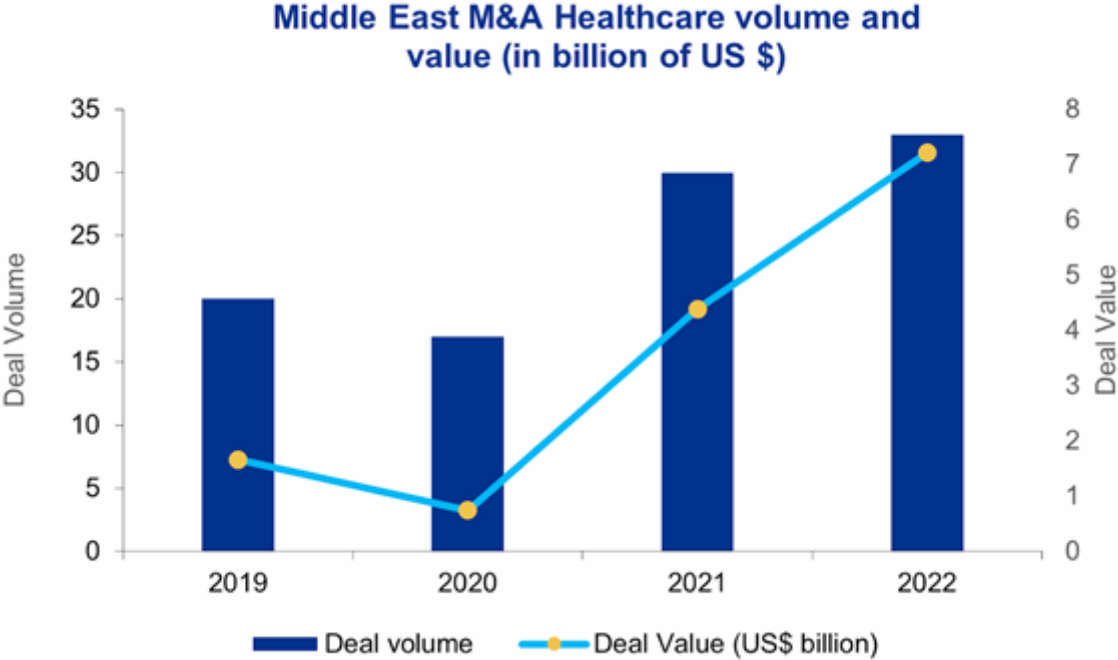


FIG. 3.14 : Marché Moyen-Orient des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32]

**Amérique latine** : le nombre d'opérations est arrivé à 72 en 2022 avec une valeur de 3,75 milliards de dollars contre 96 en 2021 et une valeur de 2,19 milliards de dollars. : le nombre d'opérations est arrivé à 72 en 2022 avec une valeur de 3,75 milliards de dollars contre 96 en 2021 et une valeur de 2,19 milliards de dollars.



FIG. 3.15 : Marché de l'Amérique Latine des M&A en healthcare en volume et valeur (US\$ millions)[32]

On conclut que l'Amérique du nord, en particulier les Etats-Unis offre un environnement plus intéressant pour la réalisation des transactions. Cela est dû à plusieurs facteurs :

- La taille du marché : le service de santé américain est très vaste et complexe contenant de nombreuses entreprises, fournisseurs et assureurs, ce qui le rend attrayant pour les fusions et acquisitions.
- Innovation et recherche : l'état favorise les dépenses dans le secteur d'innovation technologique dans le domaine de santé, ce qui rend cette région vue comme une opportunité pour les investisseurs avec les nombreuses sociétés biotechnologiques et les dispositifs médicaux présentes.
- Bien que les règles sont strictes, les autorités ont adopté une stratégie qui favorise les transactions.
- Le secteur de la santé en Amérique du Nord est caractérisé par une forte consolidation, avec de nombreuses entreprises cherchant à se regrouper pour accroître leur efficacité.
- L'Amérique du Nord offre un accès facile au capital et aux marchés financiers, ce qui facilite le financement des opérations de fusion et d'acquisition.

### 3.2.2 Benchmark sur les concurrents potentiels du client en france :

Le benchmark que nous réalisons analyse en profondeur quatre facteurs clés : la description de l'activité commerciale, l'historique des fusions et acquisitions (M&A), la présence géographique à l'international et les données financières clés. Cette étude vise à fournir des analyses pertinentes pour une potentielle acquisition internationale de notre entreprise.

En examinant la description de l'activité commerciale de nos concurrents, nous comprenons leur modèle économique, leurs produits ou services, leur positionnement sur le marché et leur stratégie globale. Cela nous permet de comparer nos activités, d'identifier nos points forts et faibles, et ainsi de saisir les opportunités d'amélioration.

L'analyse de l'historique des fusions et acquisitions de nos concurrents, nous éclaire sur leur stratégie de croissance et d'expansion, leur capacité d'intégration, leur diversification et leur renforcement sur le marché via des partenariats stratégiques.

La présence géographique internationale de nos concurrents est également évaluée, ainsi qu'une analyse sur les marchés où ils sont présents, leur influence et les défis spécifiques auxquels ils font face. Cela nous permet de prendre des décisions éclairées concernant notre expansion internationale en identifiant les marchés prometteurs et les meilleures pratiques d'implantation à l'échelle mondiale.

Enfin, l'évaluation des données financières clés de nos concurrents nous donne un aperçu de leur performance, leur rentabilité, leur structure de coûts, leur gestion de trésorerie et leur potentiel de croissance. Cela nous aide à évaluer leur solidité financière et à identifier les domaines où nous pourrions améliorer notre propre performance. Dans le cadre d'une acquisition internationale, ces données financières clés sont essentielles pour évaluer la valeur d'une entreprise cible et prendre des décisions éclairées lors des négociations financières.

**Remarque** : pour des raisons de confidentialité, les noms des différentes entreprises concurrentes, ne seront pas citées par la suite.

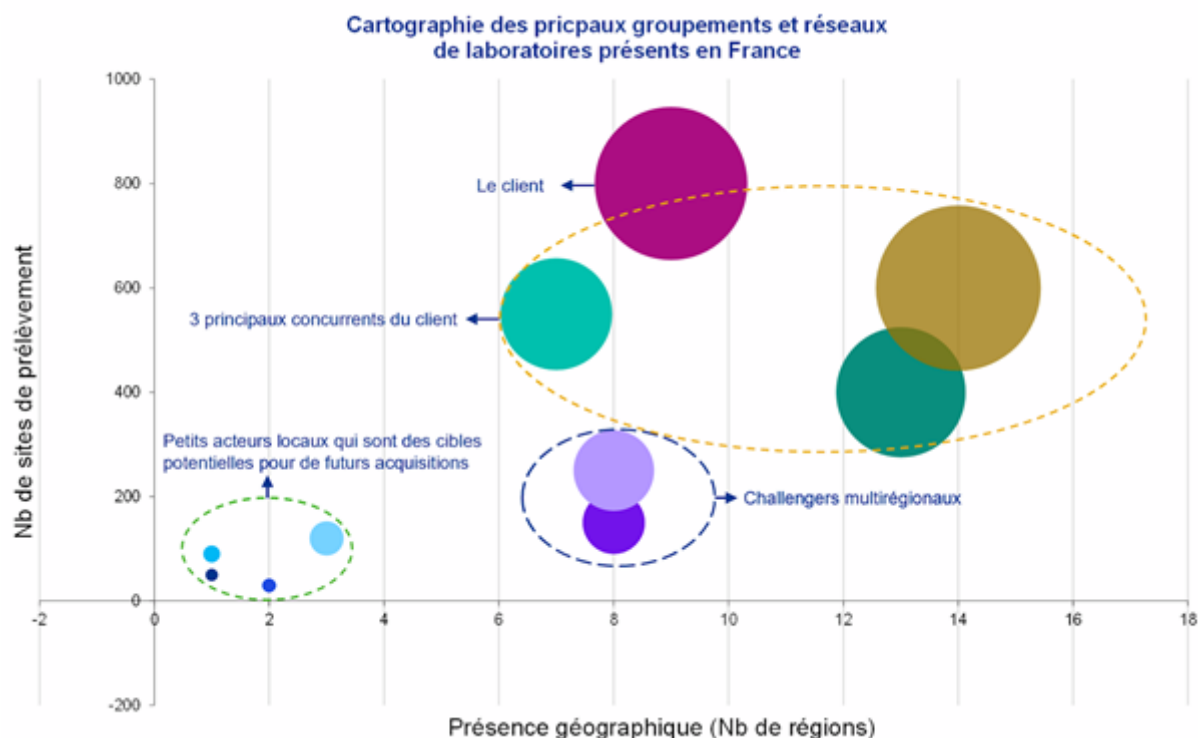


FIG. 3.16 : Cartographie des principaux groupements et réseaux de laboratoires présents en France. [Intranet KPMG]

### Entreprise Concurrente 1 :

#### 1. Business description :

Ce premier groupe est un réseau international de laboratoires de biologie médicale créé en 1967. Le groupe traite 25 millions de patients par an, et présent dans plus de 50 pays et compte 588 sites, il intervient dans plusieurs segments de la biologie médicale :

- La biologie médicale de routine en France, au Luxembourg, en Italie et en Afrique.
- La biologie spécialisée.
- La biologie d'essais cliniques pour le compte des industries pharmaceutiques et biotechnologiques.
- L'anatomie et cytologie pathologiques.

Le groupe s'est par ailleurs diversifié dans la biologie vétérinaire, l'imagerie médicale (7 centres d'imagerie en France) et la biologie préventive.

### 2. Historique de ses M&A dans la période 2017-2021 :

L'entreprise durant cette période avait réalisé plusieurs objectifs stratégiques en ce qui concerne la diversification de ses activités, ainsi que la diversification géographique : -Expansion de centres de biologie de proximité en Italie et en Afrique, et imagerie médicale en Italie.

- Développement du réseau de laboratoires de biologie médicale en France.
- Développement des activités d'essais cliniques et diagnostiques.

### 3. Présence géographique à l'international :

Le groupe est présent sur plus de 50 pays, comme montré ci-dessous :



FIG. 3.17 : Présence géographique de l'entreprise concurrente 1

#### 4. Les KPI's financiers du groupe :

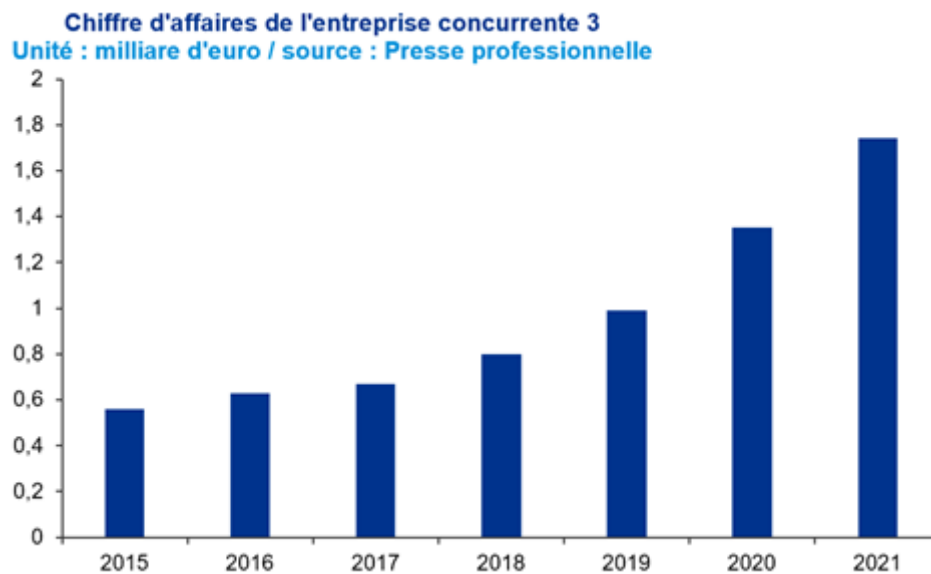


FIG. 3.18 : Les KPIs financiers de l'entreprise concurrente 1

#### Entreprise Concurrente 2 :

##### 1. Business description :

Cette entreprise est le leader européen de la biologie médicale. Il revendique 600 millions d'analyses annuelles pour plus de 100 millions de patients à travers le monde. Elle propose une gamme complète de services de diagnostics médicaux aux patients, médecins et autres professionnels de santé (hôpitaux, cliniques et industrie pharmaceutique). Il intervient aussi dans la biologie de routine.



