

CRÉÉ IL Y A VINGT ANS, LE LABORATOIRE FRANÇAIS S'EST HISSÉ PARMIS LES LEADERS MONDIAUX DU SECTEUR

# Eurofins, enfant prodige des bio-analyses

**Contrôle des denrées alimentaires, tests OGM, détection de la grippe aviaire ou de la « vache folle », étude de la pollution des sols et des eaux... En deux décennies, la start-up nantaise, devenue un groupe internationalisé grâce à une multitude d'acquisitions, a imposé son expertise dans les analyses hautement sensibles liées à la santé publique.**

JEAN-FRANÇOIS POLO

**E**urofins peut souffler ses bougies avec enthousiasme. Depuis ses modestes débuts dans une pépinière d'entreprises, le laboratoire d'analyses, qui célèbre aujourd'hui à Nantes les vingt ans de sa création, a vécu un destin exemplaire. Au point d'être devenu un poids lourd fort de 450 millions d'euros de chiffre d'affaires, 6.000 salariés et plus d'une centaine de sites répartis dans le monde. Cette ascension, qui ne doit rien à une quelconque bulle technologique, a été conduite de bout en bout par un homme : Gilles Martin, le fondateur et PDG (voir ci-dessous). Après avoir perçu tôt les perspectives nouvelles du marché des bio-analyses, le jeune ingénieur a élaboré progressivement un modèle original pour y répondre. En bénéficiant d'emblée, il est vrai, d'un appréciable coup de pouce du destin. Ses parents, Gérard et Maryvonne Martin, chercheurs au CNRS à Nantes, avaient mis au point un test inédit de détection de la chaptalisation du vin (ajout de sucre) fondé sur la résonance magnétique nucléaire (SNIF-RMN), qui permet de déterminer la structure moléculaire de l'échantillon étudié pour la comparer à une base de données. Les deux scientifiques, prisonniers de leur statut public, ne pouvaient exploiter commercialement cette découverte. Leur fils s'en chargea.

Les premières étapes sont parcourues à pas prudents mais réguliers. Après le vin, le procédé SNIF-RMN est appliqué à une variété de plus en plus large de denrées – jus de fruits, alcools, huiles, fromages, poissons... – afin de vérifier leur authenticité ou leur conformité aux normes. D'autres méthodes sont en même temps mises à contribution pour enrichir les capacités d'analyse du laboratoire. Résultat, lorsqu'elle fête ses dix ans, la jeune pousse affiche une belle vigueur. Avec une cinquantaine de salariés, elle enregistre 6,7 millions d'euros de ventes et s'enorgueillit d'une antenne aux Etats-Unis. De quoi aborder sereinement, en octobre 1997, une phase essentielle de son parcours : l'introduction en Bourse.

## 25.000 méthodes d'analyse

Ce sera le point de départ d'une accélération spectaculaire. Elle sera tirée par deux puissants moteurs : la croissance externe et la diversification. En l'espace d'une décennie, Eurofins reprend 70 laboratoires. Ces rachats expliquent encore pour l'essentiel le bond de 58 % du chiffre d'affaires en 2006. Et le processus n'est pas achevé. « Les acquisitions devraient contribuer pour moitié à l'augmentation de 20 % par an de notre activité attendue d'ici à 2010 », affirme Hugues Vaussy, le directeur financier.

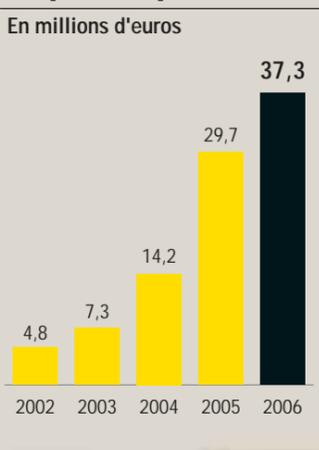
Autre évolution stratégique : l'analyse agroalimentaire n'est plus l'unique terrain de développement, même si le groupe, numéro un mondial du secteur, y totalise toujours la moitié de ses ventes. Deux grands relais de croissance ont été mis à contribution. La pharmacie, d'abord, où, grâce à ses tests sur les virus et les bactéries et au contrôle qualité des médicaments, il s'est hissé au 5<sup>e</sup> rang mondial, derrière quatre américains. L'environnement, ensuite, d'où il tire désormais 20 % de son activité, pour l'essentiel dans les diagnostics des sols et des matériaux.

