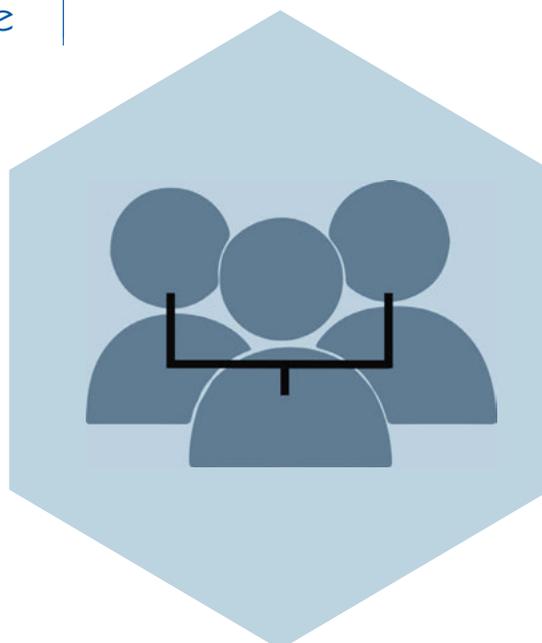


Juin 2020



CONSOLIDATION DES ÉTABLISSEMENTS DE SOINS VÉTÉRINAIRES AU SEIN DE GRANDS GROUPES

Stratégies possibles pour des vétérinaires indépendants face au développement des groupes

Lucile FRAYSSINET et Philippe BARALON - Phylum*

Aujourd'hui, plus que jamais, les vétérinaires ont le choix entre différentes stratégies. Le développement des groupes décrit et analysé précédemment ^{1,2,3} ne conduit certainement pas à un appauvrissement du choix (par exemple en concluant qu'il n'y aurait d'autres options que de vendre à un groupe), mais bien à son élargissement, la cession représentant une option supplémentaire. Dans le cadre de cet article, nous considérerons que les associés d'une clinique vétérinaire ont décidé de ne pas vendre. Quelles sont alors les possibilités à leur disposition ?

A partir du moment, où l'entreprise a opté pour un modèle d'affaires clairement défini – canin généraliste, canin spécialisé, mixte... – et évité les positions intermédiaires ou les demi-choix, le plus souvent les plus difficiles, il est parfaitement possible de choisir de se développer de manière indépendante, face ou à côté de groupes. En effet, quels sont les événements qui pourraient – voire qui peuvent – limiter le choix des associés et peut-être les inciteraient à vendre sans le souhaiter profondément ? Il s'agit essentiellement des départs d'associés. ►►►

* Phylum est un cabinet de conseil en stratégie, organisation et systèmes d'information intervenant auprès des entreprises des filières alimentaires (de l'agrofourriture à la distribution), de l'environnement et de leurs prestataires de services (laboratoires d'analyses, organismes certificateurs, autorités publiques, entreprises vétérinaires).



▶▶▶ A ce moment en effet, les professionnels parvenus au terme de leur carrière ou souhaitant pour des raisons personnelles changer d'orientation, cherchent légitimement à bien valoriser leur patrimoine. Dans le contexte actuel où les entreprises vétérinaires, notamment les plus prometteuses, sont évaluées beaucoup plus cher par les groupes que les usages professionnels³, il est important que les associés restants (plus rarement, un associé entrant) puissent proposer une valorisation proche de celle qu'offrirait un groupe, sinon il y a de fortes chances pour que la vente à un groupe apparaisse comme la seule option possible – précisément la situation à éviter dans l'hypothèse retenue.