2. Historique de ses M&A dans la période 2017-2021 :



FIG. 3.19 : Historique des acquisitions de l'entreprise concurrente 2

3. Présence géographique à l'international :

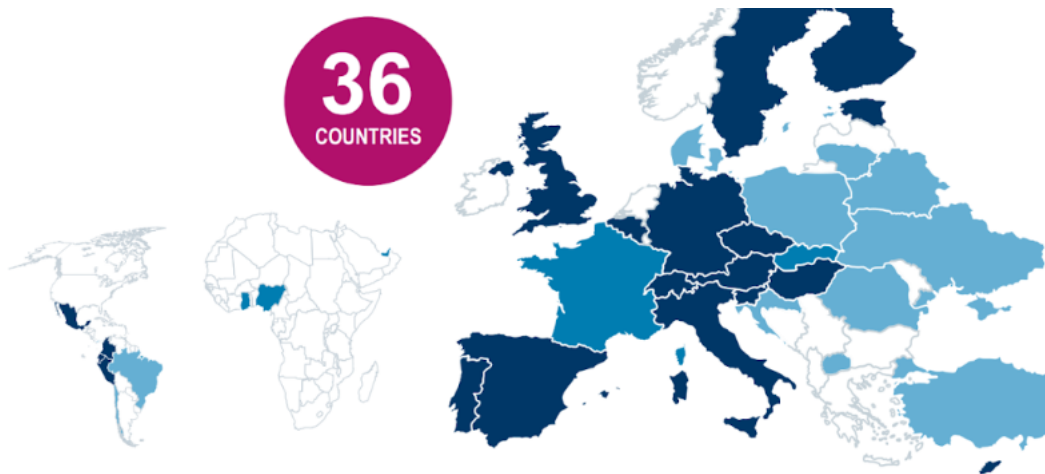


FIG. 3.20 : Présence géographique de l'entreprise concurrente 2

### Les KPI's financiers du groupe :

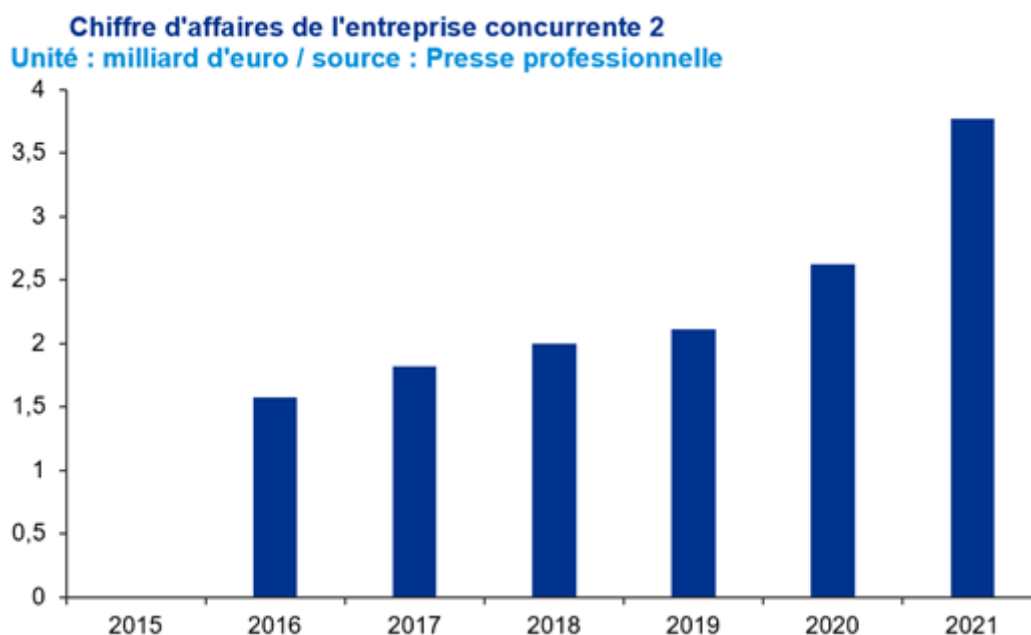


FIG. 3.21 : Les KPIs financiers de l'entreprise concurrente 2

### Entreprise Concurrente 3 :

#### 1. Business description :

Le groupe rassemble 21 LBM multi-sites regroupant plus de 530 sites de biologie et 55 plateaux techniques en France. L'entreprise s'est donné pour objectif de contribuer au maintien d'une biologie de proximité. En novembre 2020, elle fait entrer plusieurs fonds d'investissement à son capital. Cette opération lui a permis d'accélérer sa croissance et notamment de prendre le contrôle à la fin de 2021 d'un laboratoire qui possède une soixantaine de sites de prélèvement et plus de 90 M€ de chiffre d'affaires au moment de l'opération.

Outre la biologie de routine, le groupe intervient dans la biologie de spécialité via 5 pôles :

- Ima Génome : génomique et biologie moléculaire.
- Inovie Fertilité : diagnostic et traitement de l'infertilité.
- Inovie Vet : analyse biologique vétérinaire.
- Inopath : diagnostic du cancer (anatomopathologie).
- Inovie AS : analyses spécialisées en biologie médicale.

#### 2. Présence géographique à l'international :



FIG. 3.22 : Présence géographique de l'entreprise concurrente 3

3. **Les KPI's financiers du groupe** : Les laboratoires du groupe sont présents à travers 7 régions en France métropolitaine et dans les DOM TOM. Le réseau est également présent au Maroc, au Liban, en Côte d'Ivoire et au Cameroun. soit dans 5 pays.



FIG. 3.23 : Les KPIs financiers de l'entreprise concurrente 3

Tableau comparatif des trois entreprises concurrentes et le client :

Les entreprises	Presence géographique (Nombre de Pays)	Nombre de sites de prélèvement dans le monde	Spécialité (Hors biologie de routine)
Le groupe client	5 en Europe	800	- Biologie de la reproduction. -Biologie nutritionnelle, et génétique. -Dépistage de la trisomie 21 et des maladies chroniques.
Entreprise concurrente 1	>50 en Europe	1265	-Anatomie et cytologie pathologiques. -Biologie préventive. -Biologie d'essais clinique.
Entreprise concurrente 2	36 en Europe, Asie, Amérique du sud	400	-Service de diagnostic médicaux. -Biologie de routine.
Entreprise concurrente 3	5 en Europe, Afrique	530	-DPNI. -génétique moléculaire. -Dépistage de la trisomie 21, Cytogénétique.

FIG. 3.24 : Tableau comparatif des trois entreprises concurrentes et le client

En conclusion de l'analyse du benchmark concurrentiel de l'entreprise cliente, il est clair que son **expansion géographique** est un élément clé qui renforce leur choix stratégique d'étendre sa présence dans le monde. Notre client se distingue par sa forte présence en Europe, où il bénéficie d'une position solide et d'une connaissance approfondie du marché.

Cependant, il est important de noter que certains de ses concurrents sont présents à la fois en Europe et dans d'autres continents, leur conférant ainsi une portée mondiale plus étendue.

En tenant compte de ce critère, il devient évident que l'expansion géographique du client, au-delà de l'Europe, est une opportunité stratégique. En se basant sur les enseignements tirés du benchmark concurrentiel, il peut saisir les opportunités de croissance dans d'autres régions, en mettant en œuvre des stratégies adaptées à chaque marché spécifique.

L'expansion mondiale lui permettrait d'élargir sa base de clients, d'explorer de nouveaux marchés, de bénéficier de synergies régionales et de diversifier les risques liés à la dépendance à un seul marché. Cela renforcerait également sa compétitivité globale et sa capacité à rivaliser avec les concurrents présents sur plusieurs continents.

#### Analyse de l'étude sectorielle des laboratoires médicaux :

Une tendance de plus en plus observable dans le secteur des laboratoires médicaux est l'acquisition d'un nombre maximum de sites par les entreprises. Cette observation est étayée par l'analyse de représentations graphiques, comme celle ci-dessous, qui met en évidence certaines tendances significatives.

L'un des graphiques montre que les laboratoires de biologie médicale (LBM) disposant de plus de 10 sites et enregistrent un chiffre d'affaires plus élevé que ceux qui possèdent moins de 9 sites. Cette corrélation suggère qu'une expansion géographique plus large contribue à une augmentation des revenus dans le secteur.

	2017	2018	2019	2020
<b>LBM de 1 à 9 sites</b>	<b>1,70%</b>	<b>0,40%</b>	<b>3,70%</b>	<b>32,70%</b>
<b>LBM de 10 sites et plus</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>32%</b>

FIG. 3.25 : Les chiffres d'affaires des LBM avec différentes tailles

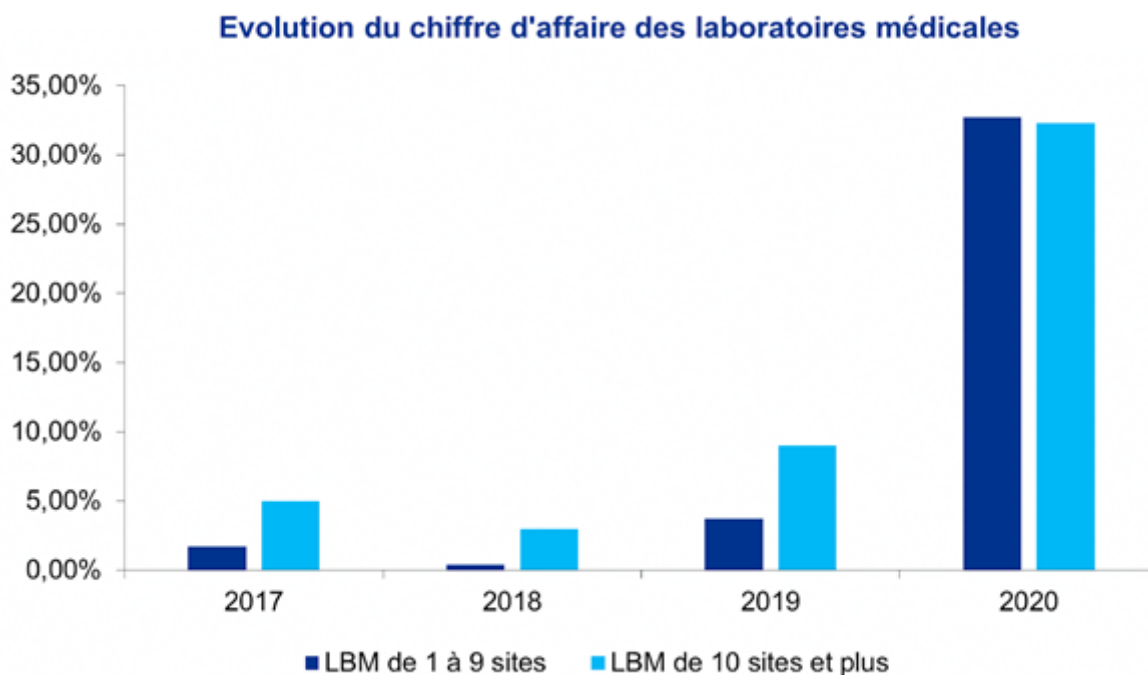


FIG. 3.26 : Evolution du chiffre d'affaire des LBM durant 2017-2020 selon leur nombre de sites

De plus, un autre graphique illustre que le poids des achats de matières premières par rapport au chiffre d'affaires est relativement plus faible pour les LBM ayant plus de 10 sites. Cela indique une possible économie d'échelle et une optimisation des coûts grâce à une plus grande taille et à une meilleure gestion des achats de matières premières.

Ces représentations graphiques soulignent donc l'importance stratégique de l'acquisition d'un maximum de sites pour les laboratoires médicaux. Cette approche leur permet d'élargir leur empreinte géographique, d'accroître leurs revenus et de bénéficier d'une meilleure gestion des achats, contribuant ainsi à leur compétitivité sur le marché.

On représente, ci-dessous, les poids des achats de matières premières et approv. des laboratoires de biologie médicale selon leur taille :

**Unité : part en % du chiffre d'affaires**

	2017	2018	2019	2020
<b>LBM de 1 à 9 sites</b>	<b>13,80%</b>	<b>13,80%</b>	<b>12,80%</b>	<b>15,60%</b>
<b>LBM de 10 sites et plus</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>

FIG. 3.27 : Les poids des achats de matières premières et approv. des LBM

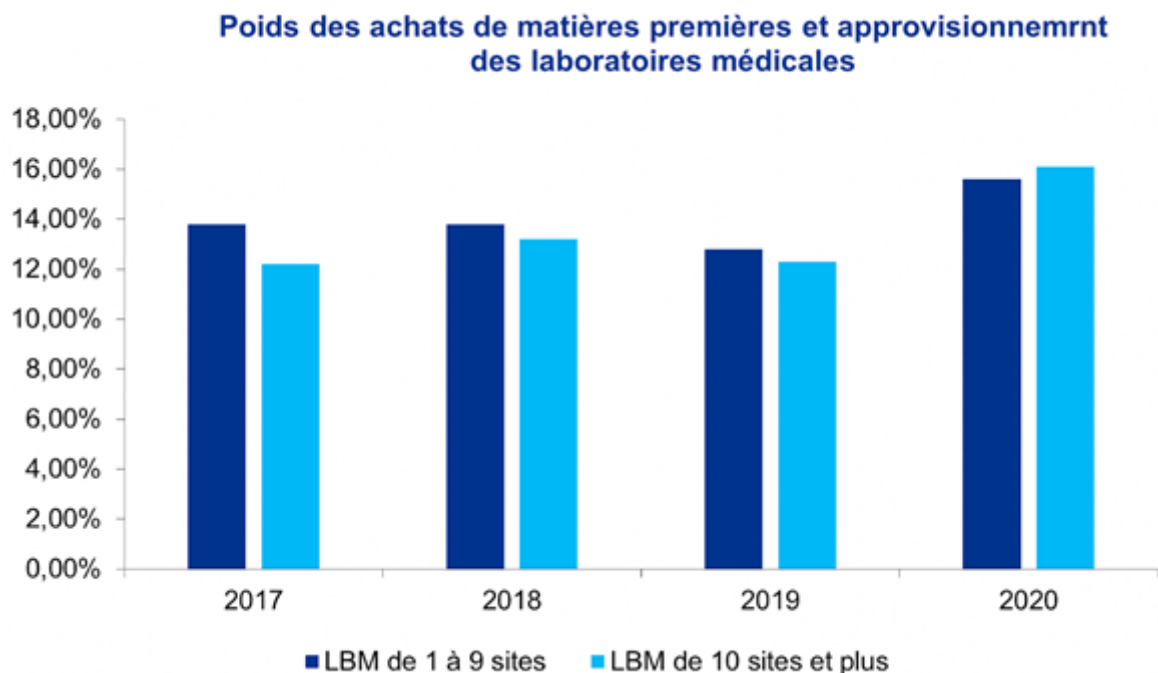


FIG. 3.28 : Poids des achats de matières premières et approv. des LBM durant 2017-2020 selon leur nombre de sites

En conclusion, la prise en compte du critère "nombre de sites" est d'une grande importance lors de la sélection des cibles potentielles à acquérir, notamment dans le cadre de la stratégie de fusion-acquisition (M&A) horizontale et concentrique de l'entreprise. Plusieurs raisons l'expliquent, dont on cite :

L'accès à une base de clients élargie : L'acquisition de laboratoires avec un nombre important de sites permettra d'accéder à une base de clients plus large. Cela lui offre la possibilité d'élargir sa clientèle et d'accroître ses revenus grâce à une plus grande portée commerciale. La réalisation des économies d'échelle : En acquérant des laboratoires de biologie médicale avec un grand nombre de sites, le groupe peut réaliser des économies d'échelle significatives. En outre, l'optimisation des opérations, la consolidation des achats de matières premières, l'utilisation efficace des ressources et la rationalisation des processus sont d'autant plus, des facteurs qui contribuent à des gains d'efficacité et à une amélioration de la rentabilité et ainsi renforcent sa position concurrentielle.

