




OATAO is an open access repository that collects the work of Toulouse researchers and makes it freely available over the web where possible

This is an author's version published in: <http://oatao.univ-toulouse.fr/> 25516

**To cite this version:**

Frayssinet, Lucile . *Évolution des modèles d'affaires vétérinaires en France et dans le monde : Focus sur les animaux de compagnie*. Thèse d'exercice, Médecine vétérinaire, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse – ENVT, 2019, 96 p.

Any correspondence concerning this service should be sent to the repository administrator: [tech-oatao@listes-diff.inp-toulouse.fr](mailto:tech-oatao@listes-diff.inp-toulouse.fr)

# EVOLUTION DES MODELES D'AFFAIRES VETERINAIRES EN FRANCE ET DANS LE MONDE - FOCUS SUR LES ANIMAUX DE COMPAGNIE

---

THESE  
pour obtenir le grade de  
DOCTEUR VETERINAIRE

DIPLOME D'ETAT

*présentée et soutenue publiquement  
devant l'Université Paul-Sabatier de Toulouse*

*par*

**Lucile FRAYSSINET**  
Née, le 17 octobre 1994 à Albi (81)

---

**Directeur de thèse : Mr Pierre SANS**

---

## JURY

PRESIDENT :

**Mr Gérard CAMPISTRON**

Professeur à l'Université Paul-Sabatier de TOULOUSE

ASSESEURS :

**Mr Pierre SANS**

Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE

**Mme Marie-Christine CADIERGUES**

Professeure à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE

MEMBRES INVITES :

**Mr Philippe BARALON**

Docteur vétérinaire, Associé fondateur de la société Phylum

# EVOLUTION DES MODELES D'AFFAIRES VETERINAIRES EN FRANCE ET DANS LE MONDE - FOCUS SUR LES ANIMAUX DE COMPAGNIE

---

THESE  
pour obtenir le grade de  
DOCTEUR VETERINAIRE

DIPLOME D'ETAT

*présentée et soutenue publiquement  
devant l'Université Paul-Sabatier de Toulouse*

*par*

**Lucile FRAYSSINET**  
Née, le 17 octobre 1994 à Albi (81)

---

**Directeur de thèse : Mr Pierre SANS**

---

## JURY

PRESIDENT :

**Mr Gérard CAMPISTRON**

Professeur à l'Université Paul-Sabatier de TOULOUSE

ASSESEURS :

**Mr Pierre SANS**

Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE

**Mme Marie-Christine CADIERGUES**

Professeure à l'Ecole Nationale Vétérinaire de TOULOUSE

MEMBRES INVITES :

**Mr Philippe BARALON**

Docteur vétérinaire, Associé fondateur de la société Phylum

**Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation  
ÉCOLE NATIONALE VÉTÉRINAIRE DE TOULOUSE**

**Directeur** : Professeur Pierre SANS

**PROFESSEURS CLASSE EXCEPTIONNELLE**

- M. **BERTAGNOLI Stéphane**, *Pathologie infectieuse*
- M. **BOUSQUET-MELOU Alain**, *Physiologie et Thérapeutique*
- Mme **CHASTANT-MAILLARD Sylvie**, *Pathologie de la Reproduction*
- Mme **CLAUW Martine**, *Pharmacie-Toxicologie*
- M. **CONCORDET Didier**, *Mathématiques, Statistiques, Modélisation*
- M. **DELVERDIER Maxence**, *Anatomie Pathologique*
- M. **ENJALBERT Francis**, *Alimentation*
- Mme **GAYRARD-TROY Véronique**, *Physiologie de la Reproduction, Endocrinologie*
- M. **PETIT Claude**, *Pharmacie et Toxicologie*
- M. **SHELCHER François**, *Pathologie médicale du Bétail et des Animaux de Basse-cour*

**PROFESSEURS 1° CLASSE**

- M. **BAILLY Jean-Denis**, *Hygiène et Industrie des aliments*
- M. **BERTHELOT Xavier**, *Pathologie de la Reproduction*
- Mme **BOURGES-ABELLA Nathalie**, *Histologie, Anatomie pathologique*
- M. **BRUGERE Hubert**, *Hygiène et Industrie des aliments d'Origine animale*
- Mme **CADIERGUES Marie-Christine**, *Dermatologie Vétérinaire*
- M. **DUCOS Alain**, *Zootechne*
- M. **FOUCRAS Gilles**, *Pathologie des ruminants*
- M. **GUERIN Jean-Luc**, *Aviculture et pathologie aviaire*
- Mme **HAGEN-PICARD, Nicole**, *Pathologie de la reproduction*
- M. **JACQUIET Philippe**, *Parasitologie et Maladies Parasitaires*
- M. **LEFEBVRE Hervé**, *Physiologie et Thérapeutique*
- M. **MEYER Gilles**, *Pathologie des ruminants*
- Mme **TRUMEL Catherine**, *Biologie Médicale Animale et Comparée*

**PROFESSEURS 2° CLASSE**

- Mme **BOULLIER Séverine**, *Immunologie générale et médicale*
- Mme **DIQUELOU Armelle**, *Pathologie médicale des Equidés et des Carnivores*
- M. **GUERRE Philippe**, *Pharmacie et Toxicologie*
- Mme **LACROUX Caroline**, *Anatomie Pathologique, animaux d'élevage*
- Mme **LETRON-RAYMOND Isabelle**, *Anatomie pathologique*
- M. **MAILLARD Renaud**, *Pathologie des Ruminants*
- M. **MOGICATO Giovanni**, *Anatomie, Imagerie médicale*
- M. **RABOISSON Didier**, *Productions animales (ruminants)*

**PROFESSEURS CERTIFIÉS DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE**

- Mme **MICHAUD Françoise**, *Professeur d'Anglais*
- M. **SEVERAC Benoît**, *Professeur d'Anglais*

**MAÎTRES DE CONFÉRENCES HORS CLASSE**

- M. **BERGONIER Dominique**, *Pathologie de la Reproduction*

- Mme **CAMUS Christelle**, *Biologie cellulaire et moléculaire*  
 M. **JAEG Jean-Philippe**, *Pharmacie et Toxicologie*  
 M. **JOUGLAR Jean-Yves**, *Pathologie médicale du Bétail et des Animaux de Basse-cour*  
 M. **LYAZRHI Faouzi**, *Statistiques biologiques et Mathématiques*  
 M. **MATHON Didier**, *Pathologie chirurgicale*  
 Mme **MEYNADIER Annabelle**, *Alimentation*  
 Mme **PRIYMENKO Nathalie**, *Alimentation*  
 M. **VOLMER Romain**, *Microbiologie et Infectiologie*

#### **MAITRES DE CONFERENCES (classe normale)**

- M. **ASIMUS Erik**, *Pathologie chirurgicale*  
 Mme **BENNIS-BRET Lydie**, *Physique et Chimie biologiques et médicales*  
 Mme **BIBBAL Delphine**, *Hygiène et Industrie des Denrées alimentaires d'Origine animale*  
 Mme **BOUHSIRA Emilie**, *Parasitologie, maladies parasitaires*  
 M. **CONCHOU Fabrice**, *Imagerie médicale*  
 M. **CORBIERE Fabien**, *Pathologie des ruminants*  
 Mme **DANIELS Hélène**, *Microbiologie-Pathologie infectieuse*  
 Mme **DAVID Laure**, *Hygiène et Industrie des aliments*  
 Mme **DEVIERS Alexandra**, *Anatomie-Imagerie*  
 M. **DOUET Jean-Yves**, *Ophtalmologie vétérinaire et comparée*  
 Mme **FERRAN Aude**, *Physiologie*  
 Mme **JOURDAN Géraldine**, *Anesthésie - Analgésie*  
 Mme **LALLEMAND Elodie**, *Chirurgie des Equidés*  
 Mme **LAVOUE Rachel**, *Médecine Interne*  
 M. **LE LOC'H Guillaume**, *Médecine zoologique et santé de la faune sauvage*  
 M. **LIENARD Emmanuel**, *Parasitologie et maladies parasitaires*  
 Mme **MEYNAUD-COLLARD Patricia**, *Pathologie Chirurgicale*  
 Mme **MILA Hanna**, *Elevage des carnivores domestiques*  
 M. **NOUVEL Laurent**, *Pathologie de la reproduction (en disponibilité)*  
 Mme **PALIERNE Sophie**, *Chirurgie des animaux de compagnie*  
 Mme **PAUL Mathilde**, *Epidémiologie, gestion de la santé des élevages avicoles et porcins*  
 M. **VERGNE Timothée**, *Santé publique vétérinaire – Maladies animales règlementées*  
 Mme **WASET-SZKUTA Agnès**, *Production et pathologie porcine*

#### **ASSISTANTS D'ENSEIGNEMENT CONTRACTUELS**

- M. **DIDIMO IMAZAKI Pedro**, *Hygiène et Industrie des aliments*  
 M. **LEYNAUD Vincent**, *Médecine interne*  
 Mme **ROBIN Marie-Claire**, *Ophtalmologie*  
 Mme **ROMANOS Lola**, *Pathologie des ruminants*  
 M. **TOUITOU Florian**, *Alimentation animale*

#### **ASSISTANTS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE CONTRACTUELS**

- Mme **BLONDEL Margaux**, *Chirurgie des animaux de compagnie*  
 M. **CARTIAUX Benjamin**, *Anatomie-Imagerie médicale*  
 M. **COMBARROS-GARCIA Daniel**, *Dermatologie vétérinaire*  
 M. **GAIDE Nicolas**, *Histologie, Anatomie Pathologique*  
 M. **JOUSSERAND Nicolas**, *Médecine interne des animaux de compagnie*  
 M. **LESUEUR Jérémy**, *Gestion de la santé des ruminants – Médecine collective de précision*

# Remerciements

## Aux membres du Jury,

A Monsieur le Professeur Gérard Campistron,  
Praticien hospitalier au CHU de Toulouse,  
Professeur de physiologie humaine,  
Pharmacie

Qui m'a fait l'honneur d'accepter de présider le jury de cette thèse.  
*Hommages respectueux.*

A Monsieur le Professeur Pierre Sans,  
Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse,  
Productions animales, Economie

Pour son aide dans la réalisation de cette thèse.  
*Remerciements très chaleureux.*

A Madame le Professeur Marie-Christine Cadiergues,  
Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse,  
Dermatologie

Qui a très aimablement accepté de faire partie de mon jury de thèse.  
*Sincères remerciements.*

A Monsieur Philippe Baralon,  
Consultant en gestion d'entreprise vétérinaire,  
Associé fondateur de Phylum

Pour m'avoir soutenue tout au long de la réalisation de ces travaux.  
*Pour ses conseils avisés, sa disponibilité et sa bienveillance  
Mes remerciements les plus sincères.*

A Virbac et plus particulièrement à Jean-Jacques Bourrier, *Third Party Customers and Key Accounts Europe Director*, et à Jean-François Sou, *Marketing & New Project Director Rest of Europe*, pour le soutien précieux apporté à la réalisation de ce travail.

# Sommaire

<b>1 - TERMINOLOGIE, MATERIEL ET METHODES.....</b>	<b>7</b>
1.1 - TERMINOLOGIE.....	7
1.2 - MATERIEL ET METHODES.....	8
<b>2 - ETUDE DESCRIPTIVE DE LA CONSOLIDATION DES SOINS VETERINAIRES .....</b>	<b>10</b>
2.1 - PHENOMENE MONDIAL, RECENT ET EN FORTE ACCELERATION.....	10
2.2 - TYPOLOGIES DES GROUPE D'ETABLISSEMENTS DE SOINS .....	46
<b>3 - ANALYSE DES AVANTAGES CONCURRENTIELS.....</b>	<b>56</b>
3.1 - POURQUOI LES GROUPE VALORISENT-ILS LES ENTREPRISES VETERINAIRES BEAUCOUP PLUS CHER QUE LES USAGES PROFESSIONNELS ? .....	56
3.2 - OPTIMISATION DES ACHATS.....	59
3.3 - INDUCTION DE LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES .....	62
3.4 - AMELIORATION DES CHARGES DE STRUCTURE .....	66
3.5 - DIVERSIFICATION DES METIERS : FAUX AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	74
<b>4 - STRATEGIES POSSIBLES POUR DES VETERINAIRES INDEPENDANTS FACE AU DEVELOPPEMENT DES GROUPE .....</b>	<b>76</b>
4.1 - CHOIX STRATEGIQUES .....	76
4.2 - GERER SON ENTREPRISE COMME SI ELLE ALLAIT ETRE VENDUE DEMAIN .....	79
<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>84</b>
<b>TABLE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>87</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>91</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>94</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>95</b>



Au cours des 5 dernières années, le paysage des établissements de soins vétérinaires dans le monde entier a grandement été remodelé, les petites structures indépendantes majoritaires laissant place à de nombreux acteurs de la consolidation. Présents sur le marché des soins aux animaux de compagnie depuis les années 1990, les groupes de cliniques n'ont cessé de se développer, de manière exponentielle ces dernières années. En 2019, le groupe Mars PetCare emploie 23% des vétérinaires canins des Etats-Unis et pour la première fois dans l'histoire, un grand marché des soins vétérinaires – le Royaume-Uni (premier marché européen, avant la France) – a presque atteint le taux de 50% de consolidation.

Valorisant le patrimoine des générations proches de la retraite et sécurisant le début des carrières des jeunes diplômés, le phénomène de corporatisation<sup>1</sup> est aujourd'hui mondial, récent, en forte accélération et irréversible.

L'objet de cette thèse est d'étudier et d'analyser ce mouvement au plan mondial, européen et français.

---

<sup>1</sup> Structuration des établissements de soins vétérinaires par leur transformation en entreprise privée.

# 1 - Terminologie, matériel et méthodes

## 1.1 - Terminologie

Le mot chaîne n'étant pas défini, nous parlerons dans le cadre de ce travail de **groupes**, définis par une unité capitalistique (on sait qui les possède) et une unité managériale (on sait qui les gère). Différentes structures sont possibles. Le plus souvent, un groupe d'établissements de soins vétérinaires est composé d'une holding qui détient majoritairement (voire en totalité) différentes sociétés exploitant une ou plusieurs cliniques et, éventuellement, une société de services qui va facturer ses prestations (généralement des services support) aux sociétés du groupe (figure 1). La consolidation au niveau mondial est très largement présente dans le secteur de la médecine et de la chirurgie des animaux de compagnie, secteur attractif et en pleine croissance dont le modèle universel et les structures atomisées offrent de grandes marges d'optimisation. Cette étude se concentrera donc en grande partie sur le secteur dit "canin", mais la consolidation semblant s'étendre aux productions animales, ce secteur sera succinctement abordé.