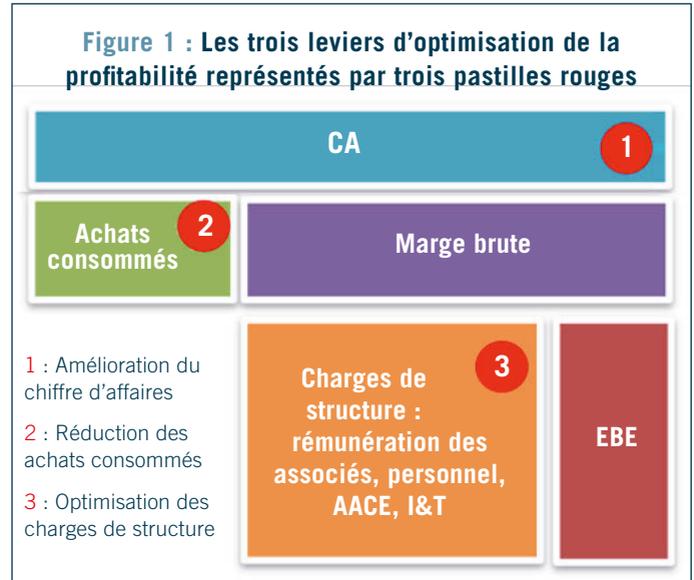
Afin de garder cette liberté de choix, notre principale recommandation peut paraître paradoxale : gérer son entreprise comme si elle allait être vendue demain, pour peut-être ne jamais la vendre ! Ce principe consiste à maximiser la valeur soutenable de l'entreprise et donc à optimiser sa rentabilité à moyen terme en agissant sur les différents leviers présentés précédemment³.

GÉRER SON ENTREPRISE COMME SI ELLE ALLAIT ÊTRE VENDUE DEMAIN

LA CRÉATION DE LA VALEUR COMME OBJECTIF

Historiquement, la profession vétérinaire était composée d'individus praticiens libéraux qui travaillaient seuls. Ils se sont ensuite associés, d'abord afin de partager des moyens et de diluer des contraintes, notamment les gardes. Logiquement, ces premières associations ont opté pour des statuts de sociétés de personnes ou de sociétés civiles. Petit à petit, certaines de ces associations sont devenues des entreprises, au sens où un projet de développement commun anime les associés, d'abord sous la forme de SCP (société civile professionnelle) puis, lorsque cela a été possible, de SEL (société d'exercice libéral). Néanmoins, l'objectif économique de ces entreprises reste d'assurer un bon niveau de revenu aux associés en exercice, relativement à leur temps de travail³, ce qui permet de les qualifier d'entreprises libérales.

Aujourd'hui, il est nécessaire de franchir une autre étape, l'entreprise libérale devenant une entreprise tout court exploitant un ou plusieurs établissements de soins vétérinaires (et donc inscrite au tableau de l'Ordre). En apparence, le changement est ténu : il consiste à fixer la valeur du travail des associés* et à l'intégrer



aux charges de structure de l'entreprise. En fait, ce détail change toute la grille d'analyse financière, l'EBE (l'excédent brut d'exploitation) représentant effectivement le profit généré par l'entreprise, qui permet de rémunérer les actionnaires. L'objectif économique est maintenant d'optimiser l'EBE à moyen terme et partant – l'EBE représentant la base de valorisation de l'entreprise – d'optimiser la valeur de l'entreprise.

La **figure 1** indique les trois principaux moyens de travailler sa rentabilité :

- améliorer son offre afin de générer plus de chiffre d'affaires,
- acheter mieux pour augmenter la marge brute,
- optimiser les processus pour contenir les charges de personnel qui représentent le premier poste des charges de structure.

Le **tableau 1** détaille ces trois points en présentant plusieurs exemples de leviers concrets d'amélioration. Il indique également ceux qui ont été abordés précédemment³ et ceux qui vont être détaillés plus loin.

AMÉLIORER LE CHIFFRE D'AFFAIRES

► Exemple de la facturation exhaustive

La facturation exhaustive représente un bon exemple d'optimisation de la rentabilité. Considérons une chirurgie facturée

* : Pour ce faire, les associés peuvent réfléchir à la rémunération pour laquelle ils accepteraient de travailler dans leur entreprise dans les conditions actuelles, si l'entreprise était possédée par un tiers.

TABLEAU 1 : Exemples de leviers concrets d'amélioration de la rentabilité.