D'un autre côté, les laboratoires de biologie médicale sont directement influencés par d'autres déterminants qui impactent leur activité. Deux de ces déterminants importants, sont le taux de vieillissement de la population et la prévalence des affections de longue

durée dans une région donnée.

Principaux déterminants	2020	2021	2022
<b>Le vieillissement de la population</b>	+++	+++	+++
<b>Les affections longue durée et la natalité</b>	+	+	+

FIG. 3.29 : . L'impact des principaux déterminants sur l'activité des LBM

En effet, un pays présentant un taux de vieillissement élevé indique une proportion croissante de personnes âgées dans la population.

Ce vieillissement de la population est souvent associé à une augmentation des maladies chroniques et des besoins médicaux. Les personnes âgées sont généralement plus susceptibles de développer des maladies, telles que les maladies cardiovasculaires, le diabète, les maladies neurodégénératives et les cancers. Cela se traduit par une demande accrue de services de diagnostic et de suivi médical, ce qui constitue une opportunité pour les laboratoires de biologie médicale.

Les laboratoires de biologie médicale jouent un rôle essentiel dans le diagnostic, le dépistage et le suivi des maladies. Avec un taux de vieillissement élevé, le nombre de patients nécessitant des analyses de laboratoire augmente de manière significative. Les laboratoires doivent être prêts à répondre à cette demande croissante en termes de capacité, de ressources et de compétences. Cela peut impliquer des investissements dans de nouveaux équipements, une expansion des installations et une augmentation du personnel qualifié. En prenant en compte le critère du taux de vieillissement dans une région, les laboratoires de biologie médicale peuvent anticiper les besoins futurs et ajuster leur offre de services en conséquence. Ils peuvent se positionner stratégiquement pour répondre à la demande. Cela leur permet d'élargir leur clientèle et de contribuer de manière significative à la santé et au bien-être de la population vieillissante.

En dernier lieu, suite à notre analyse PESTEL qui a été fait en préalable et qui permet de comprendre les influences politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales sur l'opération de M&A. Nous avons jugé que les facteurs liés au risque et à la volatilité du pays (la réglementation, la présence d'un système d'assurance maladie, et l'instabilité politique et économique), ainsi qu'au savoir-faire technologique, jouent un rôle crucial.

En ce qui concerne le risque et la volatilité du pays, l'analyse met en évidence l'importance d'évaluer les conditions politiques et économiques du pays cible. Cela inclut l'instabilité politique, les tensions sociales, les risques économiques tels que les fluctuations monétaires et les crises financières. Ces facteurs peuvent avoir un impact significatif sur les activités des laboratoires de biologie médicale, en influençant la demande de services de santé, les dépenses publiques et la stabilité économique du pays. La volatilité du pays englobe :

La réglementation, un autre élément clé identifié par l'analyse PESTEL, doit être prise en compte lors d'une M&A dans ce secteur. Chaque pays a ses propres réglementations

en matière de licences, de certifications, de normes de qualité et de sécurité des produits. L'analyse de la réglementation permet de comprendre les exigences spécifiques du pays cible et d'évaluer la conformité de l'entreprise acquise. Cela aide à minimiser les risques juridiques et réglementaires potentiels.

La présence d'un système d'assurance maladie dans le pays est également un critère important. L'analyse met en lumière l'impact de la disponibilité et de l'accessibilité des services de santé sur la demande de laboratoires de biologie médicale. Un système d'assurance maladie bien établi peut garantir un remboursement adéquat des services, réduire le risque de non-paiement et contribuer à la rentabilité de l'entreprise.

L'instabilité politique et économique d'un pays doit également être prise en considération. -Les changements politiques, les conflits sociaux, les crises économiques peuvent affecter les activités commerciales, la stabilité financière et les perspectives de croissance. Il est essentiel d'évaluer ces facteurs pour anticiper les risques potentiels et mettre en place des stratégies d'atténuation.

Enfin, l'analyse PESTEL met en évidence l'importance du savoir-faire technologique dans le secteur des laboratoires de biologie médicale. L'évaluation de l'acquisition doit prendre en compte les capacités technologiques de l'entreprise cible, les innovations présentes et leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'acquéreur. L'acquisition de technologies avancées peut améliorer les capacités de diagnostic et ainsi accélérer le développement de l'entreprise.

### **3.3 Identification et sélection des cibles potentielles qui s'alignent aux objectifs stratégiques du client**

#### **3.3.1 Screening des entreprises opérante dans le secteur health-care**

La procédure de sélection des entreprises cibles a été faite via la plateforme "Capital IQ", qui nous a été mise à disposition par KPMG. Cette approche de Screening nous permet de rationaliser le processus de sélection en éliminant les entreprises qui ne répondent pas aux critères définis, et de concentrer nos efforts sur celles qui présentent le plus fort potentiel de valeur et de synergies en termes de chiffres financiers, présence géographique et les produits et services offerts.

#### **3.3.2 Présélection des cibles à travers la méthode Analyse factorielle à donnée mixtes**

- **Description de l'étude :**

L'objectif de cette étude est d'effectuer une première sélection des entreprises susceptibles d'être acquises par notre client, selon des critères cibles prédéfinis. Cette



étude combine à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs afin d'évaluer de manière globale la pertinence de chaque entreprise candidate.

Il est donc judicieux de réaliser l'analyse en utilisant l'Analyse Factorielle des données Mixtes (AFDM) avec le logiciel de programmation R-stat à travers l'extension FactoMiner.

Dans un premier temps, nous avons pris en compte comme critères quantitatifs : le chiffre d'affaires (CA), l'EBITDA, le taux de croissance et le bénéfice réalisés en 2022. Ces critères fournissent une vision chiffrée de la performance financière des entreprises candidates, permettant ainsi de mesurer leur rentabilité, leur croissance et leur contribution à la création de valeur.

Pour compléter notre évaluation nous avons également pris en considération des critères qualitatifs à savoir : la réputation de chaque entreprise candidate, en tenant compte de son image de marque, le niveau de la technologie utilisée par chaque entreprise, en recherchant des innovations, des brevets ou des avantages technologiques qui pourraient constituer un avantage concurrentiel. Enfin, le critère de complémentarité et compatibilité du portefeuille d'activités de chaque entreprise avec celui de notre client, en identifiant les synergies potentielles et les opportunités de développement. et cela en se basant sur les descriptions et résultats données par la plateforme Capital IQ.

Grâce à cette étude préliminaire basée sur l'AFDM, nous avons pu établir une liste restreinte d'entreprises répondant aux critères cibles de notre client. Cette première sélection constitue une base solide pour poursuivre l'évaluation approfondie des entreprises candidates, en se concentrant sur les aspects financiers, opérationnels et stratégiques. Cela permettra à notre client de prendre des décisions éclairées et de maximiser ses chances de réaliser des acquisitions stratégiques et bénéfiques pour son développement futur.

- **Résultats de l'Analyse Factorielle de Données Mixtes via le logiciel R-Stat :**
  - **Analyse de l'Analyse en Composante Principale (ACP) :**

L'analyse en composantes principales (ACP) réalisée à l'aide de R, a mis en évidence que les deux critères les plus représentatifs de la variation des données sont le revenu et l'EBITDA de l'entreprise réalisés en 2022. Le premier axe principal (axe X) explique 24,81% de la variance totale, ce qui indique que le chiffre d'affaires est une mesure importante de la performance financière des entreprises étudiées. Le deuxième axe principal (axe Y) explique 14,12% de la variance totale, soulignant l'importance de l'EBITDA dans la variation des données, suivie ensuite de la variable du bénéfice. Ces résultats, suggèrent que le revenu et l'EBITDA sont les deux facteurs qui ont la plus grande contribution lors de la sélection des entreprises cibles potentielles à acquérir.

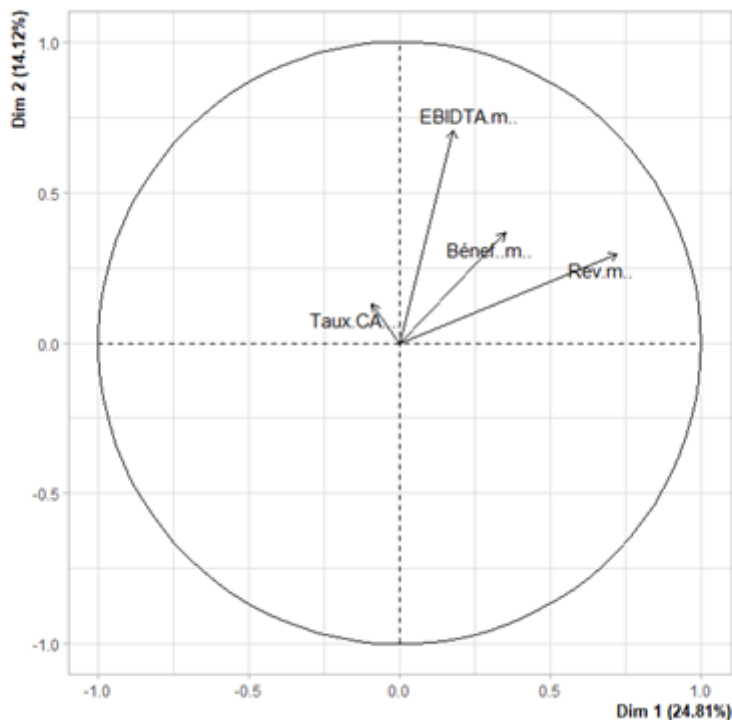


FIG. 3.30 : Cercle de corrélation des variables quantitatives sur RStat

Analysons maintenant le tableau des valeurs propres :

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5
<b>Valeur propre</b>	2,481	1,412	1,327	1,059	0,989
<b>Variabilité (%)</b>	24,809	14,119	13,267	10,591	8,834
<b>% cumulé</b>	24,809	38,928	52,195	62,786	74,252

FIG. 3.31 : Résultats des valeurs propres sur RStat

En utilisant le critère de Kaiser, nous observons que les valeurs propres de notre analyse en composantes principales (ACP) sont supérieures à 1 jusqu'à la quatrième dimension (Dim.4). Cela indique que les quatre premières dimensions sont significatives et expliquent ensemble une part importante de la variance des données.

La première dimension (Dim.1) a une valeur propre de 2.481, ce qui représente 24.809% de la variance totale. Cela suggère que cette dimension est la plus influente dans la structure des données et contribue le plus à expliquer les variations observées. La deuxième dimension (Dim.2) a une valeur propre de 1.412, représentant 14.119% de la variance, et contribue également de manière significative à la compréhension des données.

La troisième dimension (Dim.3) et la quatrième dimension (Dim.4) ont des valeurs propres de 1.327 et 1.059 respectivement, représentant 13.267% et 10.591% de la variance. Bien que ces dimensions contribuent moins que les deux premières, elles sont toujours considérées comme significatives selon le

critère de Kaiser.