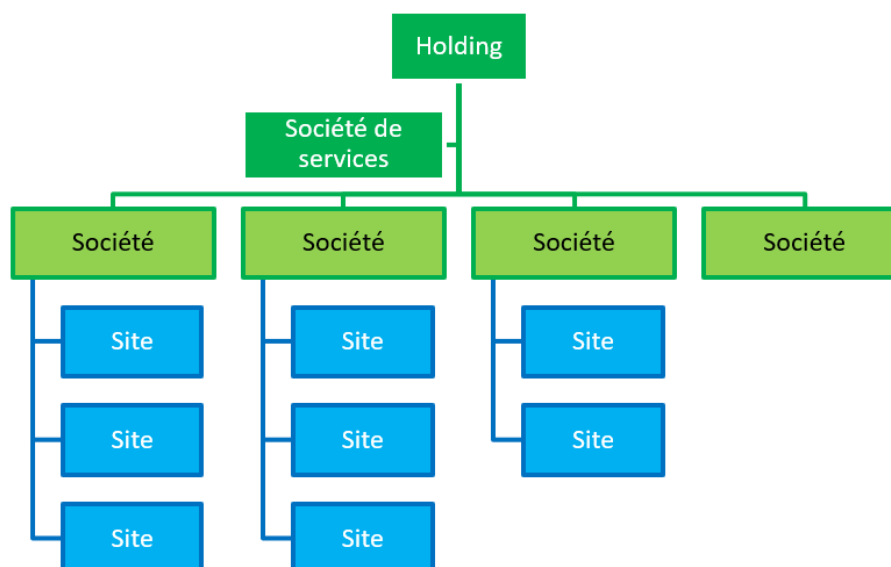


Figure 1. Exemple de structure d'un groupe

Dans cette thèse, nous désignerons le phénomène de structuration du marché des soins vétérinaires par deux anglicismes :

- Corporatisation, de l'anglais to corporatize, verbe anglais qui signifie transformer en entreprise privée une entité qui n'en est pas originellement une [1]. Ce terme a été appliqué à des entités publiques ou à des professions libérales, comme les vétérinaires.
- Consolidation, terme légèrement différent, dont la traduction française la plus adaptée serait «concentration», issu du verbe anglais to consolidate qui désigne notamment l'unification de deux entreprises ou plus pour n'en créer qu'une seule [2].

Ces deux termes correspondent au vocabulaire du marché, et aucune traduction française stricte n'étant possible, ils seront utilisés tout au long de l'étude.

## 1.2 - Matériel et méthodes

Ce travail comporte une analyse stratégique des grands groupes de cliniques dans le domaine des animaux de compagnie.

### 1.2.1 - Sources d'informations

Afin de dresser un état des lieux de la situation des marchés français et international ainsi que leurs évolutions, nous avons à la fois travaillé sur des données statistiques, mais également par entretiens.

- Les sources statistiques concernant les différents marchés ont été essentiellement celles de la FVE (*Federation of Veterinarians of Europe*) et du CNOV (*Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires*), mais nous avons aussi utilisé des informations directement issues du RCVS (*Royal College of Veterinary Surgeons*) ou de l'AVMA (*American Veterinary Medical Association*).
- Les entretiens ont été conduits avec des interlocuteurs dans les principaux pays concernés. Une partie de ces contacts (Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, pays Nordiques, Suisse, Espagne, Pologne, Autriche) ont été permis par un travail réalisé avec les différentes filiales d'un groupe pharmaceutique. Nous avons également été en communication avec des consultants en gestion d'entreprises vétérinaires experts d'autres marchés, tels que la France, les Etats-Unis, la Chine ou encore l'Espagne.

L'étude spécifique des différents groupes analysés dans ce travail a été conduite différemment selon le type d'entreprises concernées.

- Les sociétés cotées en bourse sont très transparentes du fait des obligations des marchés financiers qui imposent la publication trimestrielle d'informations détaillées à l'intention des investisseurs. Ces informations sont publiques et donc aisément accessibles. Il s'agit des rapports annuels, mais également des communiqués trimestriels et des supports visuels destinés aux conférences avec les analystes financiers. On dispose ainsi d'un grand nombre d'informations stratégiques, économiques et financières qui vont souvent au-delà des seules exigences réglementaires car chaque entreprise cotée est soucieuse de convaincre – voire de séduire – les analystes financiers ce qui les rend particulièrement prolixes. Enfin, les sociétés cotées font l'objet de nombreux articles dans la presse économique et boursière.
- Les sociétés non cotées ont, elles, été partiellement abordées grâce à des informations disponibles sur le net ainsi que des articles de presse. En revanche, une grande partie des informations disponibles dans cette thèse sont issues de communications personnelles : au cours de l'étude, nous avons rencontré 8 acteurs majoritaires de la consolidation des établissements de soins vétérinaires en France et en Europe, me permettant ainsi d'analyser et de comprendre les moteurs de cette évolution considérable.

Enfin, il était important pour cette thèse de comprendre les motivations des propriétaires actuels – le plus souvent des communautés d'associés – pour vendre ou ne pas vendre. En effet, la cession d'une clinique est et restera toujours la décision d'une communauté d'associés et non une obligation. Ainsi, nous avons pu appréhender la dernière partie de ce travail grâce à la

rencontre de 6 communautés d'associés (de la clinique généraliste employant trois vétérinaires au centre hospitalier vétérinaire en comptant plus de trente) dans le cadre de séminaires de réflexion stratégique consacrés à la problématique de cession ou de développement autonome. Par ailleurs, nous avons participé à deux processus de vente, sur le marché français – de la décision de vente au choix d'un partenaire en passant par la constitution d'une liste courte d'acquéreurs potentiels, la réalisation d'une note d'information, la réponse aux questions des acquéreurs, les auditions normalisées, les différents cycles d'affinage des offres.

### **1.2.2 - Méthodes**

Cette thèse se base en grande partie sur les méthodes développées au sein de Phylum, cabinet de conseil en stratégie, organisation et systèmes d'information intervenant auprès des entreprises des filières alimentaires (de l'agrofourmiture à la distribution), de l'environnement et de leurs prestataires de services (laboratoires d'analyses, organismes certificateurs, autorités publiques, entreprises vétérinaires). Phylum a développé un savoir-faire en terme de gestion de l'entreprise vétérinaire, aussi bien dans les secteurs des animaux de compagnie, qu'en équine ou en productions animales, avec des missions conduites dans 29 pays.

Les méthodes utilisées dans le cadre de ce travail s'inscrivent dans trois champs disciplinaires de la gestion. Les principaux concepts mobilisés sont présentés ci-dessous.

- Stratégie d'entreprise [3,4]
  - Analyse stratégique (segmentation stratégique et modèles de portefeuilles)
  - Contexte concurrentiel
  - Avantage concurrentiel (stratégies de différenciation)
  - Structure et décision
  - Fusions et acquisitions
- Marketing (B to B et B to C) [5]
  - Marketing des services (stratégie de différenciation, positionnement, conception et lancement de services innovants, politique de prix, stratégie de communication, optimisation des outils digitaux...)
  - Marketing des produits (gestion de la concurrence avec les autres circuits, choix de gammes, politique de prix, optimisation de la prescription, utilisation des outils du e-commerce...)
- Finance [6,7]
  - Analyse financière traditionnelle (adaptée aux professions libérales) et contemporaine (adaptée aux entreprises)
  - Raisonnement des décisions d'investissement : investissements simples, investissements lourds (plateaux techniques sophistiqués, imagerie avancée...), investissements complexes (immobilier...)
  - Valorisation des entreprises vétérinaires (comparaison des usages professionnels et des méthodes de valeur de rendement)
  - Gestion financière (financement par endettement et financement par fonds propres)
  - Fusions et acquisitions

## 2 - Etude descriptive de la consolidation des soins vétérinaires

### 2.1 - Phénomène mondial, récent et en forte accélération

Cette première partie descriptive met en évidence les trois principales caractéristiques du phénomène de consolidation des soins vétérinaires : phénomène mondial, récent et en forte accélération.

#### 2.1.1 - Phénomène mondial

Dans cette partie, nous allons réaliser un tour d'horizon géographique en balayant les principaux pays concernés par la consolidation.

##### 2.1.1.1 - USA et Canada

###### 2.1.1.1.1 - Groupe Mars Petcare

Mars PetCare est le plus grand groupe de cliniques vétérinaires au monde, son histoire dans notre secteur d'étude a commencé en 1994 lorsque le groupe a acquis une participation minoritaire au capital de Banfield Pet Hospitals. Aujourd'hui, Mars possède à 100% 6 groupes de cliniques et emploie plus de 13 500 vétérinaires au sein de plus de 2 300 cliniques et hôpitaux vétérinaires à travers 17 pays dans le monde (figure 2). [8]

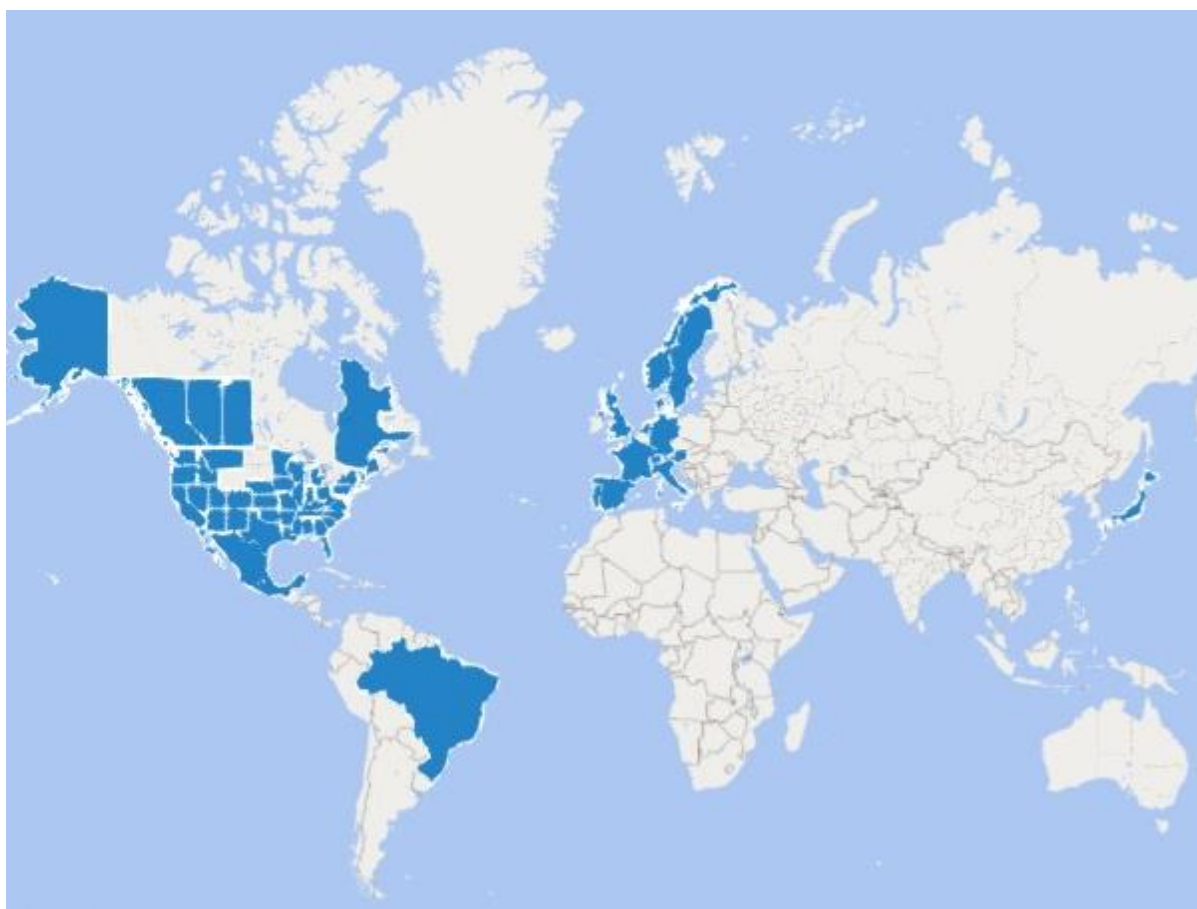


Figure 2. Présence mondiale du groupe Mars PetCare

Les différents groupes appartenant à Mars PetCare sont présentés dans le tableau 1.

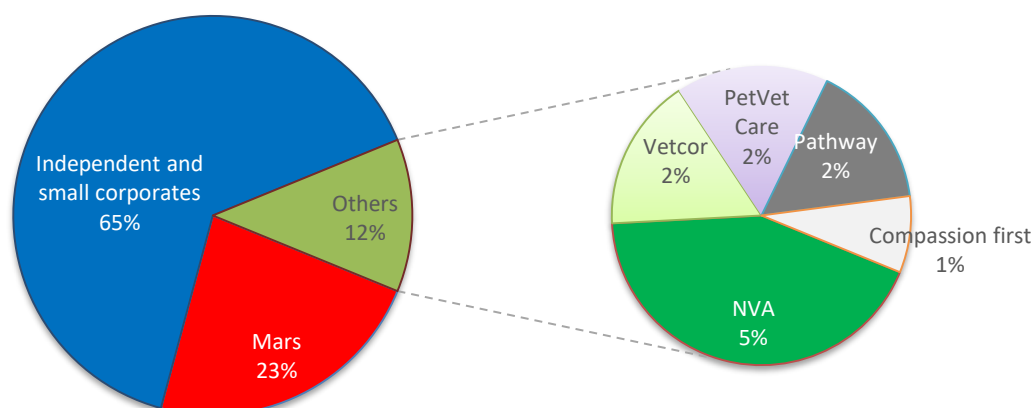
**Tableau 1.** Groupes de cliniques appartenant au groupe Mars PetCare

Groupe	# cliniques	# vétérinaires	Pays
Banfield	1 000	4 000	Etats-Unis, Mexique
VCA	1 000	6 000	Etats-Unis, Canada, Brésil, Japon
PetPartners	92	450	Etats-Unis
Bluepearl	75	800	Etats-Unis
Anicura	270	2 000	Europe continentale (11 pays)
Linnaeus	150	>400	Royaume-Uni

Le développement de cliniques vétérinaires n'est pas le seul pilier de Mars dans le domaine de la santé animale. Présent depuis plus de 50 ans dans le domaine de la nutrition des animaux de compagnie, Mars possède aujourd'hui plusieurs marques internationalement connues comme Royal Canin®, Frolic®, Whiskas®, Pedigree®, Sheba®, Cesar® ou encore Eukanuba®.

#### 2.1.1.1.2 - Taux de corporatisation des Etats-Unis

D'après l'AVMA [9], environ 49 000 vétérinaires exerçaient la médecine et la chirurgie exclusives des animaux de compagnie aux Etats-Unis en 2018. Si on considère les groupes de cliniques qui emploient plus d'1% des vétérinaires canins aux Etats-Unis, on en déduit que 65% des vétérinaires canins sont encore indépendants ou travaillent pour des groupes moins importants (figure 3). Mars Petcare, quant à lui, emploie 23% des vétérinaires canins des Etats-Unis. Les groupes NVA et Compassion First ayant le même actionnaire de référence, le fonds d'investissement JAB Holding, nous pouvons considérer qu'ils forment le deuxième groupe américain en employant 6% des vétérinaires canins.



**Figure 3.** Part de la consolidation des vétérinaires canins aux Etats-Unis

### 2.1.1.1.3 - *Autres groupes américains principaux*

Les 6 groupes qui emploient chacun plus d'1% des vétérinaires canins sont présentés ci-dessous.