EXEMPLES DE LEVIERS CONCRETS D'AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ		
RENTABILITÉ	EXEMPLES DE LEVIER CONCRET	RÉFÉRENCE
Amélioration du chiffre d'affaires	Mise en place d'une facturation exhaustive	Voir cet article, ci-après
	Plans de prévention	Article dans la DT n°177 ³
	Suivi des maladies chroniques	Article dans la DT n°177 ³
	Site marchand	Article dans la DT n°177 ³
	Télé médecine	Voir cet article, ci-après
Amélioration des achats	Prise de rendez-vous en ligne	Voir cet article, ci-après
	Adhésion à un groupement d'achats	Article dans la DT n°177 ³
Optimisation des processus	Structuration de l'équipe	Voir cet article, ci-après

1 000 euros hors taxes. Sur cet acte, supposons que les coûts de production totaux sont de 850 euros et que le profit pour l'entreprise est de 150 euros (ceci correspond à un ratio EBE/CA de 15 % qui est largement supérieur à la moyenne des cliniques vétérinaires françaises qui se situent entre 8 et 10 %). En revanche, si un membre de l'équipe «oublie» de facturer un élément de l'acte (par exemple un jour d'hospitalisation et les actes associés) à 50 euros hors taxes, le coût de production restant inchangé, le profit passe de 150 à 100 euros. Cette remise de 5 %, inutile car passée inaperçue aux yeux du client, a induit une perte de 33 % du profit pour l'entreprise. En Espagne, une étude a montré que les oublis de facturation ou les remises intempestives représentent 5 % du chiffre d'affaires des cliniques vétérinaires⁴. Nous n'avons pas d'études équivalentes en France, mais les constats empiriques que nous avons pu faire aboutissent à une estimation similaire. Dans ce cas, c'est un tiers de la valeur de l'entreprise qui disparaît !

Cet exemple montre très clairement l'importance de cette facturation exhaustive, et il existe quelques clés afin de la mettre en place au sein de sa clinique (cf. **fig. 2**, page suivante). Le premier point est d'expliquer à tous les employés les règles de facturation de la clinique et l'importance de les respecter. Il faut ensuite les former à cela mais aussi et surtout leur montrer l'exemple au quotidien. En effet, il arrive souvent de constater que la majorité des remises intempestives ou «oublis» de facturation dans une clinique vétérinaire sont le fait d'associés. Autre mesure concrète : évaluer chaque salarié très tôt dans le processus d'intégration en révisant de manière constructive un échantillon de ses factures avec un associé ou un chef de service.

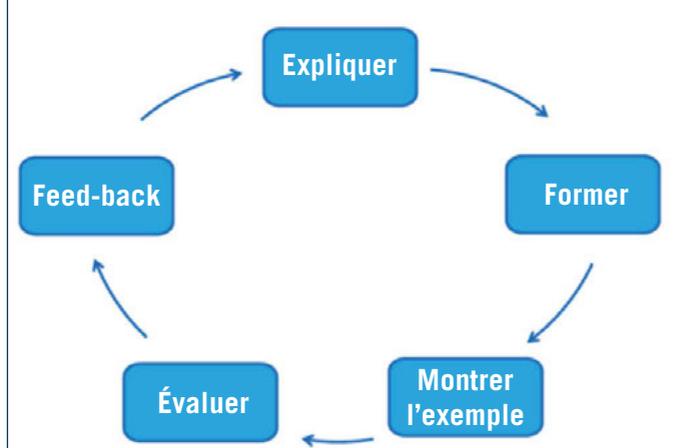
► Enrichir l'offre

L'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise ne peut pas reposer uniquement sur une facturation exhaustive. Il est également nécessaire d'enrichir l'offre proposée aux clients. Outre les plans de prévention, les protocoles de suivis des maladies chroniques ou le déploiement d'un site de vente en ligne, points déjà abordés³, quelques exemples sont détaillés ci-dessous.

Tout d'abord, la clinique peut mettre en place un système de prise de rendez-vous en ligne, afin d'offrir une plus grande disponibilité au client, qui peut alors prendre son rendez-vous directement depuis une application sur son smartphone (ou en ligne depuis un ordinateur) à n'importe quel moment de la journée. Au sein de cliniques qui utilisent ce système, sous réserve d'une bonne implication de l'équipe, on constate qu'en quelques semaines 20 à 30 % des rendez-vous sont pris en ligne et 50 à 60 % de ces prises de rendez-vous se produisent hors des heures d'ouverture de la clinique. En plus d'offrir au client une plus grande disponibilité, la prise de rendez-vous en ligne permet de libérer du temps aux ASV d'accueil pour se concentrer sur d'autres activités, elles-mêmes génératrices de chiffre d'affaires, comme la préparation des consultations pour les vétérinaires (identifier les services et les produits qui ont été prescrits aux clients vus en consultations préventives ou en consultation de suivis et vérifier que ces prescriptions ont été observées).