En parallèle, la gamme des procédés utilisés s'est considérablement étoffée. Le SNIF-RMN contribue aujourd'hui pour moins de 1 % au chiffre d'affaires. « Toutes activités confondues, nous

## Eurofins : le chiffre d'affaires



## Le profit opérationnel



## Le cours de Bourse



Le rythme soutenu de la croissance externe a dopé la progression du chiffre d'affaires. Mais son poids financier a pesé un temps sur le cours de Bourse. Depuis, la rentabilité a été restaurée, et les investisseurs largement rassurés, à en juger par le parcours du titre.

sommes capables de proposer 25.000 méthodes différentes d'analyse », souligne Florian Heupel, le directeur marketing. Avec des effets de « fertilisation croisée ». Des techniques réservées au départ à l'étude des eaux ou boues polluées sont transposées à l'alimentaire et inversement. De même, l'identification de la grippe aviaire sur les volailles de consommation a été rendue possible grâce à des procédures issues de la pharmacie.

## Centres d'excellence

La diversification a aussi été géographique. La France représente maintenant moins du cinquième des ventes. Eurofins s'est doté de positions solides en Allemagne, où il détient 32 laboratoires. Il est bien implanté dans les îles britanniques, avec une dizaine de sites, ainsi qu'au Benelux et en Scandinavie. Le groupe pousse également ses pions hors d'Europe. Présent dans l'alimentaire et la pharmacie aux Etats-Unis – 15 % de son activité totale –, il s'est doté de têtes de pont au Brésil, à Singapour et en Inde. « L'Amérique du Nord constitue un axe important pour l'avenir. Nous voulons par ailleurs nous renforcer au Japon, où nous disposons déjà d'un partenariat, et surtout en Chine. Alors que la qualité de ses produits est devenue un sujet de débat, ce pays possède un système de laboratoires publics lourd et compliqué. Nous avons effectué un premier pas en installant une petite unité près de Shanghai pour travailler avec des clients tournés vers l'exportation et

nous étudions les possibilités de collaborations et d'acquisitions », indique Benoît Adelus, le directeur général délégué, arrivé l'an dernier de chez bioMérieux pour œuvrer à l'internationalisation d'Eurofins.

Pour rapide qu'elle soit, cette expansion n'en obéit pas moins à une démarche rationnelle. « Nous reprenons des actifs dans des domaines porteurs afin de les mettre à profit pour les étapes suivantes de notre croissance. C'est cette approche qui nous a amenés à acquérir, par exemple, les allemands MGW Biotech, leader européen des analyses ADN, et GeneScan, numéro un mondial dans la détection des OGM », explique Gilles Martin. L'expertise des unités les plus performantes est transférée au reste du groupe. En s'appuyant sur les compétences de son établissement néerlandais (Analytico), Eurofins a pu faire en peu de temps du Laboratoire d'études des matériaux (LEM) de Strasbourg le leader français de l'analyse des sites et sols pollués.

Surtout, les tâches sont soigneusement réparties. « Lorsque nous rachetons un laboratoire, nous déplaçons ses activités les moins rentables vers un autre site. A l'inverse, nous créons un effet d'échelle en lui apportant du chiffre d'affaires dans son domaine de spécialité, ce qui contribue à faire baisser ses prix de revient », explique Xavier Dennery, le président d'Eurofins Environnement. Les analyses les plus simples sont assurées sur plusieurs sites par pays. Les autres examens sont en revanche réservés à un « centre de compétences »

unique sur chaque continent, voire pour le groupe, quitte à ce que les échantillons à étudier voyagent en avion. Le laboratoire Dr Specht, à Hambourg, est ainsi la référence mondiale pour la recherche de dioxine. L'unité de Kolding, au Danemark, est spécialisée dans l'identification des résidus d'antibiotiques dans la viande, tandis que Nantes conserve le monopole du SNIF-RMN. Les tests OGM sont réalisés à Fribourg (GeneScan) et à La Nouvelle-Orléans, aux Etats-Unis, où Eurofins a signé un contrat exclusif avec la Food and Drug Administration pour le maïs exporté vers l'Europe.