- NVA

Fondé en 1996, National Veterinary Associates est majoritairement présent aux États-Unis et au Canada (figure 4), mais il possède aussi quelques cliniques en Australie ainsi qu'en Nouvelle-Zélande. Le groupe a plus que doublé son portefeuille entre 2014 et 2019 suite à l'entrée du fonds d'investissement Ares Management comme actionnaire majoritaire de son capital (figure 5). Cette croissance le place en troisième place du classement, juste après les filiales de Mars VCA et Banfield : il possède plus de 700 cliniques employant 2 600 vétérinaires, soit l'équivalent d'environ 5% de la population des vétérinaires canins des États-Unis. En juin 2019, le fonds d'investissement JAB Holding est devenu actionnaire majoritaire du numéro 3 américain. [10]

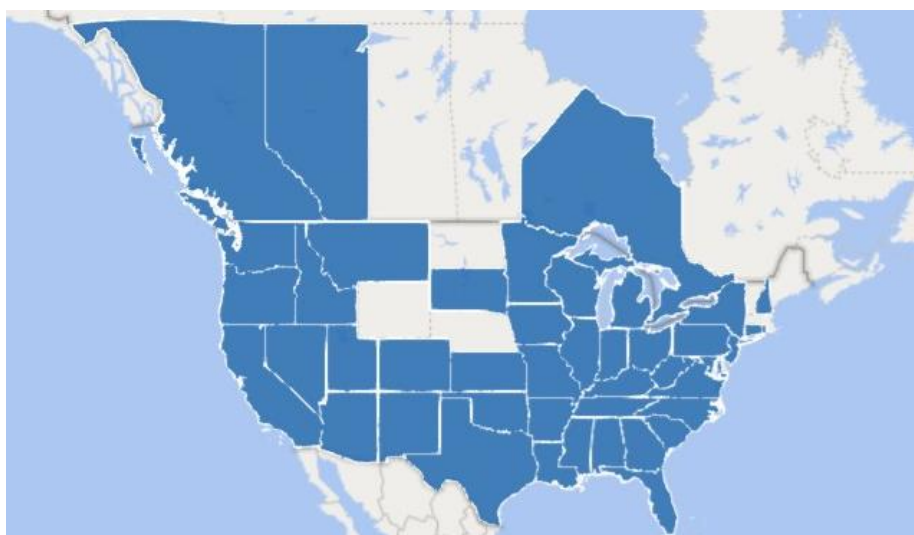


Figure 4. Répartition des cliniques NVA sur le territoire nord-américain

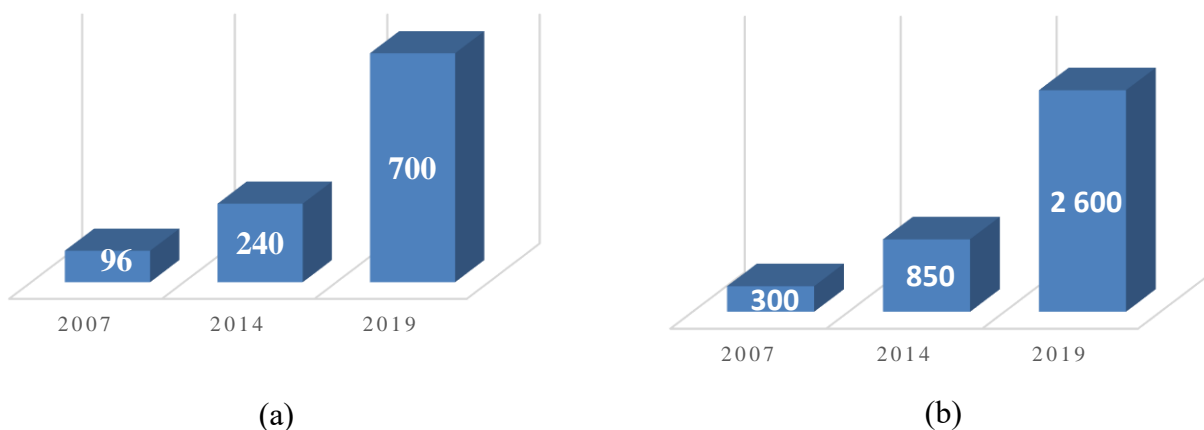


Figure 5. Evolution du nombre de cliniques (a) et de vétérinaires (b) au sein du groupe NVA

- VetCor

Fondé en 1997 et historiquement développé à l'Est des Etats-Unis, Vetcor est aujourd'hui présent au sein de 30 Etats répartis sur tout le territoire avec 338 cliniques employant plus de 1 000 vétérinaires (figures 6 et 7). Le groupe se concentre exclusivement sur l'activité de soins généralistes pour animaux de compagnie. Son actionnaire majoritaire est le fonds d'investissement Oak Hill. [11]

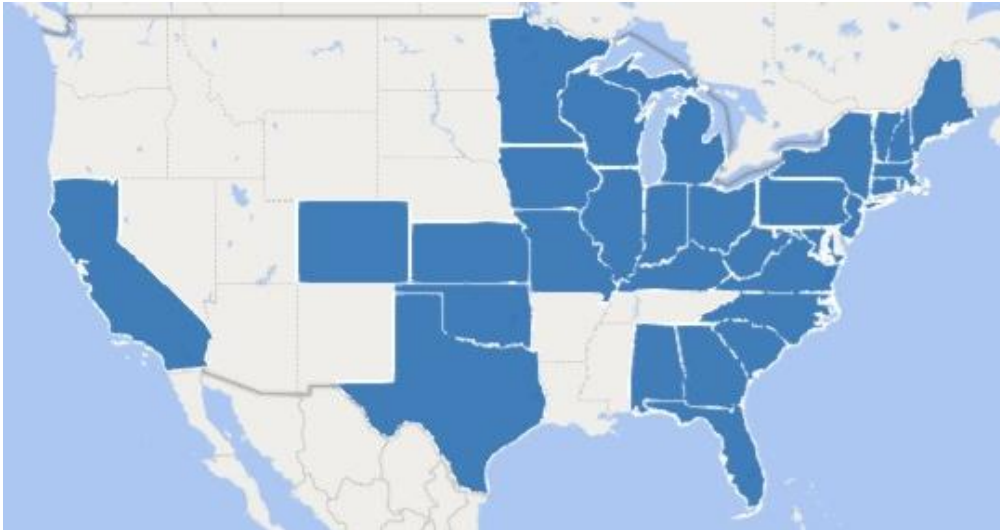


Figure 6. Répartition des cliniques VetCor sur le territoire nord-américain

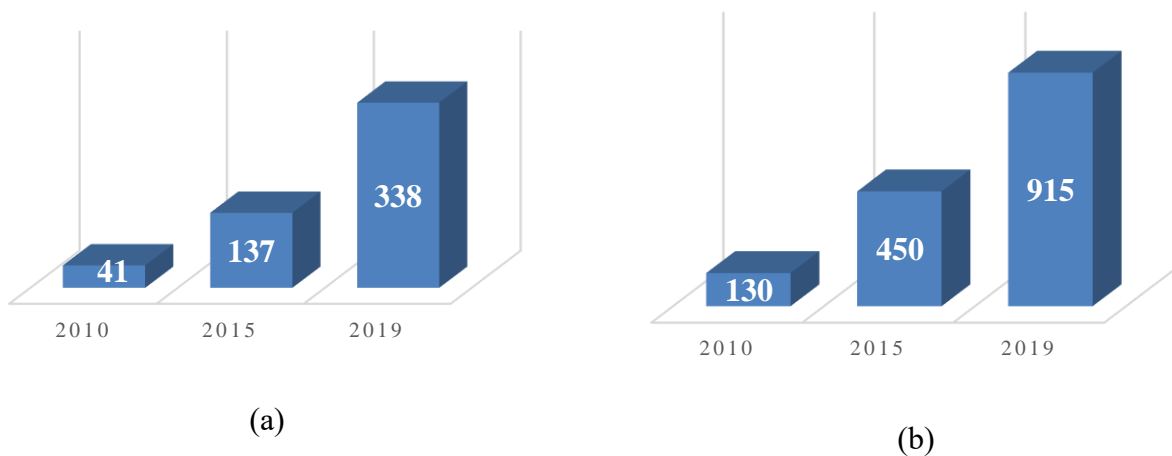
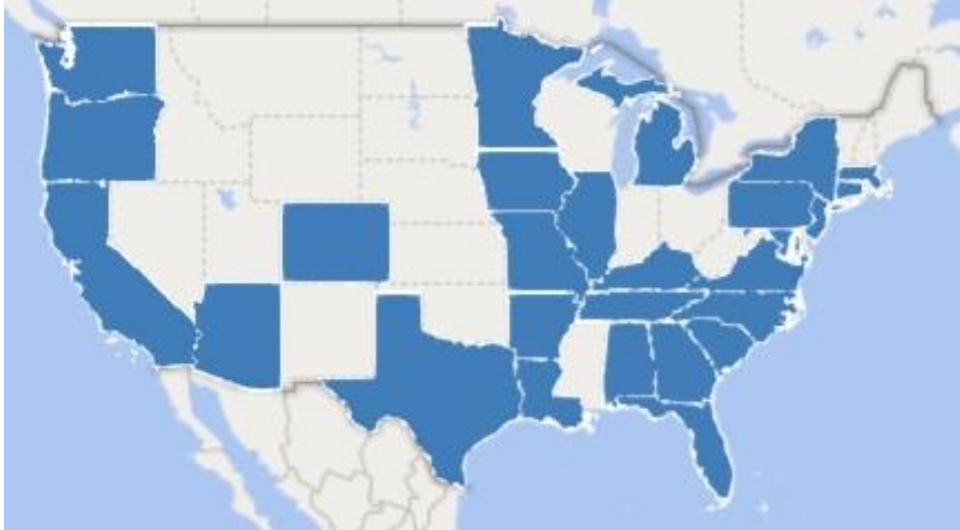


Figure 7. Evolution du nombre de cliniques (a) et de vétérinaires (b) au sein du groupe Vetcor

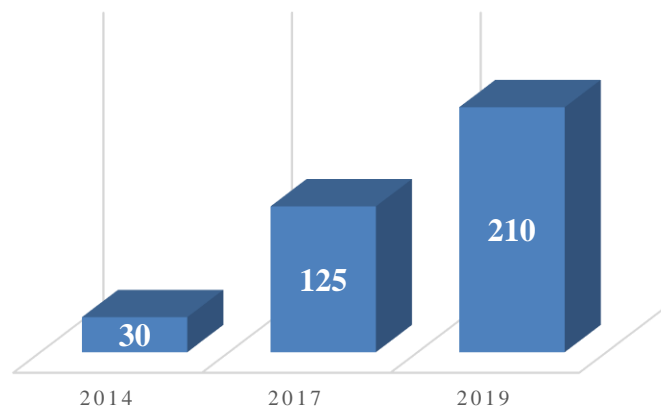


- PetVet Care Center

Présent dans 27 états (figure 8) et en forte croissance (figure 9), PetVet Care Center compte aujourd'hui 210 cliniques et emploie environ 1 000 vétérinaires. L'entreprise est inscrite au portefeuille de KKR. [12]



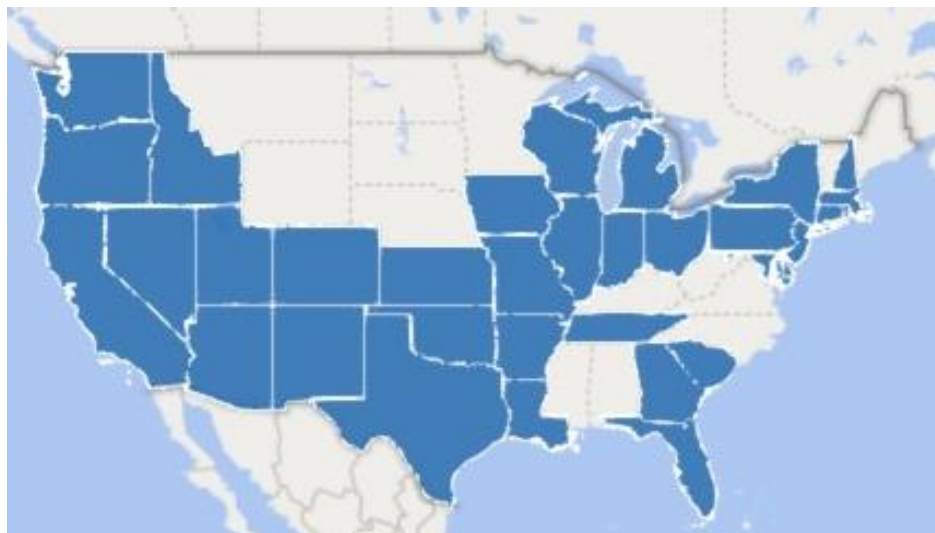
**Figure 8.** Répartition des cliniques PetVet Care Centers sur le territoire nord-américain



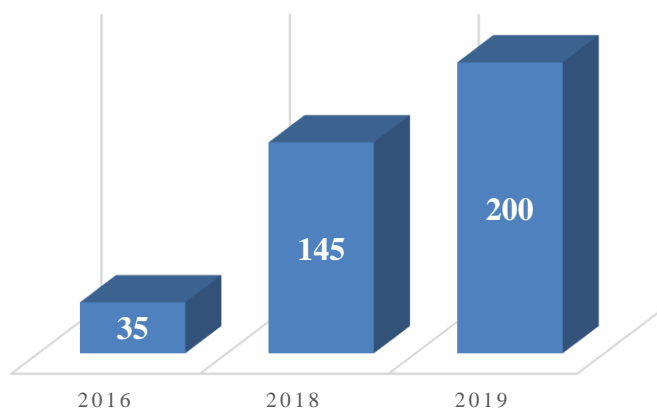
**Figure 9.** Evolution du nombre de cliniques de Pet Vet Care Centers

- Pathway Vet Alliance

Pathway Vet Alliance est présent dans 34 états (figure 10) et possède environ 200 cliniques. Depuis 2016, son actionnaire majoritaire est la banque américaine Morgan Stanley, ce qui lui a permis une croissance spectaculaire (figure 11). [13,14]



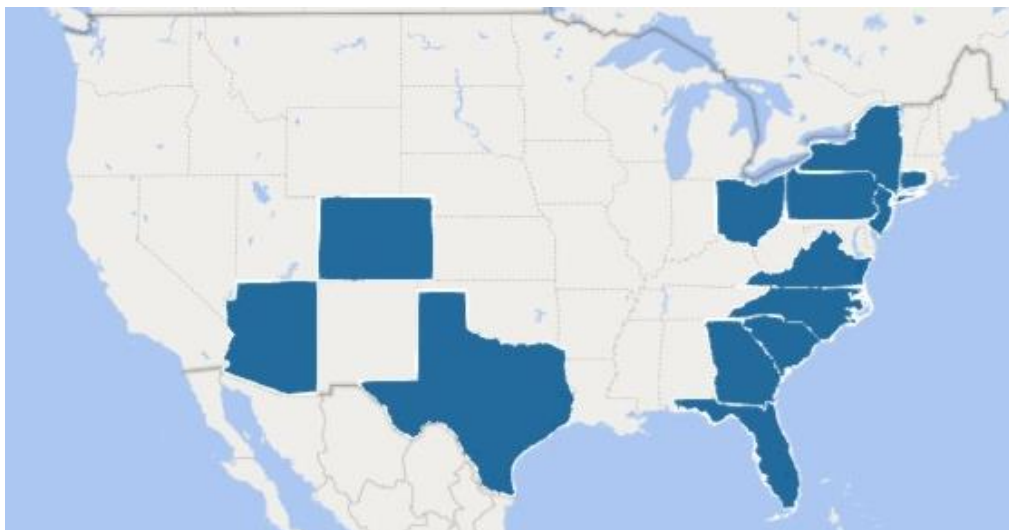
**Figure 10.** Répartition des cliniques Pathway Vet Alliance sur le territoire nord-américain