Le 5 mai 2020, le Conseil d'Etat a autorisé l'expérimentation de la télémedecine par les vétérinaires en France⁵. Cette évolution permet d'augmenter la capacité des vétérinaires à interagir avec leurs clients dans la durée, en proposant de nouveaux services – ou une extension de services existants. Par exemple, outre la

Figure 2 : Clés pour mettre en place une facturation exhaustive



consultation de suivi qui conserve ses indications – mais qui reste ponctuelle et n'est pas délégable – l'ouverture, après une consultation, d'un suivi par tchat sur une période donnée, permet une interaction délégable, s'inscrivant dans la durée, tout en étant aisément monétisable.

L'économie de l'entreprise vétérinaire est profondément modifiée si l'on combine les différents outils à la portée des praticiens pour enrichir l'offre (site marchand, plans de prévention, suivi des chroniques, prise de rendez-vous en ligne, télémedecine) : on réalise alors la transition d'un modèle traditionnel « 1.0 » vers un modèle contemporain « 2.0 » comme présenté dans la **figure 3**.

OPTIMISER LES PROCESSUS

La première étape de l'optimisation des processus réside dans l'organisation de l'équipe.

Une équipe bien structurée et bien organisée permet d'augmenter la productivité mais également de gérer la pénurie de vétérinaires. Le principe de base consiste à confier à chaque personne les tâches qui correspondent à sa compétence afin d'éviter les gaspillages de ressources rares et le sentiment de déclassement. Par exemple, un vétérinaire ne gère pas les prises de rendez-vous, déléguées à un système en ligne ou à un(e) réceptionniste, ne réalise pas les gestes infirmiers sur les animaux hospitalisés ou ne perd pas son temps à prendre une radio. Cette délégalation d'actes va permettre, à la faveur de la croissance de l'activité, de concentrer les vétérinaires sur les tâches à forte valeur ajoutée, soit au plan technique, soit au plan relationnel.

Figure 3 : Impact des innovations sur l'économie de l'entreprise vétérinaire

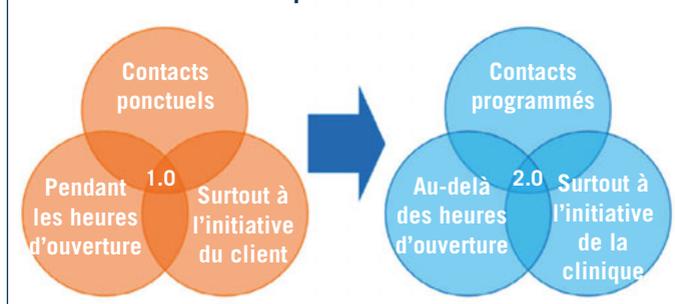
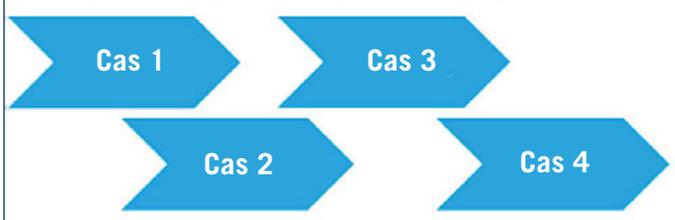




Figure 4 : Organisation séquentielle



Figure 5 : Organisation partiellement parallèle



Dès lors que l'effectif dépasse six ASV, la question de leur spécialisation se pose. Trois fonctions gagnent à être distinguées, notamment parce qu'elles font appel à des qualités ou des profils psychologiques très différents : accueil, infirmerie, administratif. Un management intermédiaire peut être utilement mis en place avec un responsable des ASV. Par la suite, avec l'augmentation de la taille de l'équipe, le management intermédiaire doit être renforcé avec un responsable de l'accueil, d'une part et un responsable des infirmières, d'autre part.