## Refus de la bureaucratie

« Nous cherchons à rationaliser notre offre et à globaliser. Il s'agit d'une démarche très industrielle, d'autant plus justifiée que nous restons un métier de main-d'œuvre », souligne Hugues Vaussy. Cette approche entend aussi répondre au souhait des grands clients issus de l'alimentation (Mars, Procter...), la distribution (Carrefour, Metro...) ou la pharmacie (Glaxo, Bayer...) de disposer d'un interlocuteur unique sur l'ensemble de leurs marchés. Dans cette perspective, Eurofins a élaboré, sous la direction d'Yves-Loïc Martin, frère cadet du PDG, un outil informatique intégré grâce auquel chaque collaborateur peut retrouver l'ensemble des procédés proposés par le groupe. Un atout de poids face à des concurrents aux activités plus segmentées, tels le suisse SGS, le britannique

## Une stratégie financière innovante

Marges restaurées. Eurofins ne cherche pas à se montrer inventif seulement dans ses laboratoires. Une des rares entreprises françaises à avoir opté pour le statut de « société européenne », elle adopte aussi une approche innovante sur le terrain financier. Objectif : éviter que sa forte dynamique de croissance externe ne se traduise par une baisse de rentabilité et un endettement excessif, comme ce fut le cas en 2002-2003, avec, à la clef, une chute de son cours de Bourse et la mise en place d'un plan de rationalisation des sites. Depuis, les marges opérationnelles ont été restaurées (10,1 % l'an dernier et un chiffre comparable attendu cette année) et la dette nette a été ramenée à 117 % des fonds propres à fin 2006. Pour conforter sa situation, le groupe a procédé l'an dernier auprès des institutionnels à une émission d'obars (obligations à bons de souscription et/ou acquisition d'actions remboursables) à hauteur de 120 millions d'euros. Et, en mai de cette année, il a lancé un emprunt hybride de 100 millions d'euros sous forme de titres de dette perpétuelle placés auprès de grands investisseurs européens. Grâce à cet apport de quasi-fonds propres, la première opération de ce type réalisée par une société de cette taille dans l'Hexagone, son ratio d'endettement net a été divisé par quatre. De quoi rassurer les analystes et satisfaire des actionnaires qui, depuis l'introduction en Bourse, il y a dix ans, ont vu la valeur du titre multipliée par près de 40.

Alcontrol ou le français Silliker (famille Mérieux).

Autre « marque de fabrique » d'Eurofins : le refus de toute bureaucratie. Le centre de direction est un holding léger qui n'emploie qu'une petite trentaine de personnes. Par souci de commodité géographique, il a été installé en 2001 à Bruxelles, dans un immeuble sans grille planté à un carrefour non loin de l'aéroport. Nantes, qui demeure une des principales unités pour les analyses agro-alimentaires, a conservé le siège social et les services administratifs de la filiale française. Pour le reste, les forces vives sont concentrées dans les laboratoires. Avec un leitmotiv : l'autonomie de gestion. « Les dirigeants des sites restent à nos yeux des entrepreneurs. Lorsque nous reprenons une société, nous conservons plus de 99 % des équipes en place », insiste Gilles Martin.