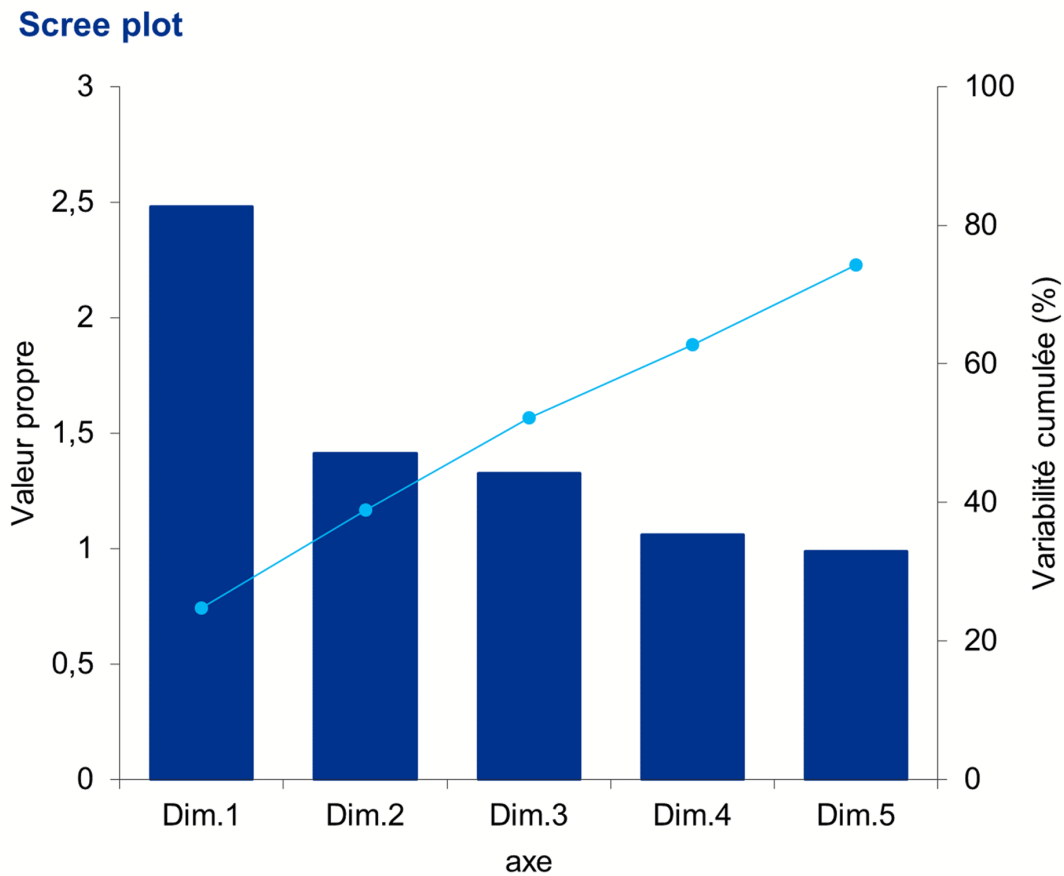


FIG. 3.32 : Les valeurs propres et la variabilité cumulée de l'AFDM en fonction des dimensions

- **Exploration des corrélations entre les variables quantitatives et les catégories des variables qualitatives :**

Observons maintenant la représentation suivante qui nous indique la corrélation existante entre les variables, comme montré ci-dessous :

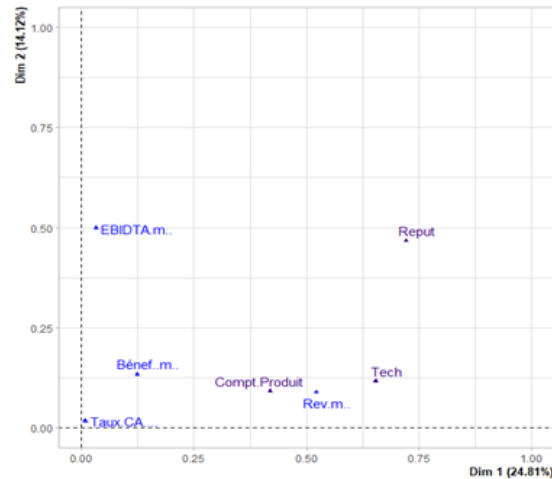


FIG. 3.33 : Graphe des variables quantitatives et qualitatives

La représentation graphique des corrélations entre les variables quantitatives et les variables qualitatives met en évidence des associations intéressantes. Dans notre cas, nous observons que la variable quantitative "revenu" est plus proche des variables qualitatives "réputation", "la technologie" et "la complémentarité et compatibilité du produit". Cela suggère une corrélation positive entre le revenu et ces aspects qualitatifs.

De plus, ces variables qualitatives sont également proches de l'axe des X, qui a une dimension de 24,81%. Cela indique que ces variables ont une forte influence sur la variance expliquée par cet axe. Ainsi, la réputation, la technologie et la complémentarité du produit semblent être des facteurs clés dans la variation des revenus.

D'autre part, les variables quantitatives "ebitda", "bénéfice" et "taux de croissance" sont proches de l'axe des Y, qui a une dimension de 14,12%. Cela suggère une corrélation positive entre ces variables et l'axe des Y. Ces variables financières semblent être associées à des mesures de performance et de rentabilité.

En observant ces associations dans le graphique de corrélation, nous pouvons conclure que les variables qualitatives liées à la réputation, la technologie et la complémentarité du produit ont une influence sur les revenus des entreprises étudiées. D'autre part, les variables quantitatives liées à l'EBITDA, au bénéfice et au taux de croissance sont associées à des mesures financières importantes.

Cependant, il est important de noter que l'interprétation des corrélations dans l'analyse factorielle des données multiple (AFDM) nécessite une approche contextuelle et une analyse plus approfondie. D'autres facteurs et variables non représentés dans ce graphique peuvent également influencer les résultats.

- **Analyse des entreprises cibles (les individus) :**  
Voyons maintenant le graphique suivant :

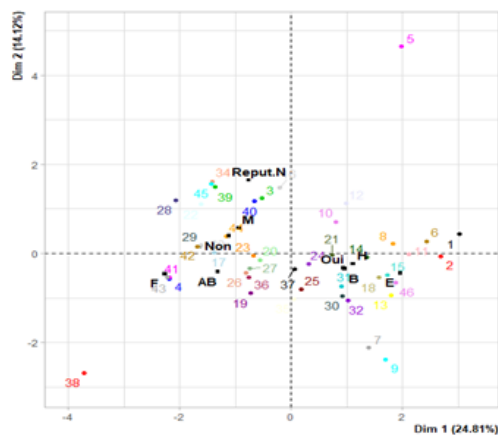


FIG. 3.34 : AGraphe des individus de l'AFDM

L'interprétation du graphique des individus permet d'identifier les individus qui sont le mieux représentés selon les axes X et Y. Dans notre cas, les individus 5, 1, 2, 6, 11 sont les plus éloignés de l'origine et donc les mieux représentés. Cela signifie que ces individus ont des caractéristiques distinctes et significatives par rapport aux autres.

Leur position éloignée de l'origine indique qu'ils ont des valeurs élevées sur les variables étudiées, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives. Ces individus se distinguent par des revenus plus élevés (liés à la variable quantitative), une meilleure réputation, une technologie avancée et une complémentarité du produit (liées aux variables qualitatives).

En identifiant ces individus comme les mieux représentés, nous pouvons les considérer comme des cas d'intérêt particulier. Ils représentent des entreprises performantes, innovantes et ayant un avantage compétitif sur le marché étudié. Une analyse plus approfondie peut fournir des informations précieuses sur les facteurs clés de succès et les bonnes pratiques dans le secteur d'activité concerné.

Le graphe de clustering renforce nos résultats en regroupant les individus en différents clusters, ce qui nous permet de mettre en évidence des similarités et des différences entre eux. Lors de l'analyse, nous avons identifié le premier groupe comme étant le groupe le plus représentatif et le plus pertinent.

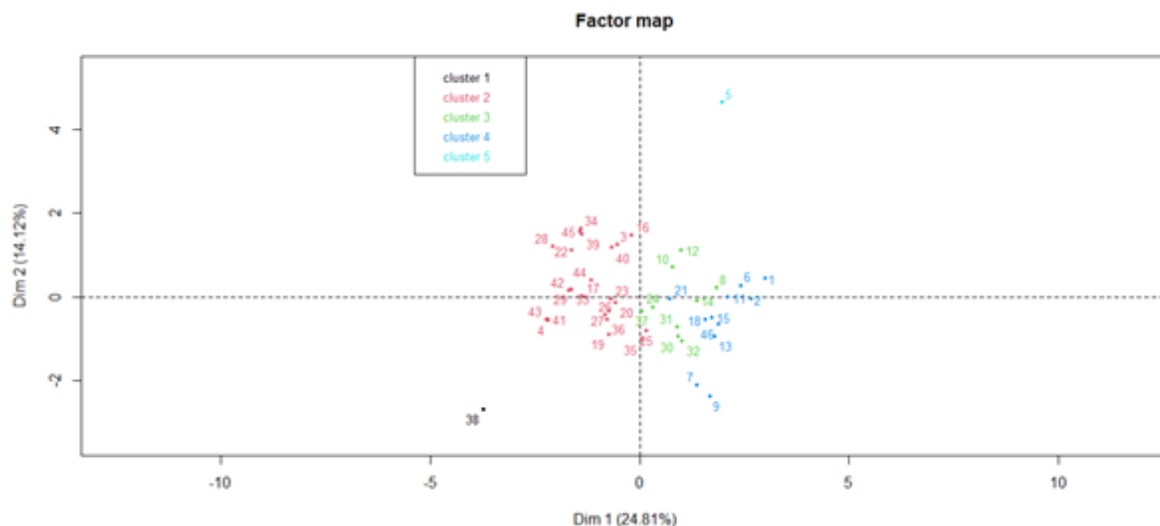


FIG. 3.35 : Graphe des différents clusters résultants de l'AFDM

### 3.3.3 Application de l'Analyse Multi-critères - Analyse hiérarchique des Procédés (AHP)- pour la sélection des entreprises cibles les plus pertinentes

L'AFDM nous a donné une vision globale des facteurs pertinents pour la présélection des cibles, mais pour prendre des décisions plus éclairées concernant les cibles spécifiques de M&A, nous avons appliqué l'approche AHP. L'AHP est une méthodologie d'analyse décisionnelle qui nous a permis de structurer et de hiérarchiser les critères importants pour évaluer les différentes cibles potentielles. Grâce à l'AHP, nous avons pu attribuer des poids relatifs aux critères et les comparer de manière systématique, ce qui a contribué à une évaluation plus précise et objective des cibles de M&A.

#### a. Méthodologie et application de l'AHP

##### 1. Etablissement de la structure hiérarchique du problème

La méthode AHP appliquée sur cette étude a été structurée en trois niveaux avec sept critères principaux et 5 entreprises cibles comme alternatives.

##### a. Objectif :

Le résultat voulu suite à cette analyse multicritères est de choisir les meilleures entreprises qui proposent les services de laboratoires médicales, tout en prenant en considération l'ensemble des critères décrits précédemment.

##### b. Critères :

La liste des critères a été établie en amont, sur la base des objectifs fixés par l'entreprise cliente plus l'ensemble des avis des différentes parties prenantes du processus du pré-deal, ainsi que les conclusions tirées de la partie d'analyse du marché des transactions dans le secteur, du benchmark fait sur les concurrents et les principaux facteurs impactants sur la rentabilité des laboratoires médicales, nous sommes

sorties par 7 principaux critères qui sont : **Rentabilité financière**, **Taux M&A**, **Taux de vieillissement**, **Compatibilité du portefeuille**, **Risque et volatilité du pays**, **Savoir-faire technologique**, **Expansion géographique**.

**c. Alternatives :**

Pour notre cas, les alternatives sont les différentes entreprises opérant dans le healthcare susceptibles d'être de potentielles acquisitions. Après avoir fait un tri de 46 entreprises en utilisant l'analyse factorielle de données mixtes, 5 entreprises ont paru pertinentes :

- Entité 1 : Medcover AB.
- Entité 2 : Hualan Biological Bacterin.
- Entité 3 : Terveystalo.
- Entité 4 : Australian Clinical Abs.
- Entité 5 : Fulgent Genetics.

Ainsi, la décomposition hiérarchique pour la sélection envisagée est résumé comme suit dans l'arbre hiérarchique suivant :

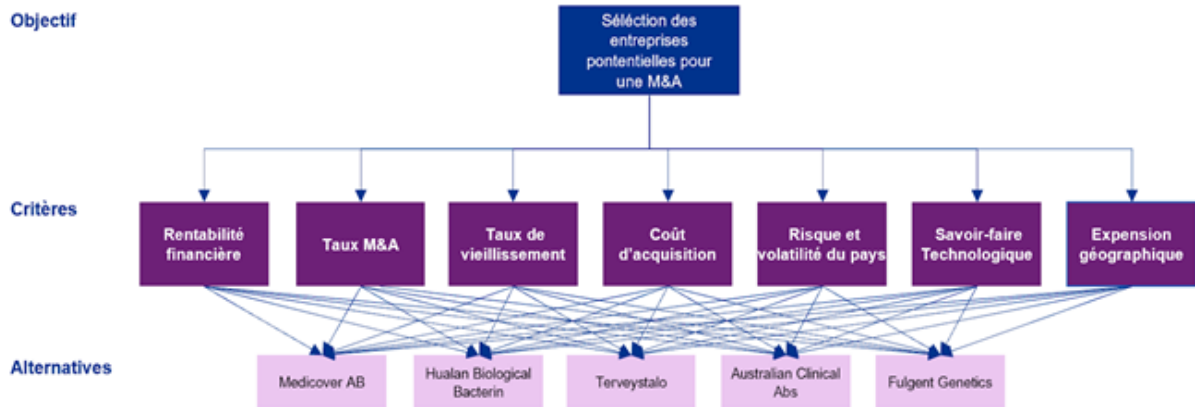


FIG. 3.36 : La structure hiérarchique de l’AHP du problème de choix d’acquisition

2. **Établissement des priorités des critères** Afin d'évaluer la contribution des critères choisis à la sélection des entreprises, nous avons prit en considération les jugements des différentes parties prenantes du projet, du clients mais aussi en se basant sur notre diagnostic établi dans les différentes parties précédentes. Ces jugement collectés sont utilisés afin d'établir des comparaisons par paires des critères, en les quantifiant suivant l'échelle de comparaison de "Saaty", de façon à ce qu'on évalue les écarts entre la valeur la plus basse et la valeur la plus importante des différentes paires de critères, puis on attribue un (9) à l'écart le plus grand et un (1) à l'écart minimum. Les autres écarts sont convertis à l'échelle de 'Saaty' en utilisant la règle de trois. Ainsi on obtient la matrice de comparaison des critères suivantes :

Critères	Rentabilité financière (m€)	Taux M&A (par région)	Taux de vieillissement (par région)	Coût d'acquisition	Risque et volatilité du pays	Savoir-faire Techno	Expansion géographique
Rentabilité financière (m€)	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	1,0	2,0
Taux M&A (par région)	0,3	1,0	1,0	1,0	2,0	0,5	0,5
Taux de vieillissement (par région)	0,3	1,0	1,0	0,5	1,0	2,0	0,3
Coût d'acquisition	0,3	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0
Risque et volatilité du pays	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0
Savoir-faire Techno	1,0	2,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,3
Expansion géographique	0,5	2,0	3,0	1,0	1,0	4,0	1,0

FIG. 3.37 : Comparaison entre les paires de critères choisis pour l'opération M&A du client

En introduisant ces valeurs dans XLStat, nous avons obtenu l'importance relative des critères principaux en pourcentage en fonction de l'objectif global.