Dès que l'équipe commence à se structurer, il est possible de passer d'une d'organisation classique de la production d'actes, séquentielle (cf. **fig. 4**), à un système d'organisation partiellement parallèle (cf. **fig. 5**) où les différentes compétences se relaient sur chaque étape de l'acte réalisé. Si nous prenons l'exemple d'une chirurgie simple, l'ASV prépare l'animal, le chirurgien intervient pendant que l'ASV prépare le cas suivant puis le chirurgien repasse en asepsie et commence le cas suivant pendant que l'ASV intervient sur la phase finale du premier cas (nettoyage de l'animal, soins post-opératoires, suivi du réveil).

Dans une clinique «moyenne» française, l'organisation schématisée dans les figures 4 et 5 conduit à :

- une réduction de 25% des coûts fixes de chaque acte ;
- une baisse de plus de 20% des coûts totaux ;
- un profit par acte un peu plus que doublé.

RECRECITER, INTÉGRER ET FIDÉLISER DES VÉTÉRINAIRES

L'enrichissement de l'offre de l'entreprise s'ajoute à la croissance classique du marché, ce qui implique de recruter du personnel dont – la délégation d'actes ayant des limites – des vétérinaires. Cependant, le marché vétérinaire français est en tension permanente et le recrutement est devenu un facteur limitant. Néanmoins une entreprise indépendante peut tout de même actionner plusieurs leviers pour recruter et fidéliser des vétérinaires.

Tout d'abord, la réputation de la clinique (parfois appelée «marque employeur») auprès des jeunes vétérinaires est primordiale. Offrir des jobs d'été (donc rémunérés) de remplacement d'ASV aux étudiants de troisième année et des stages intéressants à tous les stades de formation représente un investissement souvent payant (alors que confier des tâches d'ASV à des stagiaires vétérinaires non rémunérés est un excellent moyen de ruiner sa réputation). L'objectif est ici de renforcer l'image de la clinique en travaillant avec des jeunes motivés, futurs diplômés, qui sont en contact

quasi permanent avec l'ensemble des étudiants vétérinaires. Le jour où il s'agira de recruter, cette réputation sera payante, les jeunes diplômés échangeant beaucoup sur les réseaux sociaux. Bien entendu, il s'agit d'un travail de fond, sur la durée, dont il ne faut pas attendre de retour direct à court terme.

D'autre part, l'offre doit être adaptée au marché : une grande partie des temps partiels est subie, les jeunes diplômés sont plutôt en recherche de travail à temps complet, ou à temps partiel avec un rythme «raisonnable» : il est normal d'avoir du mal à recruter pour les mercredis, les samedis et les congés.

Enfin, et peut-être surtout, il importe de comprendre qu'un jeune diplômé n'est pas un produit fini et qu'il lui sera nécessaire d'acquérir encore beaucoup de compétences, notamment en tout début de carrière. C'est pourquoi la formation professionnelle représente un investissement indispensable dès la première année de collaboration, loin de son statut traditionnel de récompense accordée à un salarié fidèle. Le coaching en interne est également important.

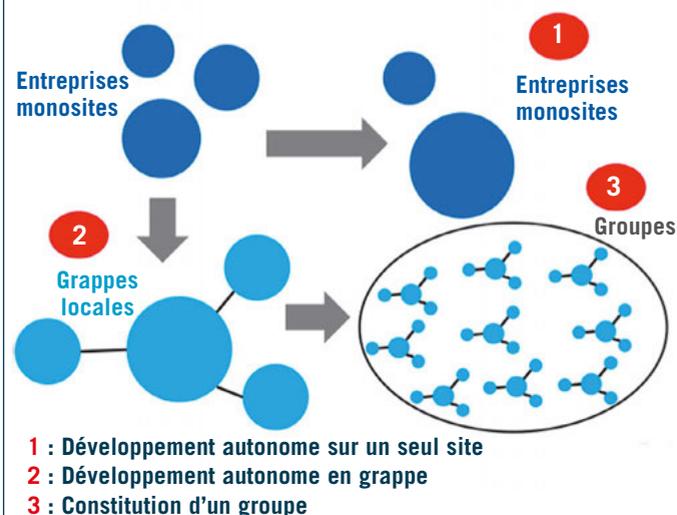
Lorsqu'on fait le bilan des différents leviers présentés pour optimiser la rentabilité soutenable de l'entreprise vétérinaire, il apparaît clairement que presque tous sont également accessibles aux entreprises indépendantes et aux groupes. Ces derniers auront probablement un avantage dans la duplication d'une action d'un site à l'autre, mais les indépendants, plus réactifs et plus agiles, peuvent les adopter plus rapidement. Il y a donc peu d'avantages concurrentiels pour les groupes.