## Perspectives de marché prometteuses

Le schéma en réseau privilégié par Eurofins a porté ses fruits. Mais l'effort de croissance externe qui l'accompagne suppose une vigilance permanente face au risque de fuite en avant. Pour « digérer » ses acquisitions, Eurofins, confronté à un recul de sa rentabilité, a dû ralentir le rythme de ses rachats entre 2002 et 2004. Aujourd'hui, les indicateurs sont revenus au vert. « Le groupe a restauré sa souplesse financière et ses marges. Il veille soigneusement à éviter de surpayer ses acquisitions. L'année 2007 marque d'ailleurs une nouvelle pause dans les reprises par rapport à l'exercice précédent », commente un analyste financier.

Les perspectives du marché sont favorables. De la vache folle à la grippe aviaire en passant par la recherche d'acrylamide dans les chips, l'identification d'un riz chinois transgénique ou la découverte de mélamine dans la nourriture pour animaux domestiques, les « crises » de santé publique ouvrent périodiquement de nouveaux champs. L'univers de la pharmacie est lui aussi prometteur. Dans les segments de compétence de l'entreprise, les études confiées par les géants du secteur représentent un potentiel de quelque 5 milliards d'euros chaque année. Mêmes opportunités dans l'environnement, où Eurofins a déjà acquis le 3<sup>e</sup> rang mondial. « En six mois, nous avons mis au point 95 % des tests permettant de répondre aux exigences des normes Reach sur les composants chimiques adoptés par l'Union européenne », affirme Xavier Dennery.

Gilles Martin a donc les cartes en main pour poursuivre avec sa tenace discrétion son objectif sur le chemin entamé il y a deux décennies : faire de son groupe le numéro un mondial dans chacun de ses domaines d'activité. « Les dix prochaines années vont être passionnantes. Les enjeux seront planétaires », s'enthousiasme-t-il par avance.

## Gilles Martin, patron discret mais fonceur dans l'âme

« Un monde meilleur ». Eurofins, c'est lui. Gilles Martin, quarante-quatre ans, incarne presque sans partage l'aventure du laboratoire de bio-analyses qu'il a fondé en 1987 et dont il pilote depuis lors les destinées. Sous ses apparences réservées, ce centralien passionné d'informatique cache une détermination à toute épreuve. « J'ai toujours voulu être entrepreneur. Dans ma jeunesse, en lisant Jules Verne, je rêvais à un monde rendu meilleur par l'intelligence et la créativité, qui permettrait de franchir de nouvelles frontières. A vingt et un ans, j'ai créé avec un ami la société Objectif Math, axée sur le



Gilles Martin, fondateur et PDG d'Eurofins.

soutien scolaire, qui a été un succès. Puis je suis parti à Syracuse, aux Etats-Unis, pour travailler dans une société d'imagerie médicale. A mon retour, j'étais prêt pour franchir un nouveau pas », raconte-t-il.

Après le lancement et la consolidation de sa start-up, sur le site de Nantes, Gilles Martin a vite compris que l'avenir se trouvait au-delà des frontières. Tout particulièrement en Allemagne, en pointe dans le contrôle qualité. Ce père de trois enfants s'est donc installé avec les siens, pendant trois ans, à Nuremberg, afin de s'imprégner du savoir-faire germanique et d'identifier des voies de croissance pour son groupe.

Pari gagné. Eurofins a réussi son internationalisation. Mais Gilles Martin, qui détient toujours avec sa famille 48 % du capital et la majorité des droits de vote, n'a rien perdu de son envie d'aller de l'avant. Au point de devoir souvent ronger son frein face aux contraintes comptables. « Je me suis toujours senti freiné par les aspects financiers. En outre, être français nous pénalise. Si nous avions été cotés aux Etats-Unis, nous aurions pu investir davantage, quitte à faire des pertes. La pause que nous nous sommes imposée au début des années 2000 nous a fait manquer des acquisitions, notamment en Asie », lance-t-il. L'admirateur du magnat américain Warren Buffett ne déteste pas, il est vrai, prendre des risques, lui qui pratique le pilotage aérien et la plongée sous-marine. Il se tient en revanche à l'écart des scénarios patronaux, préférant consacrer à la lecture son peu de temps libre.