Critères	Pourcentage relatif (%)
Rentabilité financière (m€)	25,65
Taux M&A (par région)	10,29
Taux de vieillissement (par région)	9,62
Coût d'acquisition	13,39
Risque et volatilité du pays	9,74
Savoir-faire Techno	12,08
Expansion géographique	19,24
<b>IC = 0,115 ; RC = 8,68%</b>	

FIG. 3.38 : Pourcentage relatif aux critères choisis et le pourcentage de IC et RC

On remarque que l'indice de cohérence des jugements des critères IC est égale à 0,115, et vu qu'on a 7 critère donc l'indice de cohérence IR est égale à 1,32, ce qui fait que le ratio de cohérence RC qui est le rapport de ces derniers, équivaut à 0,0868, ce qui est inférieur à 0,1 qui le seuil d'acceptance exigé. Ainsi, nos les scores donnés aux critères sont cohérents.

Des résultats obtenus, sur les poids des critères, on déduit que la rentabilité financière de l'entreprise cible est considérée comme un critère primordial lors d'un processus d'acquisition, vu qu'il s'agit d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des profit et réaliser un retour sur investissement à long terme, d'où le fait qu'il aie le poids le plus important qui s'élève à 25,65%. Suivi par l'expansion géographique avec un taux de 19,24% qui offre des opportunités de pénétration dans de nouveaux marchés ce qui est en alignement avec l'objectif de l'entreprise cliente. Le



critère coût d'acquisition est considéré comme un autre facteur déterminant avec une priorité de 13,39%, cela revient à la nécessité de rechercher des entreprises qui complète l'offre existante en termes de service ou clientèle, pour réaliser des synergies et des avantages concurrentiels, tout en évaluant la faisabilité de la transaction financièrement.

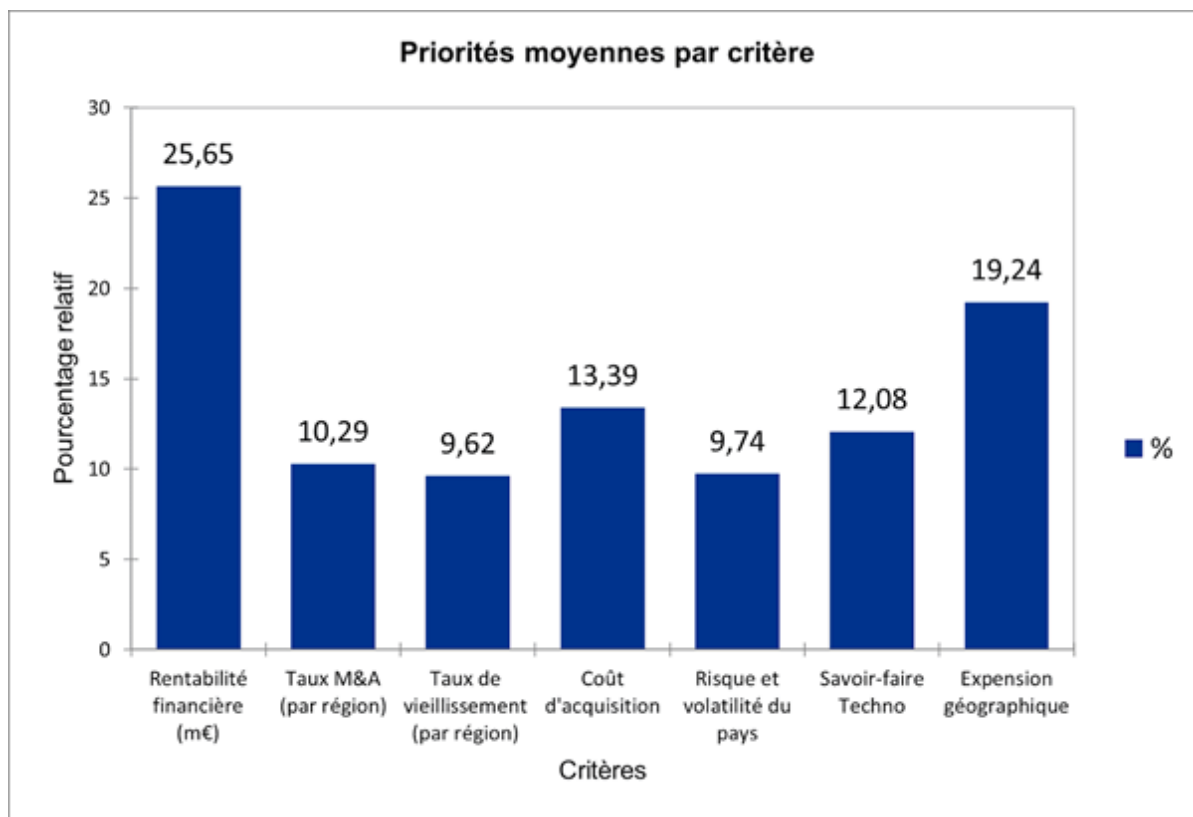


FIG. 3.39 : Le taux de priorités moyennes par critères

Le classement des critères du taux de M&A, du taux de vieillissement et du risque et de la volatilité du pays est justifié par la volonté de l'entreprise cliente de se concentrer sur des opportunités d'acquisition qui lui permettront de renforcer sa position concurrentielle et de saisir des avantages stratégiques, indépendamment de la localisation géographique spécifique des entreprises cibles.

### 3. Établissement des priorités des alternatives :

Après avoir déterminé les priorités des critères, il est maintenant possible de déterminer comment chacune des entreprises cibles sont évaluées par rapport aux critères choisis.

En premier lieu, de la même manière que la priorisation des critères a été effectuée, une comparaison par paires des entreprises est réalisée en prenant en compte tous les critères établis. Les évaluations se font en utilisant une échelle de comparaison Saaty, qui permet de quantifier les préférences entre les entreprises selon chaque

critère. Cette comparaison se fait en reprenant l'échelle de Saaty de la manière suivante :

La plus grande différence entre les valeurs des paires correspondra à 9 et la plus petite différence à 1.

Reproduire les valeurs de la matrice sur des matrices pour chaque critère en reprenant les évaluations sur l'échelle de 9 (en utilisant la règle de 3).

On obtient ainsi les matrices de comparaison des alternatives sur les différents critères.

Ensuite, les résultats des comparaisons par paires sont agrégés, nous avons obtenu les poids relatifs des entreprises selon chaque critère. Ces poids reflètent leur contribution respective à la réalisation des objectifs d'acquisition.

Remarque :

La rentabilité financière des entreprises a été calculé en utilisant le KPI "ratio de rentabilité" avec la formule suivante :  $\text{Marge bénéficiaire} = (\text{Bénéfice net} / \text{Chiffre d'affaires}) * 100$ .

Le risque et la volatilité du pays à été quantifié en prenant en considération les différents facteurs économiques, politiques et sécurité sociale et mesurer leur impact sur une échelle de 1 à 6.

Le développement technologique des entreprises a été jugé sur une échelle de 1 à 6. Le coût d'acquisition de l'entreprise a été calculé en quantifiant sa valorisation par EBITDA, autrement dit, en utilisant le "multiple EBITDA", donc l'EBITDA de chaque entreprise a été multiplié par le multiple d'EBITDA du secteur healthcare 2023 qui est égale à 12,3. Ce dernier nous a été communiqué par les experts du cabinet.

Les critères coût d'acquisition et risque et volatilité du pays sont à minimiser, donc on utilise leurs valeurs inverse.

Les tableaux suivants montrent les différentes comparaison entre les alternatives suivant chaque critère, ainsi que leurs matrices normalisée correspondantes :

- Critère coût d'acquisition :

Coût d'acquisition	Medicover AB	Hualan Biological Bacterin	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	1,00	9,00	0,68	1,88	0,33
Hualan Biological Bacterin	0,11	1,00	0,13	0,12	0,17
Terveystalo	1,46	7,54	1,00	0,93	0,64
Australian Clinicallabs	0,53	8,47	1,08	1,00	0,40
Fulgent Genetics	3,02	5,98	1,56	2,49	1,00
<b>Somme</b>	<b>6,13</b>	<b>31,98</b>	<b>4,46</b>	<b>6,43</b>	<b>2,54</b>
Matrice normalisée	Medicover AB	Hualan Biological	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	0,16	0,28	0,15	0,29	0,13
Hualan Biological Bacterin	0,02	0,03	0,03	0,02	0,07
Terveystalo	0,24	0,24	0,22	0,14	0,25
Australian Clinicallabs	0,09	0,26	0,24	0,16	0,16
Fulgent Genetics	0,49	0,19	0,35	0,39	0,39
<b>Somme</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

FIG. 3.40 : Comparaison des paires d'alternatives selon le critère du coût d'acquisition

- Critère du taux M&A :

Taux M&A (par région)	Medicover AB	Hualan Biological Bacterin	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	1,00	1,00	1,00	1,01	0,13
Hualan Biological Bacterin	1,00	1,00	1,00	1,00	0,12
Terveystalo	1,00	1,00	1,00	1,19	0,13
Australian Clinicallabs	0,99	1,00	0,84	1,00	0,11
Fulgent Genetics	7,99	8,25	7,81	9,00	1,00
<b>Somme</b>	<b>11,98</b>	<b>12,25</b>	<b>11,65</b>	<b>13,20</b>	<b>1,49</b>
Matrice normalisée	Medicover AB	Hualan Biological	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	0,08	0,08	0,09	0,08	0,08
Hualan Biological Bacterin	0,08	0,08	0,09	0,08	0,08
Terveystalo	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09
Australian Clinicallabs	0,08	0,08	0,07	0,08	0,07
Fulgent Genetics	0,67	0,67	0,67	0,68	0,67
<b>Somme</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

FIG. 3.41 : Comparaison des paires d'alternatives selon le critère du M&A

- Critère de rentabilité financière :

Rentabilité financière (m€)	Medicover AB	Hualan Biological Bacterin	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	1,00	0,11	0,51	0,17	0,13
Hualan Biological Bacterin	9,00	1,00	7,04	3,01	1,17
Terveystalo	1,96	0,14	1,00	4,03	0,17
Australian Clinicallabs	5,99	0,33	0,25	1,00	0,54
Fulgent Genetics	7,83	0,85	5,87	1,84	1,00
<b>Somme</b>	<b>25,78</b>	<b>2,44</b>	<b>14,67</b>	<b>10,05</b>	<b>3,01</b>
Matrice normalisée	Medicover AB	Hualan Biological	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	0,04	0,05	0,03	0,02	0,04
Hualan Biological Bacterin	0,35	0,41	0,48	0,30	0,39
Terveystalo	0,08	0,06	0,07	0,40	0,06
Australian Clinicallabs	0,23	0,14	0,02	0,10	0,18
Fulgent Genetics	0,30	0,35	0,40	0,18	0,33
<b>Somme</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

FIG. 3.42 : Comparaison des paires d'alternatives selon le critère de rentabilité financière

- Critère Savoir-faire technologique :

Savoir-faire techno	Medicover AB	Hualan Biological Bacterin	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	1,00	9,00	5,00	5,00	1,00
Hualan Biological Bacterin	0,11	1,00	0,20	0,20	0,11
Terveystalo	0,20	5,00	1,00	1,00	0,20
Australian Clinicallabs	0,20	5,00	1,00	1,00	0,20
Fulgent Genetics	1,00	9,00	5,00	5,00	1,00
<b>Somme</b>	<b>2,51</b>	<b>29,00</b>	<b>12,20</b>	<b>12,20</b>	<b>2,51</b>
Matrice normalisée	Medicover AB	Hualan Biological	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	0,40	0,31	0,41	0,41	0,40
Hualan Biological Bacterin	0,04	0,03	0,02	0,02	0,04
Terveystalo	0,08	0,17	0,08	0,08	0,08
Australian Clinicallabs	0,08	0,17	0,08	0,08	0,08
Fulgent Genetics	0,40	0,31	0,41	0,41	0,40
<b>Somme</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

FIG. 3.43 : Comparaison des paires d'alternatives selon le critère de Savoir-faire technologique

- Critère Taux de vieillissement (par région) :

Taux de vieillissement (par région)	Medicover AB	Hualan Biological Bacterin	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	1,00	8,00	1,00	4,00	2,00
Hualan Biological Bacterin	0,13	1,00	0,11	0,33	0,17
Terveystalo	1,00	9,00	1,00	6,00	3,00
Australian Clinicallabs	0,25	3,00	0,17	1,00	0,50
Fulgent Genetics	0,50	6,00	0,33	2,00	1,00
<b>Somme</b>	<b>2,88</b>	<b>27,00</b>	<b>2,61</b>	<b>13,33</b>	<b>6,67</b>
Matrice normalisée	Medicover AB	Hualan Biological	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	0,35	0,30	0,38	0,30	0,30
Hualan Biological Bacterin	0,04	0,04	0,04	0,02	0,03
Terveystalo	0,35	0,33	0,38	0,45	0,45
Australian Clinicallabs	0,09	0,11	0,06	0,08	0,07
Fulgent Genetics	0,17	0,22	0,13	0,15	0,15
<b>Somme</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

FIG. 3.44 : Comparaison des paires d'alternatives selon le critère de Taux de vieillissement (par région)

- Critère d'expansion géographique :