Cependant, une exception notable vient assombrir ce constat optimiste : depuis plusieurs années, les groupes ont investi considérablement dans le recrutement, l'intégration et la formation des jeunes vétérinaires, à l'échelle européenne. Comment rivaliser sur ce point qui pourrait se révéler crucial ? Travailler sur des stratégies coopératives entre indépendants peut présenter ici un réel intérêt. Plusieurs initiatives ont déjà vu le jour, soit dans le cadre de groupements, soit sous d'autres formes. Il est encore tôt pour se prononcer sur la capacité des structures indépendantes à rattraper leur retard sur ce point, mais la course reste pour le moins ouverte.

PLUSIEURS OPTIONS STRATÉGIQUES

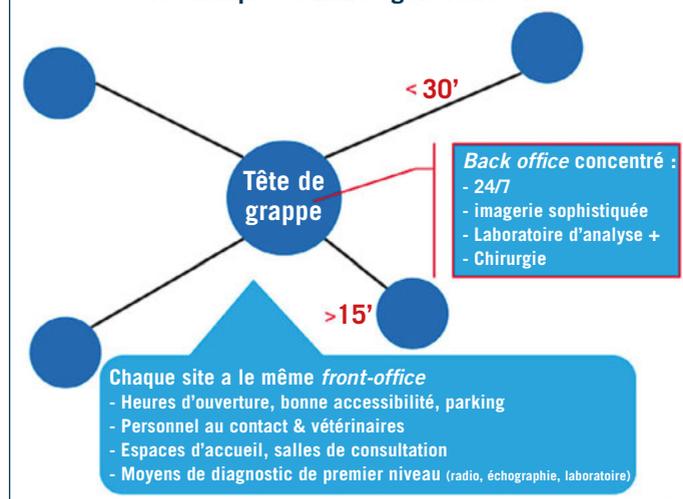
Il est donc possible pour une entreprise vétérinaire indépendante de se développer brillamment face ou à côté des groupes. Quelles sont les modalités envisageables pour cette croissance ? La **figure 6** (page suivante) illustre les différentes possibilités offertes à une clinique vétérinaire canine généraliste indépendante. En 2020, la grande majorité d'entre-elles exploitent un seul site. Celui-ci peut être de taille limitée (moins de deux vétérinaires équivalent-temps-plein), intermédiaire (de deux à moins de cinq) ou importante (cinq ou plus). A partir de cet état initial, trois options sont ouvertes, de complexité croissante :

- La plupart des entreprises resteront monosites (**pastille 1 sur la figure 6**), notamment les plus petites qui constituent un modèle très résilient mais avec des capacités de croissance limitée et un problème majeur d'attractivité pour les jeunes diplômés. Par ailleurs, ces entreprises ne sont pas souvent l'objet d'offres de rachat de la part de groupes, sauf si ceux-ci sont déjà fortement implantés localement et souhaitent élargir une grappe

Figure 6 : Options stratégiques de développement indépendant pour une clinique vétérinaire


existante (confer infra). Il faut cependant signaler que certaines des entreprises les plus importantes peuvent se développer avec succès sur un seul site et conduire à des modèles extrêmement bien optimisés, très profitables, à condition de faire évoluer régulièrement leur équipe et, de temps en temps, leurs locaux.