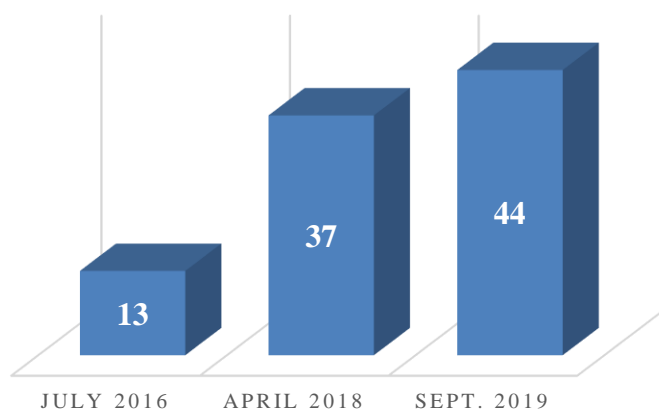
**Figure 11.** Evolution du nombre de cliniques de Pathway Vet Alliance

- Compassion First

Compassion First est un groupe plus modeste et plus récent, présent dans 14 états (figure 12). Il possède 44 cliniques (figure 13) parmi lesquelles on retrouve beaucoup de centres de référés, et emploie plus de 500 vétérinaires. En février 2019, JAB Holdings – le fonds d’investissement actuel de NVA – est devenu actionnaire majoritaire de Compassion First. [15]



**Figure 12.** Répartition des cliniques Compassion First sur le territoire nord-américain



**Figure 13.** Evolution du nombre de cliniques de Compassion First

### 2.1.1.2 - Australie et Nouvelle-Zélande

En Australie et en Nouvelle-Zélande, trois groupes vétérinaires dominent le marché et ont la particularité d'être tous côtés en bourse.

#### 2.1.1.2.1 - *Greencross Limited*

**Greencross Limited**  
The Pet Company

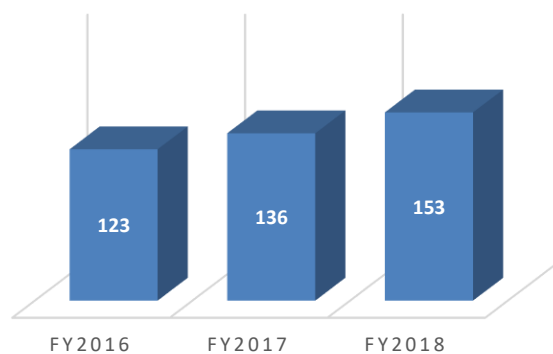
Figure 14. Logotype de Greencross

Greencross Limited est un groupe australien (également présent en Nouvelle-Zélande, figure 15) qui propose des services de soins vétérinaires ainsi que de nombreux autres services aux animaux. Il possède aujourd'hui 160 cliniques généralistes et 30 centres de spécialistes et d'urgences et emploie autour de 700 personnes. [16]



Figure 15. Répartition des cliniques Greencross

L'intégralité du groupe, coté au NZX (*New Zealand Exchange*), a réalisé un chiffre d'affaires de 557M€ en 2018 pour un EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, indicateur de profitabilité de la comptabilité anglo-saxonne, équivalent de l'excédent brut d'exploitation ou EBE en comptabilité française) de 61,9M€. La figure 16 représente l'évolution du chiffre d'affaires de la partie vétérinaire australienne de Greencross, exprimé en millions de dollars australiens. [17]



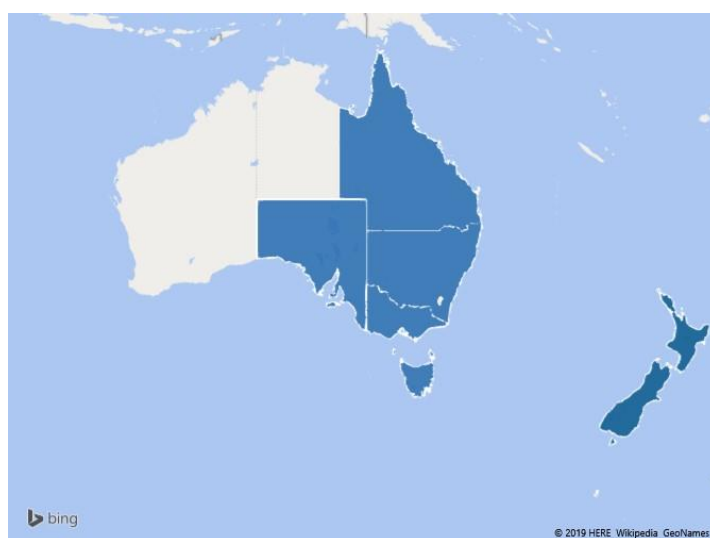
**Figure 16.** Evolution du chiffre d'affaires pour la part vétérinaire en Australie

#### 2.1.1.2.2 - *National Veterinary Care*



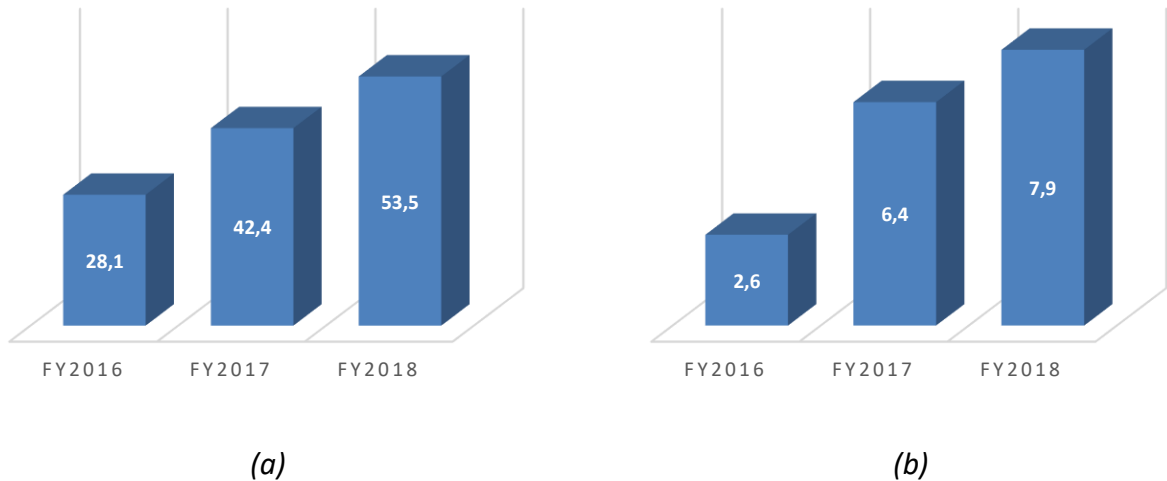
*Figure 17* Logotype de NVC

NVC (*National Veterinary Care*) possède 88 cliniques vétérinaires pour animaux de compagnie en Australie ainsi qu'en Nouvelle-Zélande (figure 18). [18]



**Figure 18.** Répartition des cliniques NVC

Côté à l'ASX (*Australian Stock Exchange*), le groupe a produit un chiffre d'affaires de 53,5M€ pour un EBITDA de 7,9M€ pour l'année fiscale 2018, en forte progression depuis deux ans (figure 19). [19]



**Figure 19.** Evolution du chiffre d'affaires en M€ (a) et de l'EBITDA en M€ (b) de NVC entre 2016 et 2018

### 2.1.1.2.3 - *Apiam Animal Health*



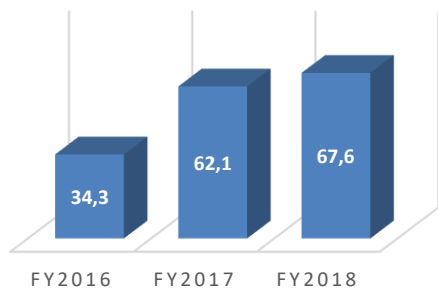
**Figure 20.** Logotype d'Apiam

Le groupe Apiam Animal Health emploie 150 vétérinaires dans 43 cliniques en Australie (figure 21). Quelques cliniques sont mixtes, mais les productions animales dominent au sein du groupe avec des activités en volailles, porc, vaches laitières, vaches allaitantes, ovins ou encore équins. [20]

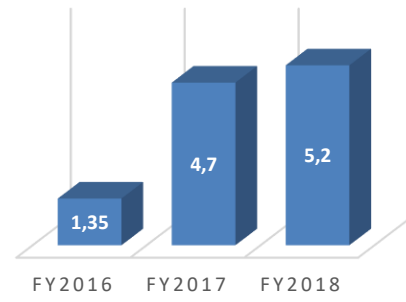


**Figure 21.** Répartition des cliniques Apiam

Apiam possède également des activités support en lien avec la santé animale. Coté à l'ASX, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 67,6 millions d'euros pour l'année fiscale 2018 avec un EBITDA de 5,2 millions d'euros (figure 22). [21]



(a)



(b)

**Figure 22.** Evolution du chiffre d'affaires en M€ (a) et de l'EBITDA en M€ (b) de Apiam entre 2016 et 2018

### 2.1.1.3 - Chine

La Chine est le pays qui présente la vitesse de consolidation la plus élevée. En effet, le marché vétérinaire chinois est très récent, encore très peu organisé et compte beaucoup de très petites structures.

En quelques mois, un nouveau groupe appelé New Ruipeng a vu le jour, issu de la fusion de 4 groupes préexistants. Ces 4 groupes comptaient au total environ 400 cliniques avant la fusion et avaient tous comme actionnaire majoritaire le fonds d'investissement Hillhouse Capital. Au printemps 2019, New Ruipeng possédait 1 300 cliniques et employait environ 4 000 vétérinaires, toujours financièrement soutenu par Hillhouse. Le groupe a annoncé une volonté de doubler son portefeuille de cliniques en l'espace de 3 ans et souhaite s'introduire sur un marché boursier américain. [22]

Le deuxième groupe de cliniques, Ringpai, possédait environ 300 cliniques au printemps 2019. Son actionnaire majoritaire est la filiale chinoise de la banque d'investissement américaine Goldman Sachs.

### 2.1.1.4 - Europe

Aujourd'hui, il existe quatre groupes européens. Ces derniers sont présents dans 13 pays qui présentent des taux de consolidation très différents (figure 23) :

- le Royaume-Uni, les Pays-Bas, le Danemark, la Suède, la Norvège et la Finlande ont un taux de corporatisation élevé
- l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, l'Italie, l'Espagne, la France et le Portugal connaissent un phénomène plutôt débutant et encore limité.



**Figure 23.** Différents taux de consolidation en Europe : forte consolidation en rouge et consolidation débutante en bleu



#### 2.1.1.4.1 - CVS



Figure 24. Logotype de CVS

Fondé en août 1999 au Royaume-Uni, CVS est le groupe de cliniques le plus ancien en Europe. Ce n'est qu'en 2016 qu'il s'est implanté hors du territoire britannique, en réalisant des acquisitions de cliniques aux Pays-Bas, puis, deux ans plus tard, en Irlande. CVS possède aujourd'hui plus de 500 cliniques et hôpitaux (479 au Royaume-Uni, 25 aux Pays-Bas et 6 en Irlande, données de septembre 2019) employant 1 600 vétérinaires dans ces trois pays européens (figure 25). [23]

CVS est un groupe coté au *London Stock Exchange* (LSE). Pour l'exercice 2019, le chiffre d'affaires des cliniques du groupe était de 430,6 millions de livres sterling (soit environ 500,1 millions d'euros) et l'EBITDA associé était de 56,2 millions de livres sterling (soit environ 65,4 millions d'euros).

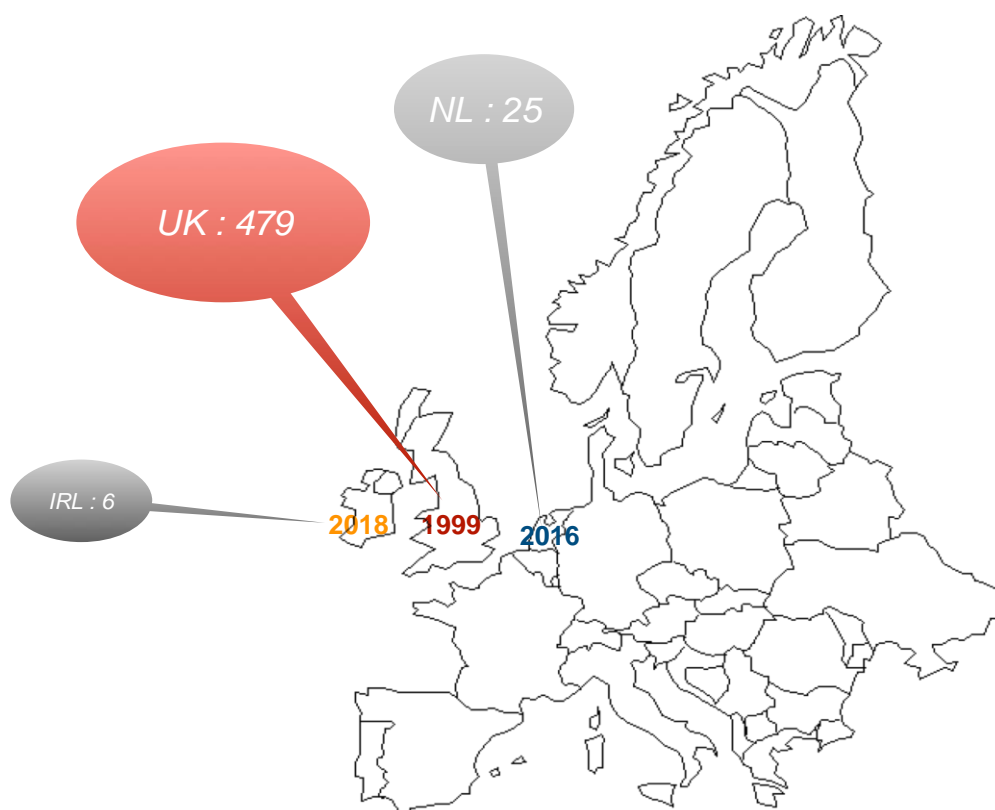


Figure 25. Date d'entrée de CVS dans chaque pays et nombre de cliniques actuel (septembre 2019)

Le groupe CVS a très vite diversifié ses activités et possède aujourd'hui un ensemble d'outils sans équivalent en Europe. Cette partie sera présentée plus en détail lors de l'analyse des avantages concurrentiels des groupes.