Expension géographique	Medicover AB	Hualan Biological	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	1,00	8,30	6,45	6,73	8,85
Hualan Biological Bacterin	0,12	1,00	0,54	0,64	1,00
Terveystalo	0,16	1,85	1,00	1,00	2,40
Australian Clinicallabs	0,15	1,56	1,00	1,00	2,11
Fulgent Genetics	0,11	1,00	0,42	0,47	1,00
<b>somme</b>	<b>1,54</b>	<b>13,72</b>	<b>9,40</b>	<b>9,84</b>	<b>15,36</b>
Matrice normalisée	Medicover AB	Hualan Biological	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	0,65	0,61	0,69	0,68	0,58
Hualan Biological Bacterin	0,08	0,07	0,06	0,07	0,07
Terveystalo	0,10	0,13	0,11	0,10	0,16
Australian Clinicallabs	0,10	0,11	0,11	0,10	0,14
Fulgent Genetics	0,07	0,07	0,04	0,05	0,07
<b>somme</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

FIG. 3.45 : Comparaison des paires d'alternatives selon le critère d'expansion géographique

- Risque et volatilité du pays :

Risque et volatilité du pays	Medicover AB	Hualan Biological Bacterin	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	1,00	1,00	0,11	1,00	1,00
Hualan Biological Bacterin	1,00	1,00	0,11	1,00	1,00
Terveystalo	9,00	9,00	1,00	9,00	9,00
Australian Clinicallabs	1,00	1,00	0,11	1,00	1,00
Fulgent Genetics	1,00	1,00	0,11	1,00	1,00
<b>Somme</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>1,44</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>
Matrice normalisée	Medicover AB	Hualan Biological	Terveystalo	Australian Clinicallabs	Fulgent Genetics
Medicover AB	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Hualan Biological Bacterin	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Terveystalo	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Australian Clinicallabs	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Fulgent Genetics	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
<b>Somme</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

FIG. 3.46 : Comparaison des paires d'alternatives selon le critère de Risque et volatilité du pays

Le tableau suivant représente la synthèse des priorités globales des entreprises suivant chaque critère, ainsi que la moyenne pondérée correspondante :

Crit/Alt.	Rentabilité financière (m€)	Taux M&A (par région)	Taux de vieillissement (par région)	Coût d'acquisition	Risque et volatilité du pays	Savoir-faire Techno	Expension géographique	Pondération relative
<b>Poids Crit</b>	<b>0,2565</b>	<b>0,1029</b>	<b>0,0962</b>	<b>0,1339</b>	<b>0,0974</b>	<b>0,1208</b>	<b>0,1924</b>	
Medicover AB	0,04	0,08	0,33	0,20	0,08	0,39	0,64	0,25
Hualan Biological Bacterin	0,39	0,08	0,03	0,03	0,08	0,03	0,07	0,14
Terveystalo	0,13	0,09	0,39	0,22	0,69	0,10	0,12	0,21
Australian Clinicallabs	0,13	0,08	0,08	0,18	0,08	0,10	0,11	0,12
Fulgent Genetics	0,31	0,67	0,16	0,36	0,08	0,39	0,06	0,28

FIG. 3.47 : Les priorités globales des entreprises suivant chaque critère

Nous avons également illustré ces priorités dans le graphique suivant :

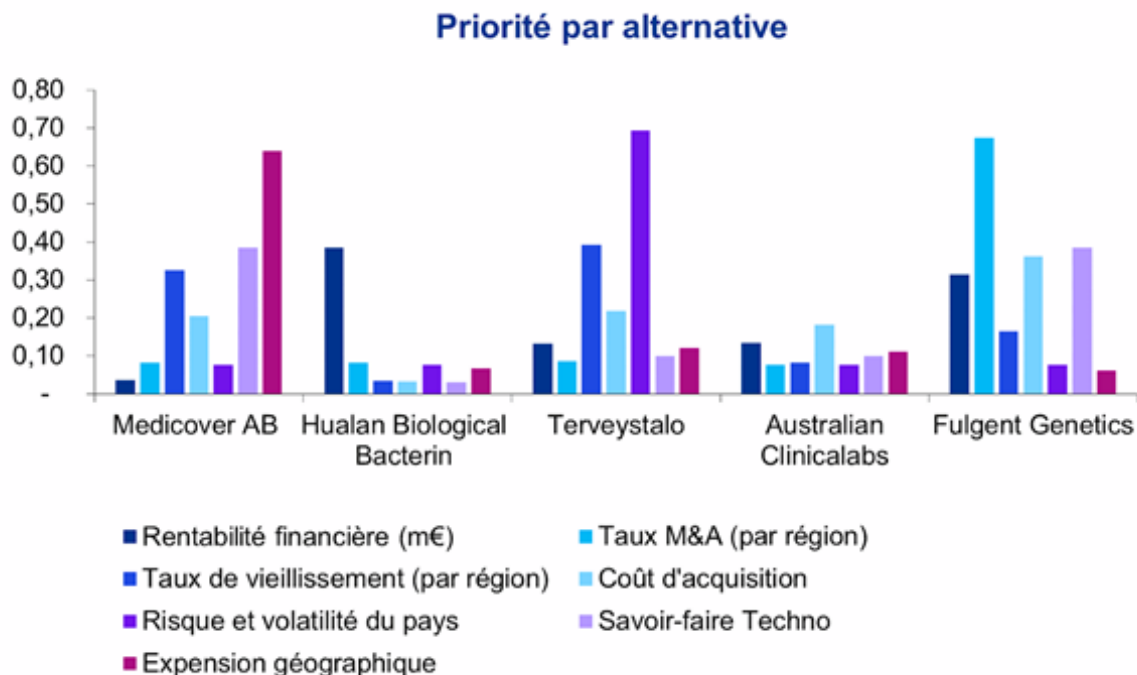


FIG. 3.48 : Représentation des différentes alternatives selon leur priorisation

Le résultat montre que l’entreprise 11 “fulgent genetics” est l’entreprise qui a obtenu le plus haut niveau d’adhésion à l’objectif de sélection d’entreprise pertinente pour une acquisition. Il contribue à hauteur de 28% à l’objectif global. Suivie par l’entreprise 1 “Medicover AB” avec une contribution de 25%. On peut expliquer cela comme suit :

Fulgent Genetics affiche une rentabilité financière de 23,17 millions d’euros, ce qui indique que l’entreprise a des revenus solides. Reconnue par son expertise en matières technologiques, y compris le séquençage de l’ADN et l’analyse génétique, ce qui offre des avantages concurrentiels sur le marché. De plus, elle se situe dans une région assez stable, où les transactions de MA sont favorisées avec une population rentable. Cette entreprise suggère également des activités d’expansion. De ce fait, elle représente un très bon équilibre entre les 7 critères et un choix solide pour l’entreprise cliente.

### 3.4 Analyse des synergies réalisées et la valeur créé en faveur du client suite à la transaction faite durant la première année

Tout d’abord, nous tenons à souligner le fait que la taille de l’entreprise cible est 4 fois plus petite que l’entreprise cliente, ce qui nous laisse dire qu’une opération d’acquisition est potentiellement possible. Dans le cas contraire, c’est-à-dire si elles étaient de taille équivalente, on aurait fait l’étude d’une fusion, cette dernière est plus ou moins risquée sur plusieurs axes.

L’acquisition d’une entreprise est souvent motivée par la recherche de synergies, c’est-à-dire les avantages supplémentaires qui peuvent découler de la combinaison de deux entités. Dans le cas de l’acquisition horizontale de Fulgent Genetics par notre client, les synergies financières de coût et de revenu, peuvent jouer un rôle clé dans l’amélioration de la rentabilité globale et la gestion des risques financiers.

#### 3.4.1 Description de l’entreprise cible “Fulgent Genetics”

Fondée en 2011, Fulgent est une entreprise de tests génomiques de premier plan. Leur plateforme technologique avancée permet aux médecins d’obtenir des informations diagnostiques précises et utiles pour améliorer les soins aux patients. Fulgent propose une large gamme de tests génétiques, couvrant plus de 18 400 tests de gènes uniques et plus de 900 tests de maladies, ainsi que des services de séquençage de haute qualité. Leurs capacités incluent l’identification de divers cancers, maladies cardiovasculaires et troubles neurologiques. Fulgent se distingue par des prix abordables, des délais d’exécution compétitifs et une attention particulière à la personnalisation des tests pour des résultats cliniquement exploitables. Leur objectif est de redéfinir la médecine en offrant des solutions de tests flexibles, associées à un service client de premier ordre pour les patients et les cliniciens. L’entreprise dispose actuellement de 7 laboratoires certifiés CLIA et accrédités CAP à travers les États-Unis, qui dépassent les normes les plus élevées en matière de tests diagnostiques. Tous les échantillons sont traités dans ses laboratoires américains et toutes les analyses de données sont effectuées sur des serveurs privés et sécurisés.

En 2021, elle acquiert CSI Laboratories, un leader de la pathologie anatomique et de l’hématologie sur la côte Est, avec plus de 25 ans d’expérience dans le secteur.

L’année dernière, elle a élargi ses activités grâce à deux nouvelles acquisitions : Inform Diagnostics, un laboratoire d’anatomopathologie et d’hématologie de premier plan sur la côte ouest, et Fulgent Pharma Holdings, Inc. une société indépendante de développement thérapeutique au stade clinique axée sur le développement de traitements anticancéreux innovants.

De plus, l’entreprise bénéficie de 7 certificats d’accréditation de laboratoires médicales tels que : Clinical Laboratory Improvement Amendments (CLIA) et College of American Pathologists (CAP) Accreditation.

En outre, l’entreprise a une très bonne réputation envers ces clients, comme montré ci-dessous :



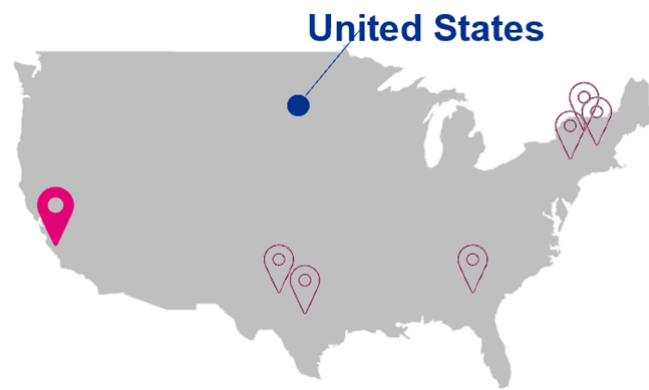


FIG. 3.49 : Position géographique de l'entreprise cible



FIG. 3.50 : Les différents certificats possédés par Fulgent Genetics

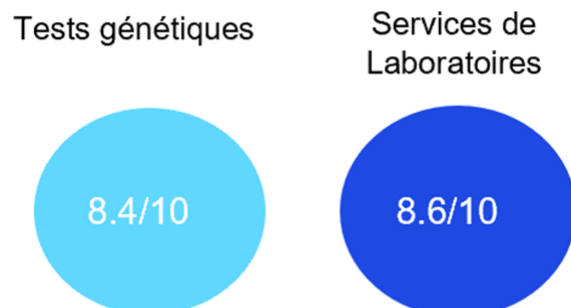


FIG. 3.51 : Le taux de satisfaction des clients de Fulgent Genetics par rapport ses services

### 3.4.2 Opportunité de croissance et de synergie significative

La consolidation des états financiers des deux entreprises permet de réaliser des économies en termes de coûts administratifs. En éliminant les redondances et en optimisant les processus, le groupe peut rationaliser les fonctions administratives telles que la comptabilité, les services juridiques et les ressources humaines. Cette consolidation favorise les économies d'échelle, réduisant ainsi les frais généraux et améliorant l'efficacité opérationnelle.

En outre, la gestion de trésorerie peut être grandement améliorée grâce à l'acquisition. La combinaison des flux de trésorerie et des ressources financières permet à l'entreprise de mieux gérer la trésorerie de l'entreprise combinée. Cette gestion optimisée facilite la consolidation des activités bancaires, la négociation de meilleures conditions avec les institutions financières et l'allocation plus efficace des liquidités disponibles. Une gestion de trésorerie améliorée se traduit par des coûts de financement réduits et un rendement accru des liquidités.

Un autre avantage financier résultant de l'acquisition est le pouvoir de négociation accru avec les fournisseurs et les assureurs. Les deux entreprises, en tant qu'entreprise combinée, bénéficie d'une plus grande taille et d'une meilleure position sur le marché. Cela lui permet de négocier des remises plus importantes, des tarifs préférentiels et des conditions commerciales plus avantageuses avec les fournisseurs de réactifs de laboratoire, d'équipements médicaux, d'assurances, et d'autres services essentiels. Cette capacité de négociation améliorée se traduit par des économies de coûts significatives et une meilleure rentabilité globale.

De plus, l'acquisition offre des opportunités d'optimisation de la structure de capital. Le client peut profiter de l'acquisition pour refinancer la dette existante à des conditions plus favorables, réorganiser les sources de financement ou lever des fonds supplémentaires pour soutenir la croissance future. Une structure de capital optimisée permet de réduire les coûts d'intérêt, d'améliorer la solvabilité de l'entreprise combinée et de renforcer sa capacité à investir dans de nouvelles initiatives.

Enfin, l'acquisition horizontale réduit les risques financiers liés à la dépendance à un seul marché ou segment d'activité. En diversifiant les sources de revenus et en élargissant la base de clients, l'entreprise se protège contre les fluctuations économiques et les risques spécifiques au secteur de la biologie médicale.

Nous avons résumé les principales synergies de coût et de revenu dans le tableau suivant, ainsi que les pourcentages qui leur correspondent durant la première année, et cela après avoir examiné des transactions similaires faite dans le secteurs healthcare, entre des entreprises de même taille et activités que ce de notre cas, à partir d'une base de données intitulée "Benchmark Synergies External" propre à l'équipe KPMG.