• Arrivées à un certain stade de développement – variable en fonction du lieu d'implantation – les entreprises peuvent évoluer en constituant une grappe locale (**pastille 2 sur la figure 6**). Ce modèle repose sur une clinique centrale et des cliniques périphériques, en aucun cas secondaires (cf. **fig. 7**). La création de valeur ne vient pas de la juxtaposition de structures, mais de leur organisation synergique, avec des fonctionnalités plus coûteuses proposées uniquement sur le site central, mais un niveau de front-office équivalent sur tous les sites (cf. **fig. 7**). L'augmentation du nombre d'établissements de soins au sein de la grappe permet, par une meilleure couverture du territoire, de recruter de nouveaux patients. La clinique centrale ajoute une capacité de croissance supplémentaire en offrant des services plus élaborés (on ne peut pas parler de services spécialisés) à l'ensemble des clients des différents sites de la grappe.

Figure 7 : Représentation schématique d'une grappe de cliniques canines généralistes


• Enfin dans de rares cas, (**pastille 3 de la figure 6**) plusieurs grappes locales et/ou des entreprises monosites de grande taille peuvent se rapprocher et fusionner en un groupe... indépendant, c'est-à-dire détenu à 100 % par des vétérinaires, avant d'évoluer, ou pas ².

CONCLUSION

Arrivés au terme de cette série d'articles consacrés à la consolidation des établissements de soins vétérinaires, nous concluons sur la grande variété des choix stratégiques s'offrant aux entreprises vétérinaires indépendantes. L'arrivée des groupes de clinique sur le territoire français élargit ces choix et permet donc de gagner en liberté. À tout moment, les vétérinaires peuvent décider de poursuivre leur développement indépendant ou de céder leur entreprise. Le choix de vendre est personnel, il ne représente pas un échec, il peut même avoir des allures de consécration. Mais il doit rester un choix, donc ne pas être fait par défaut, notamment lorsqu'il s'agit d'organiser le départ d'un associé.

Si les associés ont bien adapté leur mode de gestion – comme si leur entreprise devait être vendue demain – ils gardent la possibilité de ne jamais la vendre. A cette condition, la transmission au sein de la communauté d'associés reste possible. La valeur du capital étant proportionnelle à la profitabilité future de l'entreprise, la communauté existante des associés peut payer un prix comparable à l'offre d'un groupe – si et seulement si – elle s'estime capable de dégager un profit récurrent futur comparable à celui qu'un groupe peut obtenir.

La crise du Covid-19 a permis de confirmer à la fois que les entreprises vétérinaires indépendantes sont très adaptables... et qu'il est parfois difficile d'être en même temps vétérinaire et chef d'entreprise. Dans la courte histoire de notre profession, ceux qui se sentaient prêts à assumer pleinement ces deux responsabilités ont su, individuellement et collectivement, relever de nombreux défis, construire de nombreux outils. Il en reste à venir, notamment dans le domaine essentiel de l'attractivité pour les jeunes consœurs et confrères.

Les entreprises vétérinaires indépendantes ont encore beaucoup de choses à inventer, mais il ne fait aucun doute qu'elles ont un bel avenir !

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. **Frayssinet L., Baralon P.** Dépêche Technique Vétérinaire. « Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes : bilan du phénomène. » DT. mars 2020. n°175, p. 12-15.
 2. **Frayssinet L., Baralon P.** Dépêche Technique Vétérinaire. « Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes : typologies des groupes d'établissements de soins ». avril 2020. n°176, p. 18-21.
 3. **Frayssinet L., Baralon P.** Dépêche Technique vétérinaire. « Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes : pourquoi les groupes valorisent-ils les entreprises vétérinaires beaucoup plus cher que les usages professionnels ? ». mai 2020. n°177, p. 18-22.
 4. **Mercader P.** « Las clínicas veterinarias españolas regalaron 52 millones de euros en descuentos a sus clientes en 2009 ». 2009. p. 1.
 5. **Décret n° 2020-526** du 5 mai 2020 relatif à l'expérimentation de la télémédecine par les vétérinaires. [s.l.] : [s.n.], 2020.
- Frayssinet Lucile.** Evolution des modèles d'affaires vétérinaires en France et dans le monde, focus sur les animaux de compagnie, Sans Pierre (dir), thèse, vétérinaire, Université Paul Sabatier, 2019.