### 2.1.1.4.2 - Anicura



Figure 26. Logotype d'Anicura

Anicura est un groupe issu de la fusion de 4 hôpitaux suédois en 2011, dont le nom historique est Djursjukhusgruppen. Historiquement, le groupe définit l'Europe comme les pays européens où ils possèdent des cliniques hors pays nordiques. Très suédois jusqu'en 2015, l'Europe est devenue sa première zone d'activité avant la Suède et on retrouve aujourd'hui des cliniques Anicura dans 11 pays en Europe (figure 28). [24]

Rachetés mi-2018 par le groupe familial étasunien Mars pour un montant estimé entre 1 et 1,5 milliards d'Euros, Anicura est aujourd'hui, avec ses 270 cliniques qui emploient plus de 2 000 vétérinaires, une filiale du plus grand groupe de cliniques vétérinaires au monde. [25]

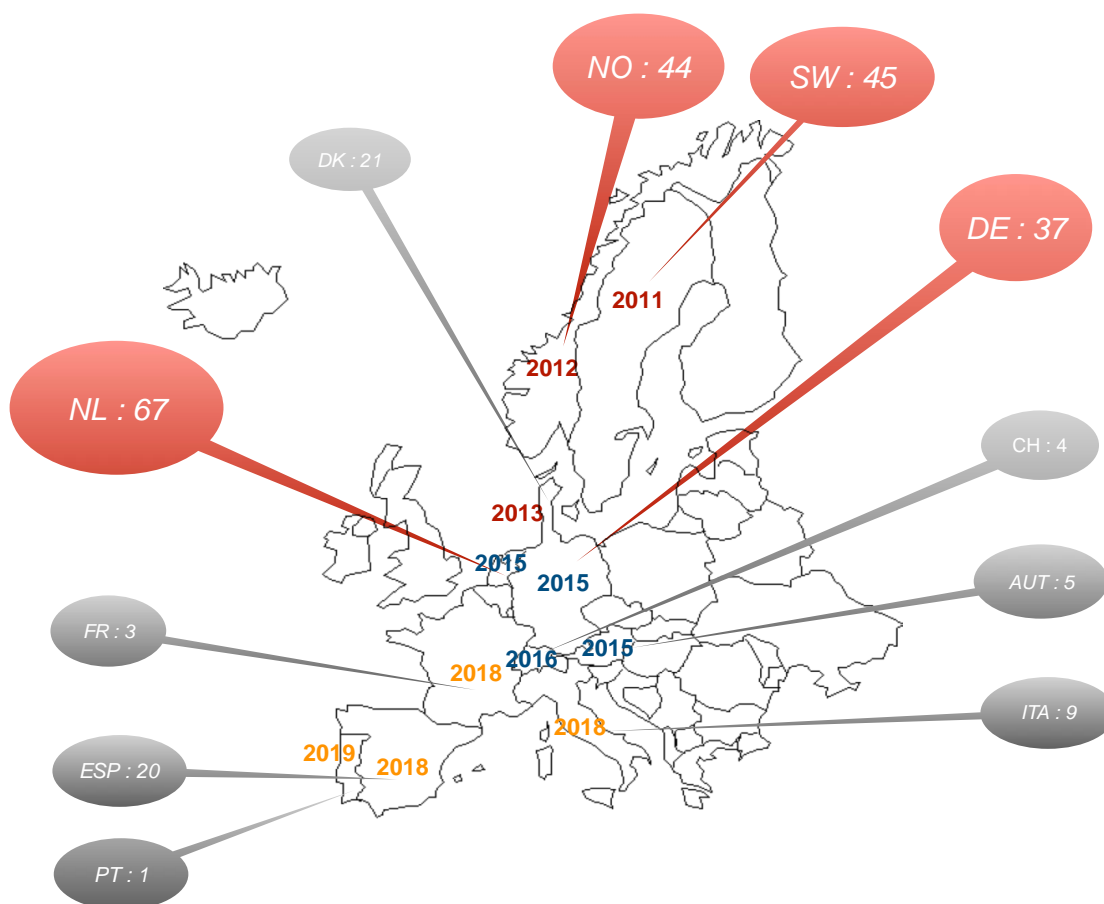


Figure 27. Date d'entrée d'Anicura dans chaque pays et nombre de cliniques actuel (Septembre 2019)

### 2.1.1.4.3 - IVC Evidensia



Figure 28. Logotype d'IVC Evidensia

Le groupe IVC Evidensia est issu de la fusion en 2017 de deux sociétés :

- IVC est un groupe britannique créé en 2011
- Evidensia est un groupe suédois créé en 2012

Lors de la fusion en 2017, Evidensia était présent dans 7 pays européens et était donc le premier concurrent d'Anicura. Deux ans après la fusion, le groupe commence à structurer son image : un site internet et un logo au nom d'IVC-Evidensia ont vu le jour en septembre 2019, bien que la gouvernance reste très largement organisée par l'ancien britannique – comme prévu lors de la fusion. Jusque-là, il était coutume de parler d'IVC au Royaume-Uni et d'Evidensia dans les autres pays européens.

Aujourd'hui leader incontesté en Europe, IVC-Evidensia possède plus de 1 300 cliniques et emploie plus de 4 200 vétérinaires dans 10 pays européens (figure 30). [26]

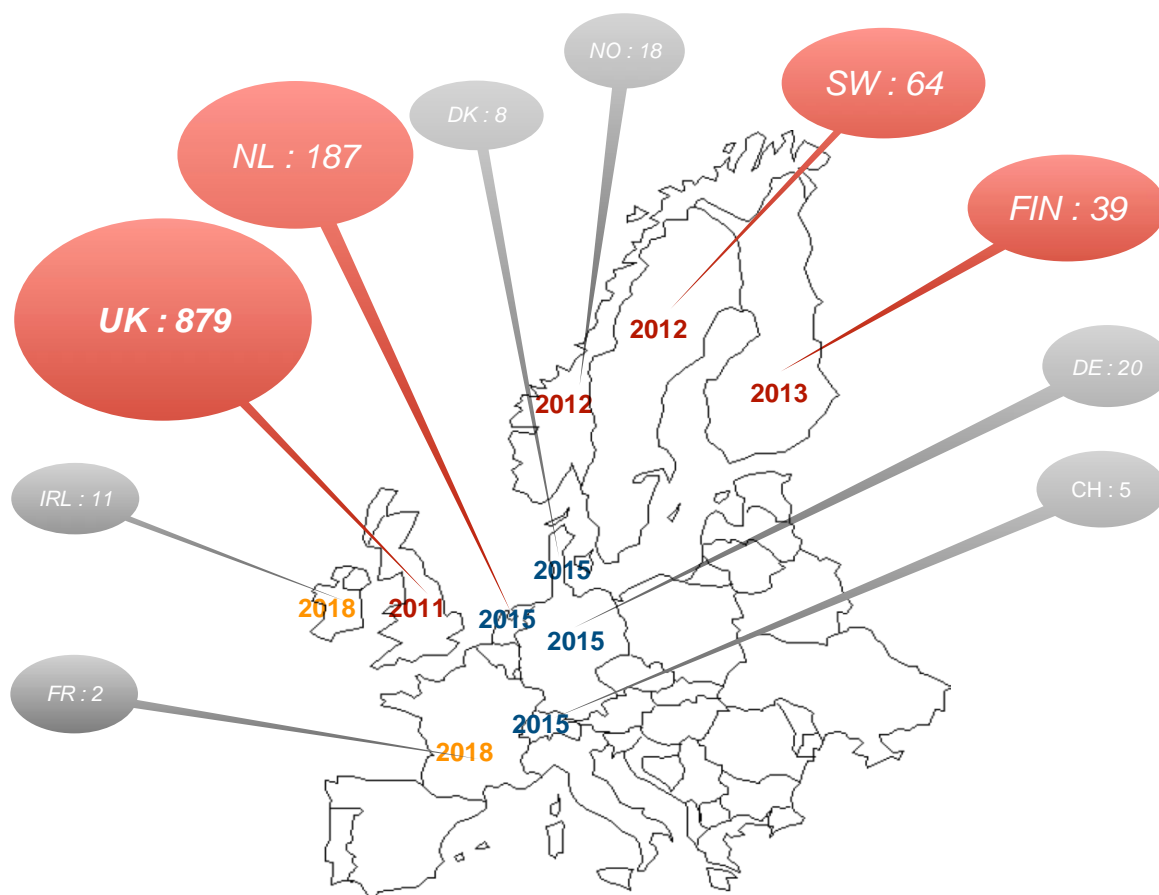


Figure 29. Année d'entrée d'IVC Evidensia dans chaque pays et nombre de cliniques actuel (septembre 2019)

#### 2.1.1.4.4 - *VetPartners*



Figure 30. Logotype de VetPartners

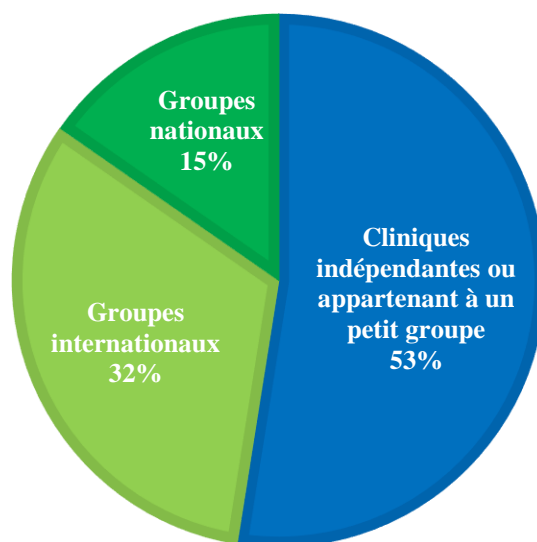
Créé en 2015 par Jo Malone, VetPartners est essentiellement britannique et est le groupe qui connaît la croissance la plus forte au Royaume-Uni. Il ne se concentre pas sur un seul modèle d'affaire : on trouve dans son portefeuille de cliniques des structures généralistes, des structures de référés mais aussi des cliniques équinnes ou de productions animales. Le groupe possède notamment deux des hôpitaux équinnes les plus importants du Royaume-Uni, *Liphook Equine Hospital* et *Rainbow Equine Hospital*.

Depuis l'entrée du fonds d'investissement BC Partners dans son capital en août 2018, le groupe a annoncé une volonté d'expansion sur le territoire européen. En novembre 2019, VetPartners est entré sur le territoire italien avec le rachat de trois cliniques, et Jo Malone a annoncé que trois autres cliniques devraient rejoindre le groupe d'ici la fin de l'année. VetPartners est ainsi devenu le quatrième groupe européen d'établissements de soins vétérinaires. Sa cible majeure reste le territoire français, où le groupe s'est présenté lors du congrès FranceVet en juin 2019. [27]

#### 2.1.1.5 - **Royaume-Uni**

##### 2.1.1.5.1 - *Taux de consolidation du Royaume-Uni*

Le Royaume-Uni est le pays européen dans lequel le phénomène de consolidation est le plus ancien mais également le plus développé. On considère aujourd'hui que 32% des cliniques appartiennent à un groupe international (CVS, IVC Evidensia, ou VetPartners, Anicura n'étant pas présent sur le territoire britannique) et 15% à un groupe national (sur une base de 5 700 cliniques, d'après le RCVS [28]). Le Royaume-Uni constitue donc le premier grand marché mondial qui s'approche des 50% de taux de consolidation, taux jusqu'à aujourd'hui connu uniquement sur des marchés moins conséquents tels que la Suède, la Norvège, la Finlande ou encore les Pays-Bas.



**Figure 31.** Taux de consolidation du Royaume-Uni

On y dénombre 6 groupes majoritaires, présentés dans le tableau 2 ci-après.

**Tableau 2.** Groupes majoritaires au Royaume-Uni

Répartition	Groupe	Nombre de cliniques	Nombre de vétérinaires
International	IVC	879	Circum (c.) 3 000
International	CVS	470	c. 1 500
International	VetPartners	478	>1 100
National	Vets4Pets	444	1 200
National	Medivet the vets	280	600
National	Linnaeus	150	>450

#### 2.1.1.5.2 - *Vets4Pets*

Filiale du groupe britannique d'animaleries Pets at Home (*PAH*) depuis 2013 et fusionné avec l'ancien groupe de cliniques Companion Care, Vets4Pets a été créé en 2001 par Peter Watson avec le pari de lancer le système de joint-venture (*cf infra*) dans la profession vétérinaire. Vets4Pets est à la tête d'un réseau de plus 444 cliniques et emploie 1 200 vétérinaires au Royaume-Uni. La figure 33 ci-après résume les principales étapes du développement de Pets at Home du point de vue de son activité vétérinaire. [29]

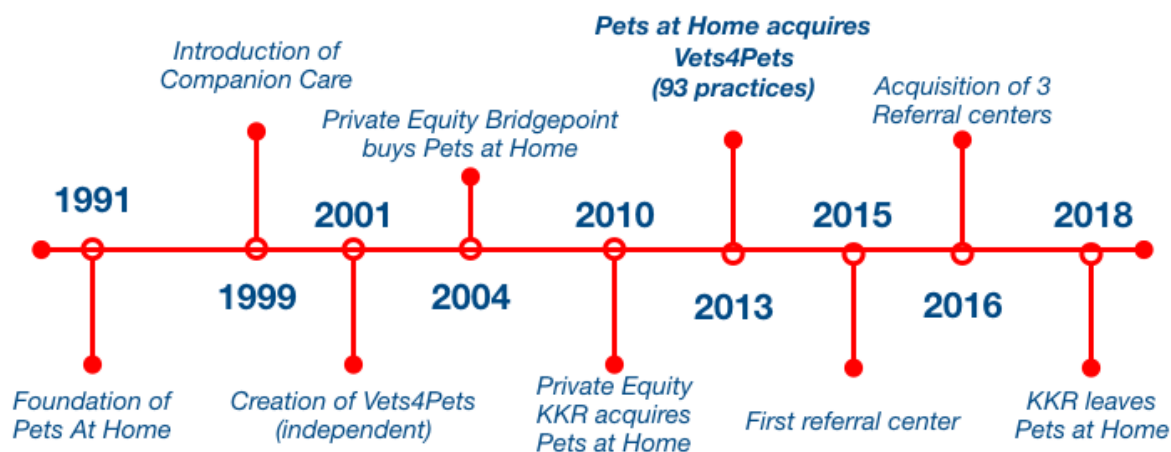


Figure 32. Frise chronologique du développement de Vets4Pets

En juillet 2019, le groupe était en accord de joint-venture avec 401 cliniques au Royaume-Uni et possédait en totalité 43 autres cliniques généralistes dont 4 centres de référés. [30]

Le modèle historique et majoritaire de Vets4Pets est la joint-venture – ou coentreprise – où les vétérinaires peuvent développer leur propre affaire en profitant des avantages d'appartenance à un groupe, en termes de compétences managériales ou techniques par exemple. En échange, les vétérinaires paient des frais au groupe définis selon un pourcentage du chiffre d'affaires et ceux qui se situent au sein d'un magasin paient également un loyer. Cependant, depuis quelques mois le groupe souffre de la pénurie de vétérinaires et de la hausse des coûts salariaux (cf 3.3.2) et a donc décidé de racheter plusieurs cliniques en joint-venture et d'en fermer quelques-unes. Ainsi, au cours de l'exercice précédent, Vets4Pets a racheté 48 cliniques en joint-venture parmi lesquelles 19 ont été fermées. [31]

PAH possède aujourd'hui 452 magasins : on trouve dans 69% d'entre eux un salon de toilettage, dans 70% une clinique vétérinaire et 59% sont équipés des deux. Le groupe est entré sur le marché du LSE (*London Stock Exchange*) en 2014. Selon le groupe, PAH représente 13% du marché britannique des soins vétérinaires aux animaux de compagnie (figure 35).