Par la suite, nous avons constitué un dashboard à l'aide de Power BI, où nous avons illustré les principaux états financiers des entreprises avant et après l'acquisition, qui sont : le revenu, le profit, l'EBITDA, l'EBIT et le résultat net, tout en incluant les synergies estimées. Ces illustrations montrent les avantages financiers que gagne l'entreprise cliente.

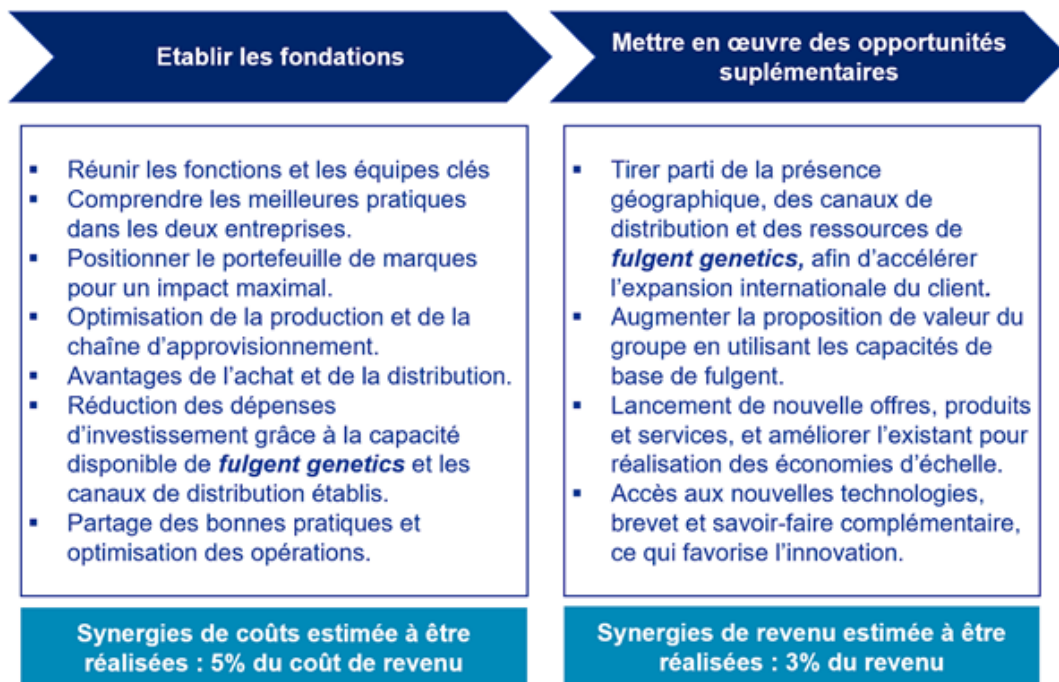


FIG. 3.52 : Synthèse descriptive des opportunités acquises après établissement des synergies

Par la suite, nous avons constitué un dashboard à l'aide de Power BI, où nous avons illustré les principaux états financiers des entreprises avant et après l'acquisition, qui sont : le revenu, le profit, l'EBITDA, l'EBIT et le résultat net, tout en incluant les synergies estimées. Ces illustrations montrent les avantages financiers que gagne l'entreprise cliente. **Remarque :** pour des raisons de confidentialité, les chiffres financiers de l'entreprise cliente ont été multipliés vers un coefficient alpha, et nous ne pourrions pas les exposer en détail.

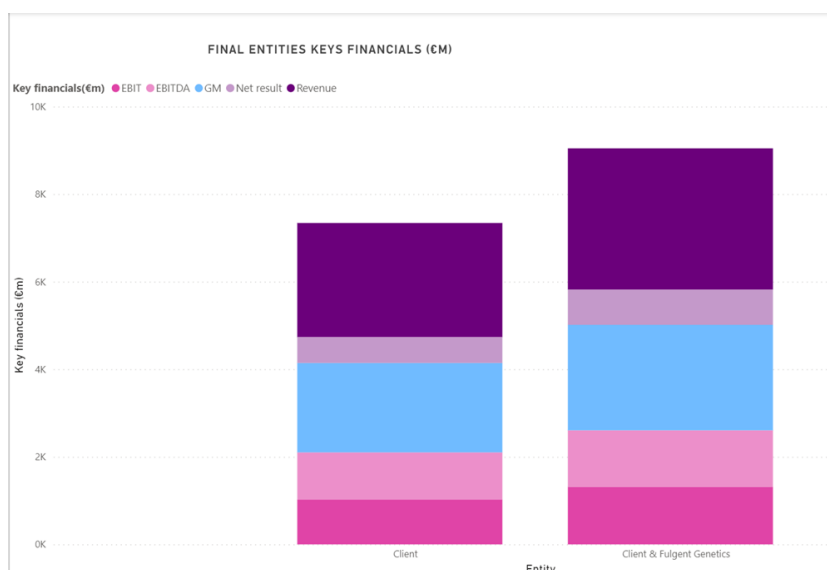


FIG. 3.53 : Les KPIs financiers finales de l'entreprise cliente avant et après l'acquisition de Fulgent Genetics (2022-2023)

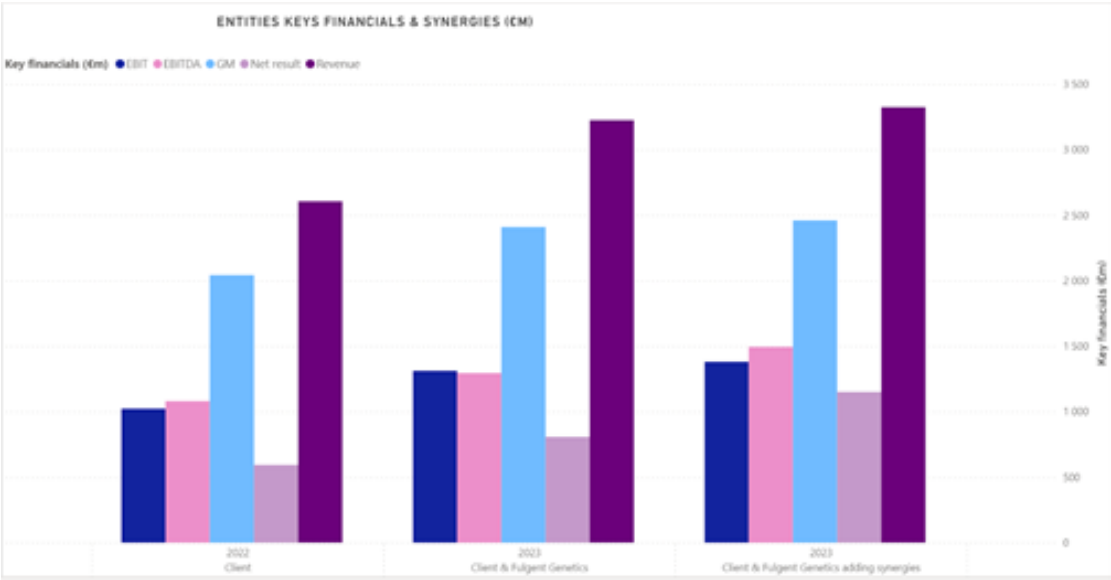


FIG. 3.54 : État financiers de l'entreprise avant et après l'acquisition de Fulgent Genetics (2022-2023)

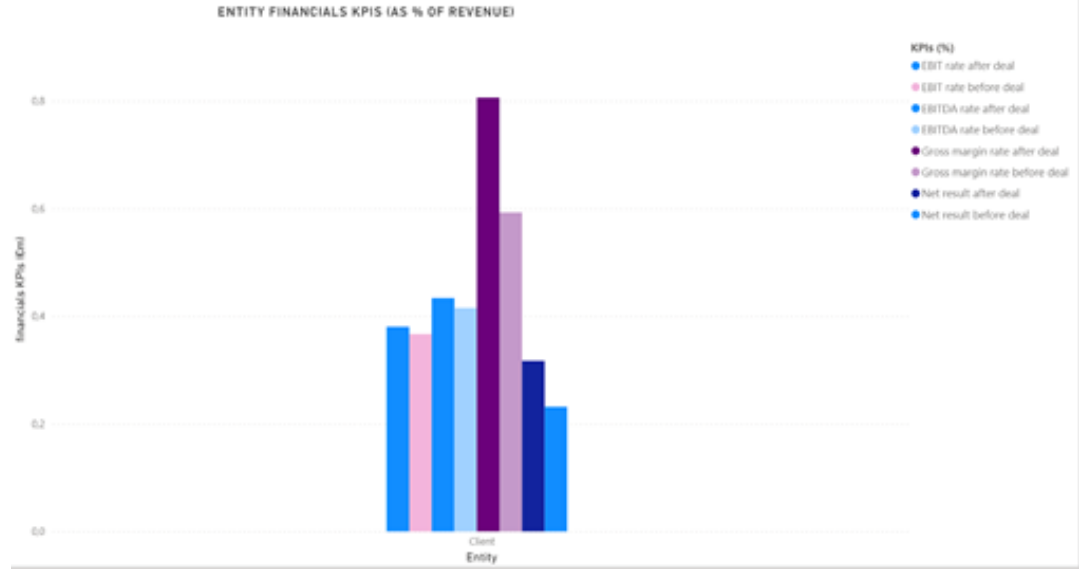


FIG. 3.55 : Les KPIs financiers finales de l'entreprise cliente avant et après l'acquisition de Fulgent Genetics (2022-2023)

# **Conclusion Générale**

# Conclusion générale

Dans le contexte du secteur des laboratoires biologiques, où la concurrence est féroce tant au niveau mondial que local, il devient primordial de se démarquer. Ainsi, chaque entreprise doit établir des objectifs stratégiques qui lui permettent à la fois de créer un avantage concurrentiel et d'atteindre une performance globale satisfaisante. Ces objectifs visent à renforcer sa position par rapport à ses concurrents et à garantir la pérennité de son activité. Pour ce faire, il est essentiel que les entreprises disposent d'une vision claire de leurs indicateurs opérationnels, économiques et financiers à court, moyen et long terme. Cette connaissance approfondie des indicateurs les aidera à prendre des décisions éclairées quant aux différentes stratégies à adopter pour assurer leur survie et leur succès à long terme.

Le présent travail réalisé dans le cadre de notre projet de fin d'étude avec le cabinet de conseil KPMG, s'inscrit dans le cadre d'un accompagnement de l'entreprise cliente dans sa stratégie de croissance externe. Cette mission a été menée dans un contexte où le secteur des laboratoires de biologie médicale est en constante évolution et connaît des changements rapides. Les avancées technologiques, les innovations scientifiques et les exigences réglementaires de plus en plus strictes sont autant de facteurs qui façonnent le paysage de l'industrie.

En réponse à la problématique, une solution a été proposée en établissant clairement l'objectif stratégique du groupe et en identifiant les critères pertinents, nous avons pu cibler les opportunités de fusion et acquisition qui répondent aux ambitions de l'entreprise. L'étude stratégique du diagnostic sectoriel, l'analyse du marché des fusions et acquisitions dans le secteur de la santé, ainsi que le benchmarking des concurrents ont permis d'obtenir une vision complète du paysage concurrentiel et des opportunités existantes.

Suite à ça, nous avons utilisé des méthodes d'analyse, en commençant d'abord par la méthode AFDM (Analyse Factorielle des données mixtes) pour pré-sélectionner les cibles potentielles, en filtrant les meilleures opportunités en fonction des critères établis. Ensuite, l'Analyse Multicritère Décisionnelle (AMD) a été employée pour effectuer une sélection finale en prenant en compte le diagnostic stratégique. Cette approche garantit que les opportunités de fusion et acquisition retenues sont en parfaite adéquation avec les objectifs de croissance et de chiffre d'affaires.

Enfin, l'analyse des résultats a permis d'évaluer le potentiel de contribution des opportunités de M&A identifiées à la croissance. Cette évaluation a pris en compte les avantages potentiels tels que les synergies opérationnelles, l'expansion géographique, l'innovation et la diversification des produits et services.

Dans l'ensemble, cette approche méthodique et basée sur des concepts stratégiques généraux ainsi que des outils tels que l'analyse factorielle à données mixtes et l'analyse multicritères a permis d'assurer une sélection rigoureuse des cibles potentielles pour le groupe. Cela fournira une base solide pour la poursuite de l'étude et la mise en œuvre de stratégies de croissance efficaces dans le secteur de la biologie médicale.

## Conclusion générale

---

Pour finir, cette mission malgré sa complexité fut une excellente opportunité pour nous pour apprendre davantage sur les missions du conseil et la démarche suivie par les cabinets pour la résolution de problématique, tout en apportant les notions qu'on a acquises lors de notre formation. Il nous a également permis d'apprendre comment faire l'étude de marché à l'échelle internationale et de faire une analyse concurrentielle en se focalisant sur le secteur des laboratoires biologiques médicaux, qui est très complexe. D'un autre côté c'est un projet qui nous a permis d'apprécier davantage notre base polyvalente mais de voir de près le monde professionnel qui est un environnement de relationnel, communication et travail d'équipe.