### Pets at Home market share and gains in CY2017

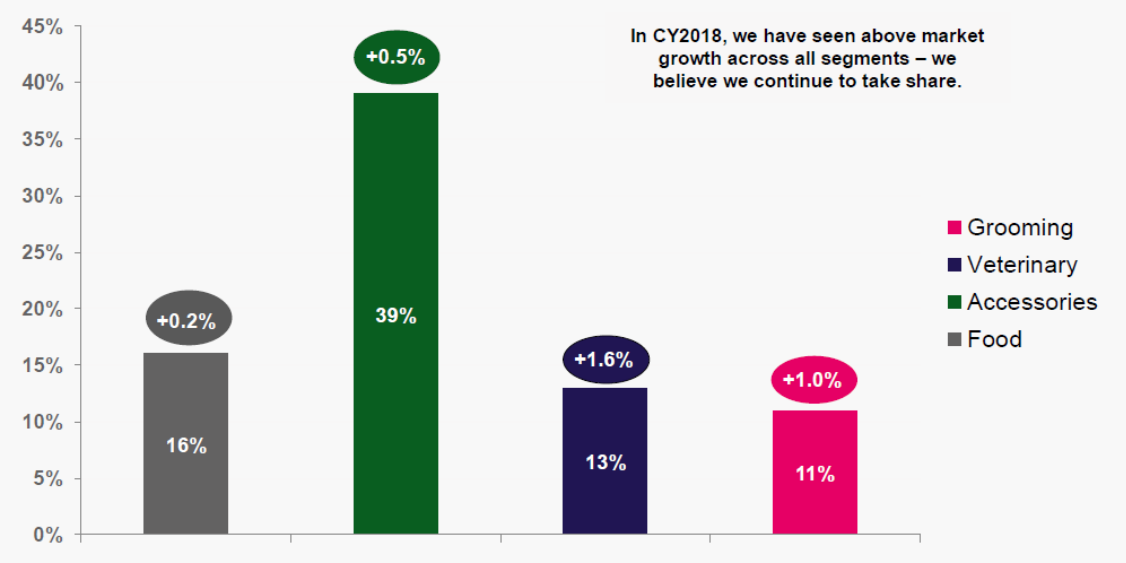


Figure 33. Parts de marché de Pets at Home au Royaume-Uni [32]

#### 2.1.1.5.3 - Medivet the vets



Figure 34. Logotype de Medivet

Plus modeste que les deux groupes précédents, Medivet The Vets est le groupe le plus ancien du Royaume-Uni. Créé en 1986, il a atteint le nombre de 250 cliniques en 2018 et continue à se développer depuis. [33]

Malgré la présence d'un fonds d'investissement, Inflexion, la majorité du capital du groupe reste détenue par des vétérinaires, ce qui en fait un exemple unique au Royaume-Uni où les investisseurs ont aujourd'hui très largement pris place dans les capitaux des groupes. Deux autres spécificités du groupe sont remarquables :

- d'une part son mode développement en grappes locales composées d'une clinique principale, assurant les urgences et disposant d'un plateau technique plus élaboré, et de cliniques périphériques dont le front-office se situe au même niveau que celui de la clinique centrale, mais avec un back-office restreint ;
- d'autre part sa structure capitalistique distingue des associés "centraux" qui disposent d'actions dans la holding, elle-même majoritaire dans toutes les grappes du groupe et des associés "locaux" qui détiennent une part minoritaire de la grappe au sein de laquelle ils exercent.

#### 2.1.1.5.4 - *Linnaeus*



Figure 35. Logotype de Linnaeus

Linnaeus a été fondé en 2014 suite à l'entrée du fonds d'investissement Sovereign centers dans le capital de Willows Veterinary Center. Concentré à 100% sur les soins aux animaux de compagnie, le groupe a continué de se développer avec l'appui du même fonds d'investissement jusqu'à son rachat par Mars Petcare en 2018.

En 2017, dernier exercice connu avant l'acquisition par Mars, son chiffre d'affaires était d'environ 115 millions d'euros pour un EBITDA associé de 29 millions d'euros. Depuis, Linnaeus a continué à se développer pour rassembler environ 150 cliniques et 6 hôpitaux. [34]

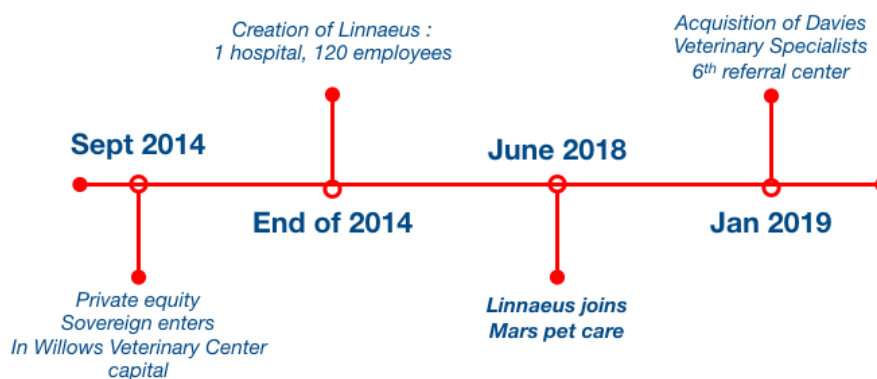


Figure 36. Frise chronologique du développement de Linnaeus

#### 2.1.1.6 - France

##### 2.1.1.6.1 - *Figure d'exception*

La France a longtemps fait figure d'exception en Europe, du fait de sa réglementation particulièrement contraignante. On y trouve aujourd'hui majoritairement des groupes français et petits, dont le plus important possède près de 40 cliniques et emploie plus de 100 vétérinaires. Malgré tout, en 2018, deux des quatre groupes européens, Anicura et IVC Evidensia, se sont introduits sur le marché français où ils restent aujourd'hui débutants.

Ce retard peut être en partie attribué aux 3 obstacles à la consolidation des cliniques qui ont, jusqu'à aujourd'hui, réussi à contenir le phénomène.

- En France la **majorité du capital et des droits de vote d'une structure doit être détenu par des vétérinaires en exercice** [35]. Cette disposition paraît interdire la prise de contrôle majoritaire par un investisseur extérieur, empêchant ainsi l'entrée de fonds d'investissement ou de groupe industriel dans le capital des entreprises vétérinaires françaises : par définition, un fonds d'investissement souhaite acquérir



la majorité dans le capital d'une entreprise (certains peuvent accepter tout de même d'être minoritaire) afin que le groupe puisse être par la suite facilement revendu, condition essentielle pour pouvoir réaliser sa plus-value.

- **Un associé doit être présent pendant la moitié du temps d'ouverture d'un site**, d'après une note de doctrine de CNOV se basant sur le code de déontologie. Cette note de doctrine s'appuie sur l'article R.242-66 du Code Rural [36] sur la gestion du domicile professionnel qui précise qu'il est interdit de faire gérer un domicile professionnel d'exercice par un confrère. Cette disposition reste fragile dans la mesure où cet article a été rédigé à une époque où il s'agissait de ne pas permettre la mise en gérance d'un domicile professionnel. Par ailleurs, une contradiction se fait avec l'article R242-50 [37] qui précise que les vétérinaires peuvent s'adjoindre les services de vétérinaires salariés à qui rien n'interdit d'avoir la responsabilité d'un domicile professionnel. Le code de déontologie prévoyait d'ailleurs un statut particulier pour les responsables de sites (associés ou salariés) avant qu'une action en Conseil d'Etat n'annule cette disposition.
- Les **capitaux présentant des conflits d'intérêts avec les structures de soins vétérinaires sont exclus**, d'après l'Article L241-17 du code rural et de la pêche maritime. [38]

**Tableau 3.** Obstacles français à la consolidation et solutions

Obstacle	Groupes gênés par l'obstacle	Solution
Détention de la majorité du capital par les vétérinaires en exercice	Groupes internationaux	Création d'une société par échelon simplifié avec deux catégories d'actions donnant aux investisseurs 49% des droits de vote et 99% des droits financiers
Présence d'un associé 50% du temps	Groupes français appartenant à des vétérinaires	Ouverture du capital à des associés locaux
Capitaux exclus	Groupes appartenant à un groupe industriel ou à un fonds	Absence de participation directe en passant par des holdings de groupe

Pour conclure, des trois obstacles à la consolidation en France, le plus solide est celui qui concerne la détention de la majorité du capital, mais il a déjà été contourné par VetOne, IVC Evidensia ou encore par Anicura qui rachètent 49% des droits de vote mais la quasi-totalité des droits financiers. Cependant, le dossier n'est pas encore clos par le Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires dont nous attendons la position définitive.

### 2.1.1.6.2 - MonVeto



Figure 37. Logotype de MonVeto

MonVeto est un groupe français multirégional créé en 2010. Les actionnaires sont trois vétérinaires associés fondateurs.

Les cliniques MonVeto sont constituées de 1 à 8 vétérinaires et les deux tiers sont des cliniques pour animaux de compagnie. Les autres cliniques sont des pratiques mixtes animaux de compagnie – animaux de production et trois d’entre elles réalisent aussi de la pratique équine. Ces structures mixtes appartiennent au groupe pour des raisons historiques, mais aujourd’hui son développement est centré à 100% sur des cliniques canines.

MonVeto possède 35 cliniques et son développement s’effectue en grappes (figure 38). Il compte aujourd’hui 6 grappes: Haute Normandie, Basse Normandie, Bretagne, Hauts de France, Paris Centre-Ouest et Paris Est. [39]

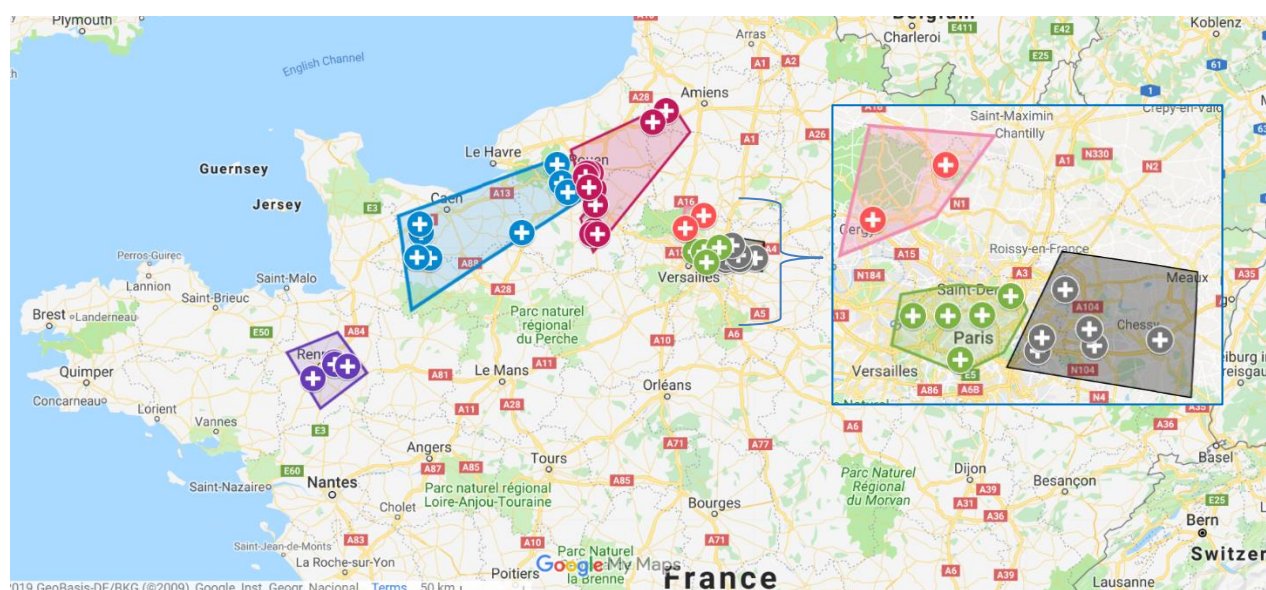


Figure 38. Cliniques MonVeto

### 2.1.1.6.3 - VetOne



Figure 39. Logotype de VetOne

VetOne a été créé en 2012. L'actionnaire majoritaire est aujourd'hui un fonds d'investissement, TAHG (*The Animal Health Group*) contrôlé par Steve Rosengarten et les 10% restants du capital sont détenus par les vétérinaires du groupe. Les 20 cliniques regroupent une cinquantaine de vétérinaires répartis au niveau national (figure 40). VetOne ne se développe pas uniquement en grappes mais plutôt par opportunités. [40]



Figure 40. Cliniques VetOne

### 2.1.1.6.4 - VPlus



Figure 41. Logotype de VPlus

VPlus, créé en 2014, est longtemps resté un réseau local et régional de cliniques et de cabinets vétérinaires situés dans le nord Gironde, sud Charente, sud Charente Maritime mais sa clinique à Saint Germain en Laye montre que le groupe a la volonté de s'étendre au plan national

(figure 42). VPlus, comme la majorité des groupes français, est un groupe à actionnariat 100% vétérinaire. [41]

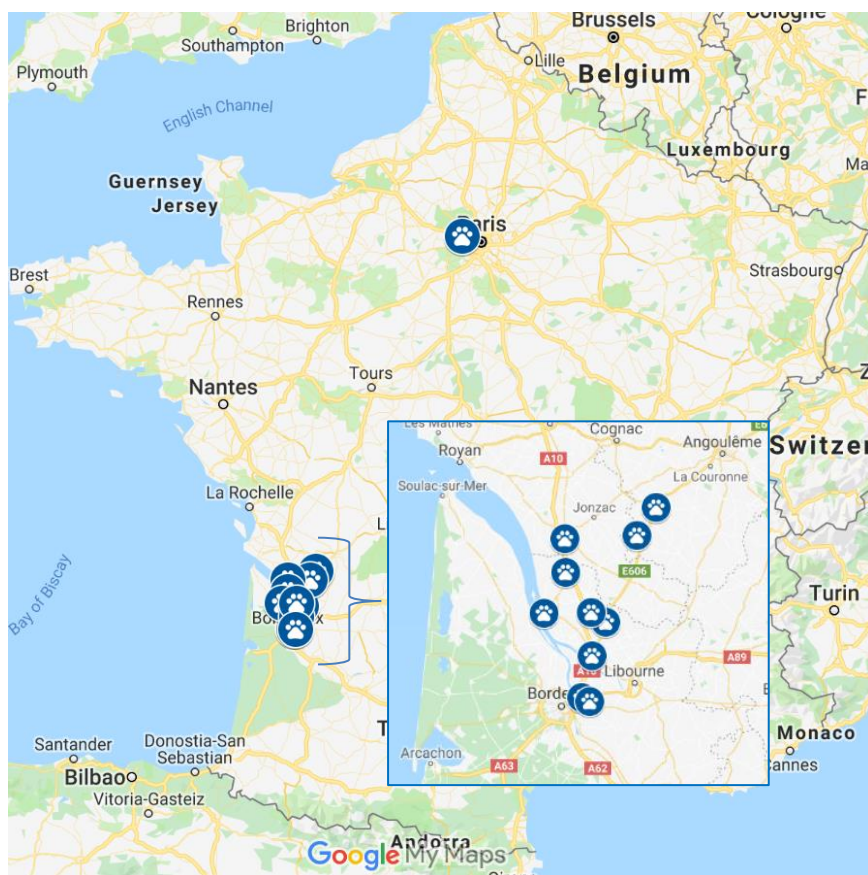


Figure 42. Cliniques VPlus

Le groupe VPlus est très axé sur la médecine générale, mais certaines cliniques peuvent proposer des services spécialisés en fonction des savoir-faire des vétérinaires présents dans le groupe. La clinique de Saint André de Cubzac fait office de tête de grappe et propose des services de médecine interne, cardiologie, urgence et chirurgie. La clinique de Saint Germain en Laye, elle, fait exception au sein du groupe puisqu'elle est fortement orientée sur l'ophtalmologie. Cette orientation était déjà bien établie avant le rachat par VPlus.

#### 2.1.1.6.5 - Univet



Figure 43. Logotype d'Univet

Fondé dans le sud-est de la France en 2011 par le Dr Christophe Navarro, Univet est longtemps resté un groupe régional avec des cliniques dans les Alpes-Maritimes, le Var et les Bouches du Rhône (figure 44). L'ambition du groupe étant d'étendre son maillage sur le territoire français, il s'est récemment introduit dans l'Oise avec le rachat d'une clinique à Compiègne et d'une autre à Crépy-en-Valois. En octobre 2019, le groupe a annoncé une



extension à venir en région PACA, en région lyonnaise ainsi qu'à Paris, en revanche la localisation de ces nouvelles acquisitions n'est pas encore connue. [42]

En mai 2018, Christophe Navarro a fait entrer un fonds d'investissement, Platina, à hauteur de 40% dans le capital d'Univet, les 60% restants appartiennent aux 33 vétérinaires associés.



Figure 44. Cliniques Univet (Septembre 2019)

**2.1.1.6.6 - En octobre 2019, Univet s'est établi en Belgique avec pour ambition de bâtir le premier groupe de cliniques vétérinaires en Belgique. Metavet**



Figure 45. Logotype de Metavet

Créé en 2016 par le Dr Mestrallet, Métavet possède aujourd'hui 12 cliniques au sein desquelles travaillent 30 vétérinaires (figure 46). Il compte dans son périmètre le CIRMA à Marcy-l'Etoile qui est un centre d'imagerie médicale. [43]

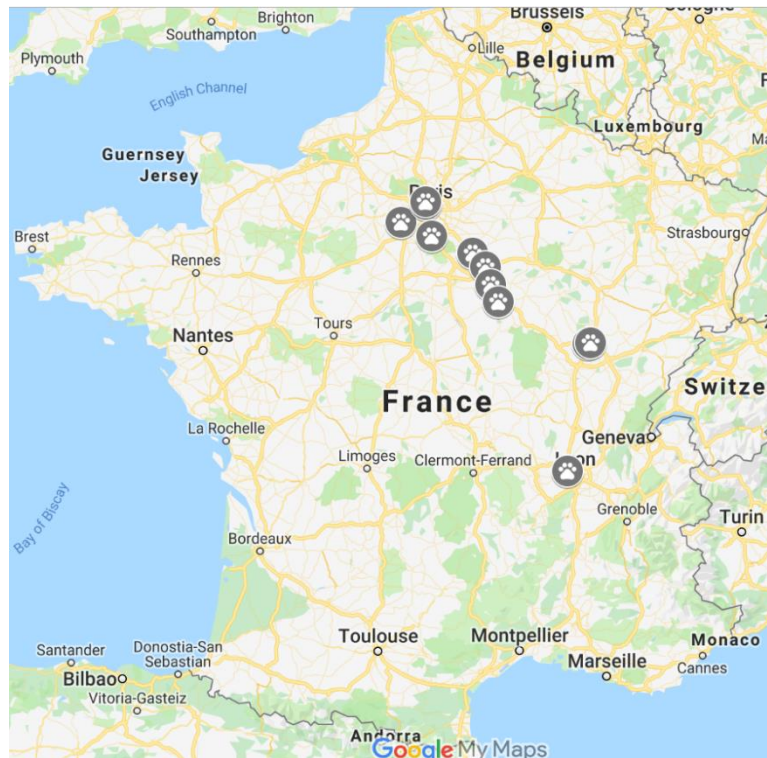


Figure 46. Cliniques Metavet

#### 2.1.1.6.7 - *VetDev, groupe régional*

VetDev est un groupe récent aujourd’hui régional : il est issu de la fusion de Familyvets et de 7 autres cliniques en Ile-De-France.

Le groupe Familyvets prend son origine dans la création en 2006 par Michael Silber de la clinique de la Boétie à Paris, à l’époque une des plus belles cliniques de France. Quelques années plus tard, Familyvets est fondé et devient alors le premier groupe français. Familyvets est l’exemple de groupe vétérinaire dont le développement n’a pas été sans encombre. En 2014, le groupe possédait 23 cliniques réparties sur le territoire français en majorité en Ile de France et en Aquitaine. Suite à plusieurs obstacles dans son développement, le groupe a dû se séparer ou fermer des cliniques pour arriver à un nombre de 10 en 2017 et n’en possède aujourd’hui plus que 7 situées exclusivement en région parisienne (figure 47).



Figure 47. Cliniques VetDev

### 2.1.1.6.8 - *A plus petite échelle, des groupes locaux-régionaux*

Il existe également des groupes locaux-régionaux qui peuvent avoir une influence non négligeable dans leur périmètre d'action. Comme tous les groupes nationaux, ces derniers peuvent aussi être la cible d'investisseurs étrangers, une manière d'élargir rapidement leur présence sur le territoire français. Trois exemples de ces groupes sont présentés ici.

Vets4Vets est situé dans le Sud-Est de la France et possède 11 cliniques (figure 48).

[44]

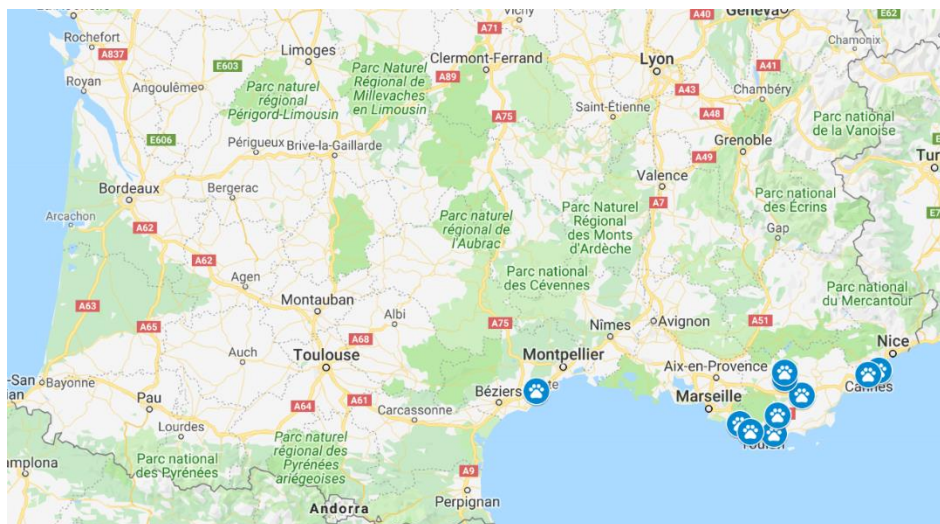


Figure 48. Cliniques Vets4Vets

Argos est un groupe Bordelais qui possède 6 cliniques et 3 cabinets dans lesquels travaillent 15 vétérinaires (figure 49). Au cours de l'été 2019, un investisseur serait entré au capital du groupe. [45]



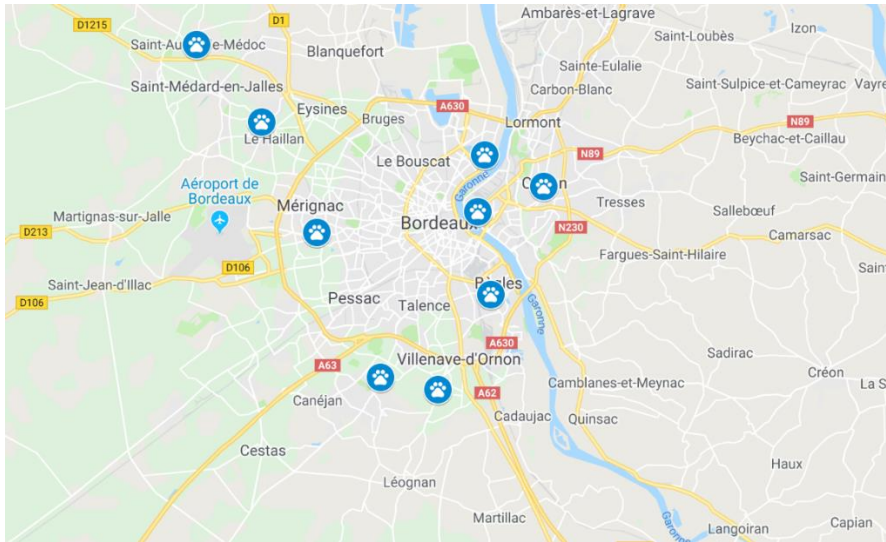


Figure 49. Cliniques Argos

Ligérys est un groupe de 9 cliniques situées dans le Loir-et-Cher (figure 50). Il est entièrement détenu par des vétérinaires après un processus de fusion.

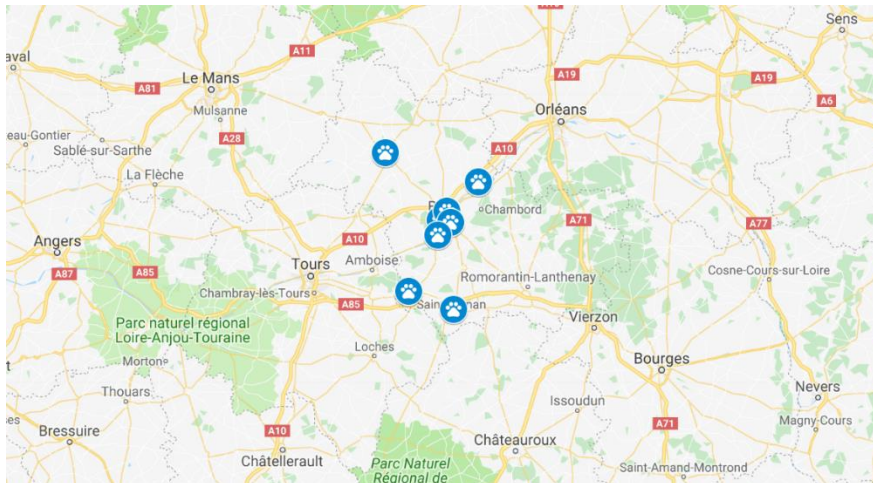


Figure 50. Cliniques Ligérys



## 2.1.2 - Phénomène récent

### 2.1.2.1 - Historique de la création des groupes

Le phénomène de consolidation des établissements de soins vétérinaires a véritablement débuté avec l'entrée du groupe Mars PetCare au capital de Banfield en 1994. Cinq ans plus tard au Royaume-Uni, le groupe CVS était fondé suivi de Vets4Pets en 2001. L'événement important suivant a été le rachat de la totalité de Banfield par Mars en 2007. Il aura ensuite fallu attendre les années 2010 pour observer une accélération dans la création de groupes partout dans le monde (figure 51).

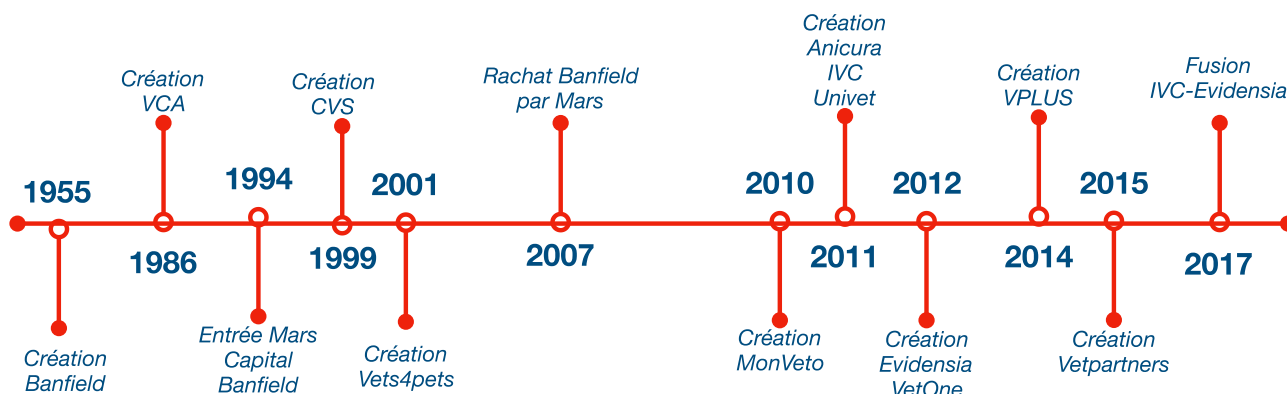


Figure 51. Historique de création des groupes

#### 2.1.2.1.1 - Développement de Mars PetCare

Le groupe Mars a fait ses premiers pas dans le domaine de la médecine vétérinaire en prenant une participation minoritaire dans le capital de Banfield en 1994, puis, 13 ans plus tard, en rachetant le reste du capital du groupe. Afin d'appuyer encore son expertise dans le domaine de la santé animale, le groupe Mars a fait l'acquisition du groupe d'hôpitaux Bluepearl en 2015, puis de Petpartners en 2016 pour finir son expansion sur le territoire américain avec l'acquisition du géant VCA en 2017 pour 7,7 milliards de dollars. Un an plus tard en Europe, Anicura et Linnaeus ont rejoint la famille Mars. En 2019, le groupe Mars est entré au Brésil avec l'acquisition par VCA de 50% des parts de PetCare, un groupe de 4 hôpitaux vétérinaires à Sao Paulo. En octobre 2019, le groupe est également entré sur le marché japonais par l'intermédiaire de VCA qui a réalisé l'acquisition de 3 cliniques. La figure 52 résume cette évolution. [8]

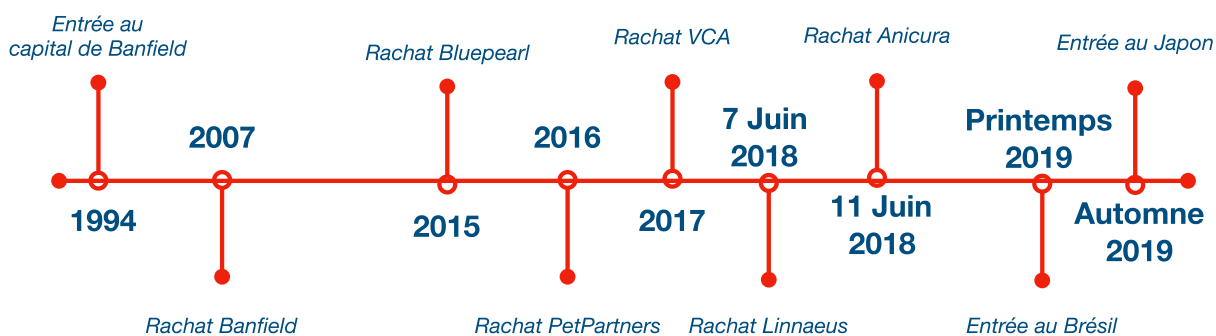


Figure 52. Historique du développement de Mars PetCare

### 2.1.2.1.2 - Développement d'Anicura

On note trois grandes phases dans le développement d'Anicura (figure 53) : [25]

- De sa création en 2011 jusqu'en 2015, Anicura a concentré son développement au sein des pays scandinaves. Le groupe s'est exporté en Norvège un an après sa création, puis au Danemark en 2013.
- L'année 2015 a constitué un tournant important dans l'histoire du groupe : il s'est installé aux Pays-Bas, en Allemagne et en Autriche. Les stratégies de développement entre les Pays-Bas et l'Allemagne ont été très différentes compte-tenu des marchés en question : le développement aux Pays-Bas s'est surtout basé sur l'acquisition de petits groupes de cliniques déjà existants alors que la technique de *cherry picking* a été adoptée en Allemagne où les plus belles structures ont été sélectionnées. Le groupe s'est ensuite installé en Suisse en 2016.
- En 2018, Anicura s'est introduit sur les marchés français, italien et espagnol, introductions suivies par l'acquisition d'un hôpital au Portugal en 2019.