# Bibliographie



# Bibliographie

- [1] Laurence LEHMANN-ORTEGA et al. *Strategor-7e éd. : Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod, 2016.
- [2] Benoît DEMIL , Xavier LECOCQ et Vanessa WARNIER . *Stratégie et business models*. Pearson Education France, 2013.
- [3] Kristofer Schmalz. "La croissance externe : quelle route choisir ? le cas de l'industrie automobile et de ses constructeurs". Thèse de mémoire. *Université Catholique Lovain, 2014*.
- [4] Rima Bedja et Imène Djaout. "Sélection multicritère de fournisseurs basée sur les méthodes AHP et ANP". Thèse de mémoire. *Ecole Nationale Polytechnique, 2008*.
- [5] Johnson, Gerry and scholes, Kevan and Frédéric. "Stratégique". In : *Publi-union, 2000*.
- [6] Thompson, Arthur A and strickland III, AJ and Gamble, John E and Peteraf, Margaret A. "Crafting & Executing Strategy : Concepts and Cases". In : *McGraw-Hill Education, 2000*.
- [7] Aaker, David A and Kumar, V and Day, George S. "Marketing research, 7th". In : *John Wiley Operations Research & Sons, New York, 2001*.
- [8] Gerry JOHNSON et al. *Exploring strategy*. Pearson UK, 2020. Ansoff, H Igor and others. "Strategies for diversification". In : *Boston, 1957*.
- [9] Meier, Olivier and Schier, Guillaume. "Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations?". In : *Cairn/Softwin, 2008*.
- [10] (juillet 2023). "Strategy & Corporate Finance consulting | McKinsey & Company | Strategy & Corporate Finance | McKinsey & Company". URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients>.
- [11] (Juillet 2023). "Les 7S de McKinsey". URL: <https://managementvisuel.fr/les-7-s-de-mckinsey/>.
- [12] Johnson, Gerry and Whittington, Richard and Regné, Patrick and Angwin, Duncan and Scholes, Kevan. "Exploring strategy". In : *Pearson UK, 2020*.
- [13] Henderson, Bruce D. "The product portfolio". In : *The Boston Consulting Group, 1970*.

- [14] Demil, Benoît and Lecocq, Xavier and Warnier, Vanessa. "Stratégie et business models". In : Pearson Education France, 2013.
- [15] Knops, Baptiste and Henrard, Luc. "Identification d'indicateurs de succès des fusions et acquisitions". Thèse de mémoire : *Université catholique de Louvain*, 2018.
- [16] Escofier, Brigitte and Pagés, Jérôme. "Analyses factorielles simples et multiples". In : **Dunod, Paris, 1998.**
- [17] Hammachi, Kamelia. "Aide à la décision multicritère". In : **Ecole Nationale Polytechnique.**
- [18] Thomas L Saaty et Luis G Vargas . "Comparison of eigenvalue, logarithmic least squares and least squares methods in estimating ratios". In : *Mathematical modelling 5.5 (1984)*, p. 309-324.
- [19] (Juillet 2023). "La biologie médicale". URL: <https://sante.gouv.fr/soins-et-maladies/qualite-des-soins-et-pratiques/biologie-medicale/article/biologie-medicale>.
- [20] (Juillet 2023). "Biologie médicale — Wikipédia". URL: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Biologie\\_m%C3%A9dicale#cite\\_note-+1-2](https://fr.wikipedia.org/wiki/Biologie_m%C3%A9dicale#cite_note-+1-2).
- [21] (Juillet 2023). "Les laboratoires d'analyses médicales très convoités". URL: <https://www.lefigaro.fr/societes/2010/05/06/04015-20100506ARTFIG00818-les-laboratoires-d-analyses-medicales-tres-convoites.php>.
- [22] (Juillet 2023). "Clinical Laboratory Service Market Size & Trends Report, 2030". URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/clinical-laboratory-services-market>.
- [23] "Clinical Laboratory Services Market Size, Share, Growth Report". URL: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/clinical-laboratory-services-market>
- [24] Conseil, Pollen. "Laboratoires de biologie médicale: Portrait statistique". In : *Tech. rept. OPML, 2012.*
- [25] "Clinical Laboratory Services Market Size, Trends \& Industry Share". URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/clinical-laboratory-services-market>.
- [26] "Clinical Laboratory Services Market | Global Analysis Report 2031". URL: <https://www.transparencymarketresearch.com/clinical-laboratory-services-market.html>.
- [27] "Clinical-Laboratory-Market-Insights-Asian-Distributors.pdf". URL: <https://www.medlabme.com/content/dam/Informa/medlabme/en/downloads/reports/Clinical-Laboratory-Market-Insights-Asian-Distributors.pdf>.
- [28] "Clinical Laboratory Services Market | Industry Size, Forecast to 2030". URL: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/clinical-laboratory-services-market#>.

- [29] Bonnefont-Rousselot, D and Delpéch, M and Chatron, P and Gueant, J-L and Le Bouc, Y and Maquart, F-X and Massoubre, B and Rives, N and Vigneron, C and others. "Rapport 22-12. La biologie médicale en France: évolutions et enjeux". In : *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 2023.
- [30] Goumard, Philippe and Samaké, Hamidou. "Prospective de l'analyse médicale en France". In : *Centre national de l'entrepreneuriat (CNE)*, (1994).
- [31] "Cartographie du secteur du diagnostic in vitro - SIDIV". URL: <https://www.sidiv.fr/publication/cartographie-du-secteur-du-diagnostic-in-vitro-sidiv-decembre-2022/>.
- [32] "Rapport-annuel-de-branche-2022-données-2020-et-2021.pdf". URL: <https://unec.fr/wp-content/uploads/2022/11/rapport-de-branche-coiffure-2022-donnees-2021.pdf>.
- [33] Bonnefont-Rousselot, D and Delpéch, M and Chatron, P and Gueant, J-L and Le Bouc, Y and Maquart, F-X and Massoubre, B and Rives, N and Vigneron, C and others. "Rapport 22-12. La biologie médicale en France: évolutions et enjeux". In : *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*;
- [34] "M&A Activity by value 2006 – 2022". URL: [https://mergers.whitecase.com/?year\\_start=2006&quarter\\_start=Q3&year\\_end=2022&quarter\\_end=Q4&annual\\_only=1 &chart=ma-activity&value\\_or\\_volume=volume&deal\\_sizes%5B0%5D=Megadeals&deal\\_sizes%5B1%5D=Large&deal\\_sizes%5B2%5D=Upper+mid-market&deal\\_sizes%5B3%5D=Lower+mid-market&deal\\_sizes%5B4%5D=Undisclosed&private\\_equity%5B0%5D=Exit&private\\_equity%5B1%5D=Buyout&private\\_equity%5B2%5D=Secondary+Buyout&target\\_region%5B0%5D=Global&bidder=Global&target\\_sector%5B0%5D=Pharma%2C+medical+and+biotech&ma\\_embedded=yes#!](https://mergers.whitecase.com/?year_start=2006&quarter_start=Q3&year_end=2022&quarter_end=Q4&annual_only=1 &chart=ma-activity&value_or_volume=volume&deal_sizes%5B0%5D=Megadeals&deal_sizes%5B1%5D=Large&deal_sizes%5B2%5D=Upper+mid-market&deal_sizes%5B3%5D=Lower+mid-market&deal_sizes%5B4%5D=Undisclosed&private_equity%5B0%5D=Exit&private_equity%5B1%5D=Buyout&private_equity%5B2%5D=Secondary+Buyout&target_region%5B0%5D=Global&bidder=Global&target_sector%5B0%5D=Pharma%2C+medical+and+biotech&ma_embedded=yes#!).
- [35] (Mars 2023). "Mergers and acquisitions and opportunities". URL: <https://www.deloitte.com/an/en/issues/resilience/gx-charting-new-horizons.html>.

# **Annexes**

# Annexes

## Annex A

Résultats des valeurs propres suite à l'AFDM par R-Stat

Eigenvalues					
	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5
Variance	2.481	1.412	1.327	1.059	0.989
% of var.	24.809	14.119	13.267	10.591	9.891
Cumulative % of var.	24.809	38.928	52.195	62.786	72.677

FIG. 4.1 : Résultats des valeurs propres suite à l'AFDM par R-Stat

## Annex B

Résultats des variables quantitatives suite à l'AFDM par R-Stat

Eigenvalues					
	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5
Variance	2.481	1.412	1.327	1.059	0.989
% of var.	24.809	14.119	13.267	10.591	9.891
Cumulative % of var.	24.809	38.928	52.195	62.786	72.677

FIG. 4.2 : Résultats des variables quantitatives suite à l'AFDM par R-Stat

## Annex C

Résultats des variable qualitatives suite à l'AFDM par R-Stat

Categories												
	Dim.1	ctr	cos2	v.test	Dim.2	ctr	cos2	v.test	Dim.3	ctr	cos2	v.test
Non	-1.114	9.201	0.677	-4.348	0.392	3.519	0.084	2.028	0.338	2.969	0.062	1.806
Oui	0.936	7.729	0.677	4.348	-0.329	2.956	0.084	-2.028	-0.284	2.494	0.062	-1.806
F	-2.260	10.823	0.531	-3.728	-0.457	1.367	0.022	-0.999	1.612	19.247	0.270	3.635
H	1.108	10.835	0.826	5.147	-0.234	1.496	0.037	-1.443	0.209	1.344	0.029	1.326
M	-0.942	4.704	0.327	-2.791	0.573	5.375	0.121	2.251	-0.992	18.243	0.363	-4.020
AB	-1.314	10.366	0.667	-4.285	-0.408	3.087	0.064	-1.764	0.019	0.007	0.000	0.083
B	0.958	3.245	0.219	2.151	-0.346	1.308	0.029	-1.031	-0.710	6.230	0.120	-2.180
E	1.961	13.589	0.669	4.403	-0.441	2.117	0.034	-1.311	0.685	5.802	0.082	2.104
Reput.N	-0.763	1.848	0.119	-1.602	1.645	26.562	0.554	4.581	-0.008	0.001	0.000	-0.022

FIG. 4.3 : Résultats des variable qualitatives suite à l'AFDM par R-Stat

## Annex D

Les valeurs des entreprises cibles selon les différents critères utilisées dans l'AMD

Nom de l'entreprise	Région	Rentabilité financière (m€)	Taux M&A par région	Taux de vieill	Coût d'acquisition	Risque et volatilité du pays	Savoir-faire Techno	Expansion géographique
		Cr1	Cr2	Cr3	Cr4	Cr5	Cr6	Cr7
Medicover AB (publ)	Poland, Germany, Inde, Romania, Ukraine	1	44	21	1 661	3	4	350
Hualan Biological Bacterin Inc.	Chine	27	39	13	2 156	3	2	28
Terveystalo	Finland	6	47	22	1 385	2	3	100
Australian Clinicallabs	Australia	18	25	16	1 095	3	3	89
Fulgent Genetics, Inc.	USA	23	189	19	637	3	4	7

FIG. 4.4 : Les valeurs des entreprises cibles selon les différents critères utilisées dans l'AMD

## Annex E

Les états financiers de l'entreprise Fulgent Genetics

	Three Months Ended							
	Dec. 31, 2022	Sept. 30, 2022	June 30, 2022	Mar. 31, 2022	Dec. 31, 2021	Sept. 30, 2021	June 30, 2021	Mar. 31, 2021
	(dollars in thousands, except per share data)							
<b>Statement of Operations Data:</b>								
Revenue	\$ 67,704	\$105,655	\$125,341	\$320,268	\$251,671	\$227,868	\$153,616	\$359,429
Cost of revenue	54,717	59,560	60,065	77,725	62,134	43,466	35,858	74,075
Gross profit	12,987	46,095	65,276	242,543	189,537	184,402	117,758	285,354
Operating expenses:								
Research and development	8,509	7,507	6,905	5,989	7,464	6,021	5,312	5,422
Selling and marketing	10,253	9,859	10,866	7,940	8,200	6,012	5,219	5,008
General and administrative	28,793	26,266	30,240	25,775	22,102	12,299	8,329	8,002
Amortization of intangible assets	2,010	2,006	1,575	906	911	797	—	—
Restructuring costs	(26)	105	2,896	—	—	—	—	—
Total operating expenses	49,539	45,743	52,482	40,610	38,677	25,129	18,860	18,432
Operating (loss) income	(36,552)	352	12,794	201,933	150,860	159,273	98,898	266,922
Interest and other income (expense), net	3,090	1,405	958	45	(35)	496	604	282
(Loss) income before income taxes and gain on equity method investment	(33,462)	1,757	13,752	201,978	150,825	159,769	99,502	267,204
(Benefit from) provision for income taxes	(9,386)	414	2,653	48,421	47,148	37,545	23,589	66,513
(Loss) income before gain on equity method investment	(24,076)	1,343	11,099	153,557	103,677	122,224	75,913	200,691
Gain on equity method investment	—	—	—	—	—	—	3,734	—
Net (loss) income from consolidated operations	(24,076)	1,343	11,099	153,557	103,677	122,224	79,647	200,691
Net loss attributable to noncontrolling interests	244	376	438	422	662	298	165	—
Net (loss) income attributable to Fulgent	<u>\$ (23,832)</u>	<u>\$ 1,719</u>	<u>\$ 11,537</u>	<u>\$ 153,979</u>	<u>\$ 104,339</u>	<u>\$ 122,522</u>	<u>\$ 79,812</u>	<u>\$ 200,691</u>
Net (loss) income per common share attributable to Fulgent:								
Basic	<u>\$ (0.80)</u>	<u>\$ 0.06</u>	<u>\$ 0.38</u>	<u>\$ 5.09</u>	<u>\$ 3.48</u>	<u>\$ 4.13</u>	<u>\$ 2.74</u>	<u>\$ 6.96</u>
Diluted	<u>\$ (0.80)</u>	<u>\$ 0.06</u>	<u>\$ 0.37</u>	<u>\$ 4.93</u>	<u>\$ 3.34</u>	<u>\$ 3.93</u>	<u>\$ 2.59</u>	<u>\$ 6.52</u>

FIG. 4.5 : Les états financiers de l'entreprise Fulgent Genetics