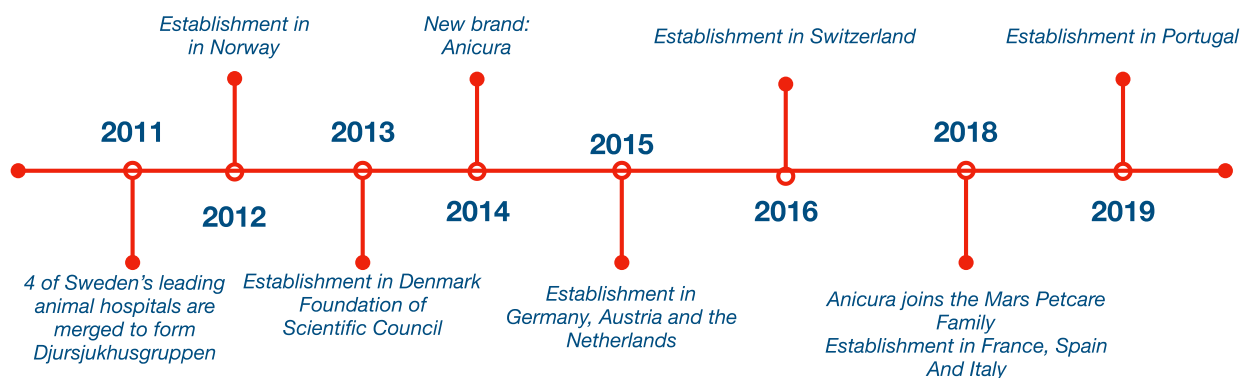


Figure 53. Frise chronologique du développement d'Anicura

### 2.1.2.1.3 - Développement d'IVC-Evidensia

L'histoire du développement d'IVC Evidensia se décompose en deux phases (figure 54) :

- Avant la fusion, IVC, créé en 2011, était un groupe 100% britannique et Evidensia, créé en 2012, possédait des cliniques tout d'abord en Suède, en Norvège et en Finlande puis dès 2015 au Danemark, aux Pays-Bas, en Allemagne et en Suisse.
- Suite à la fusion, le groupe a réalisé des acquisitions en Irlande ainsi que sur le marché français. [26]

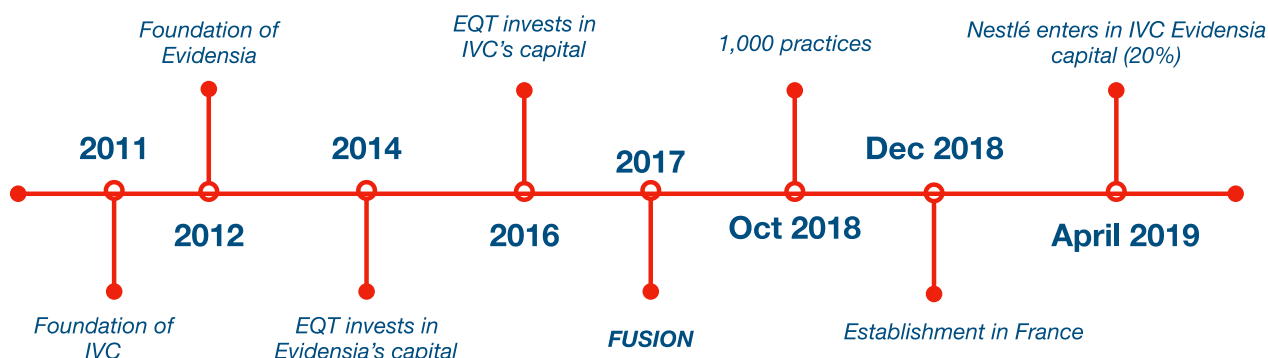


Figure 54. Frise chronologique du développement d'IVC Evidensia

### 2.1.2.2 - Focus sur les événements marquants des trois dernières années

On note 5 événements majeurs au cours des trois dernières années :

- En 2017, Mars Petcare a racheté VCA (groupe qui possédait 800 cliniques et plus de 4 000 vétérinaires) pour 7,7 milliards de dollars (soit environ 1,3 millions de dollars par diplôme, lorsqu'on isole l'activité des seuls établissements de soins au sein de VCA). [46]
- En même temps en 2017, le géant britannique IVC et le principal concurrent d'Anicura en Europe, Evidensia, ont fusionné les deux entités pour devenir le leader européen.
- Les 7 et 11 juin 2018, Mars Petcare a annoncé le rachat de Linnaeus et d'Anicura, marquant l'entrée en Europe du leader mondial des soins vétérinaires pour animaux de compagnie et formant le premier groupe réellement mondial.
- En avril 2019, Nestlé Purina est entré au capital du numéro 1 européen, IVC-Evidensia. L'avenir dira si Nestlé imite Mars pour prendre le contrôle d'un grand groupe d'établissements de soins vétérinaires.
- En septembre 2019, le géant Mars PetCare est entré sur le marché des soins vétérinaires au Japon via sa filiale américaine VCA, quelques semaines après avoir pris pied au Brésil, confirmant ainsi sa vocation mondiale.

Ainsi, la consolidation vétérinaire existe depuis plus de 25 ans aux Etats-Unis, 20 ans au Royaume-Uni mais moins de 10 ans dans le reste du monde.

### 2.1.3 - Phénomène en forte accélération

En plus d'être récente, la consolidation de la médecine vétérinaire est en forte accélération. Nous allons nous consacrer dans cette partie à l'étude des croissances respectives des groupes européens, mais il est important de garder à l'esprit que ce phénomène étant mondial, il concerne aussi les autres pays évoqués précédemment.

#### 2.1.3.1 - Croissance de CVS

En 10 ans, CVS a multiplié par 4 le nombre de vétérinaires qui travaillent dans ses cliniques, qui elles-mêmes ont triplé en nombre (figures 55 et 56). [23]

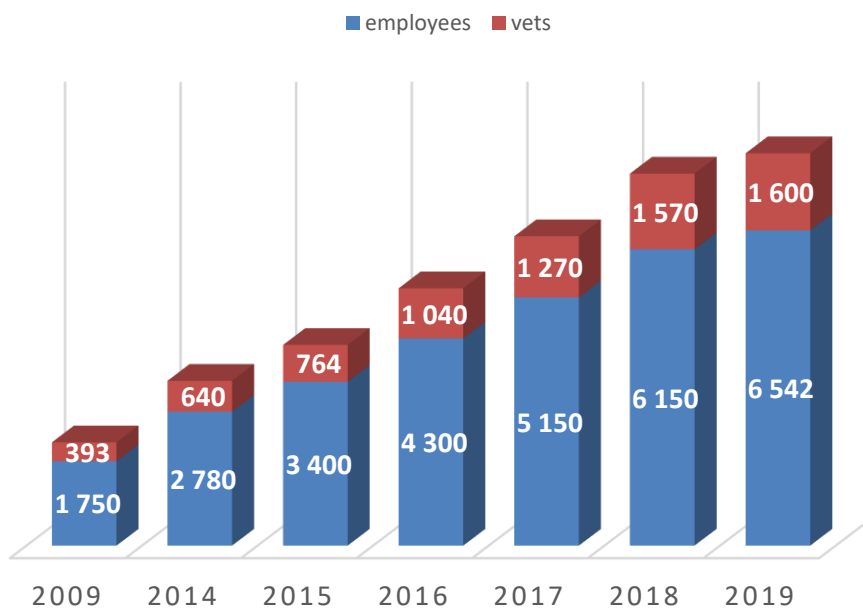


Figure 55. Evolution du nombre d'employés et de vétérinaires au sein des cliniques CVS entre 2009 et 2019

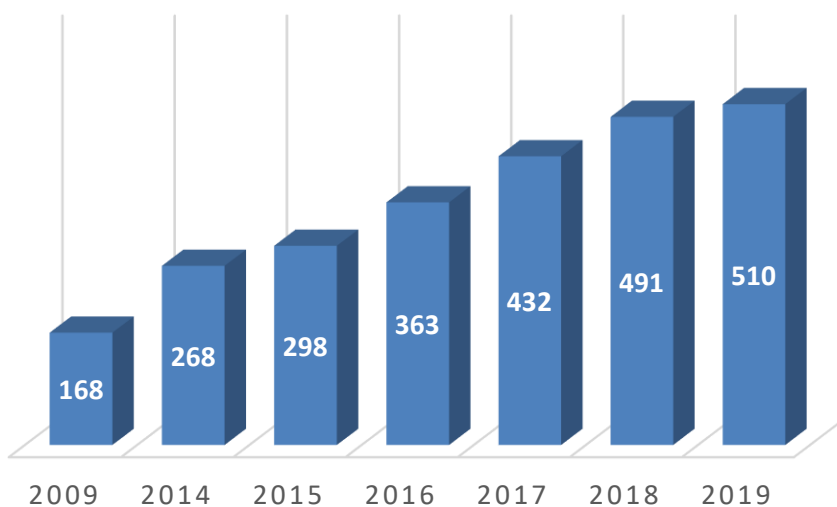
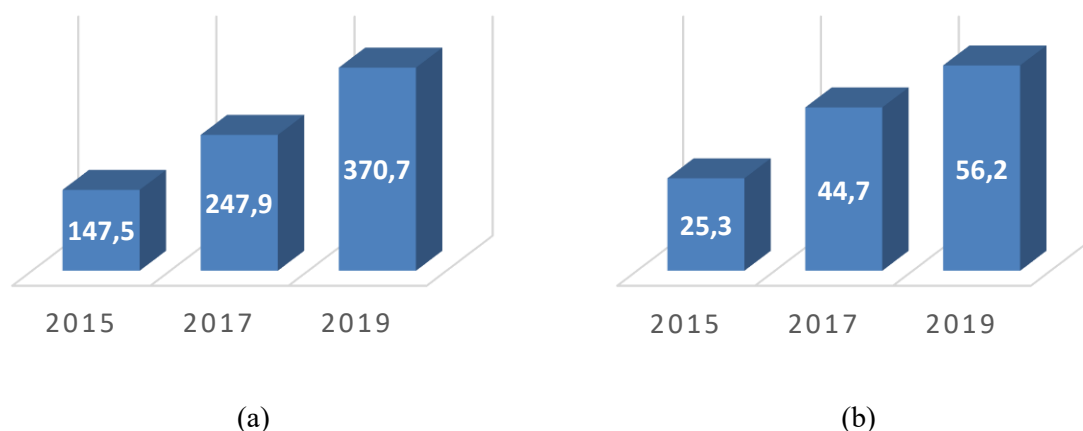


Figure 56. Evolution sur 10 ans du nombre de cliniques CVS

De plus, le groupe CVS étant coté en bourse, beaucoup d'informations financières sont disponibles. Il est par exemple possible d'avoir accès au chiffre d'affaires et à l'EBITDA réalisés par l'activité des cliniques vétérinaires (en écartant les autres activités annexes du groupe). Ces données sont présentées dans les figures 57 a et b ci-dessous.

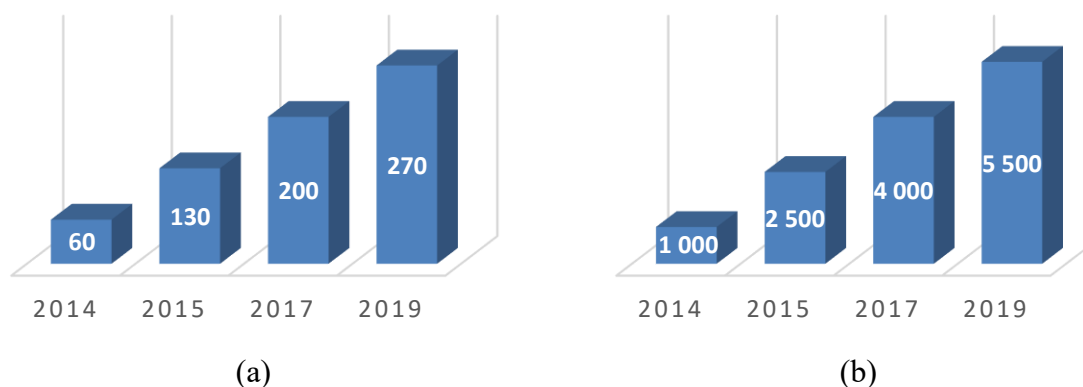


**Figure 57.** Evolution du chiffre d'affaires (a) en M€ et de l'EBITDA (b) en M€ des cliniques de CVS sur une période de 5 ans [23]

Entre 2018 et 2019, la croissance de chiffre d'affaires pour la partie vétérinaire a été de 24,6% et la croissance à périmètre constant pour cette même partie de cliniques vétérinaires a été de 3,7% contre 3% l'année précédente. Ainsi, la croissance du groupe se base principalement sur les nouvelles acquisitions, mais la croissance organique, à périmètre constant, n'est pas négligeable. [23]

### 2.1.3.2 - Croissance d'Anicura

Le groupe Anicura a doublé le nombre d'employés ainsi que le nombre de cliniques au sein de son portefeuille en 3 ans (figure 58 a et b). C'est à partir de l'année 2015 que le groupe a commencé de manière prononcée son expansion en Europe pour y atteindre un chiffre d'affaire supérieur au chiffre d'affaires suédois en 2017. Le développement dans le pays fondateur du groupe n'a pas cessé pour autant car on y observe également une croissance non négligeable (figure 59).



**Figure 58.** Evolution du nombre de cliniques (a) et du nombre d'employés (b) d'Anicura

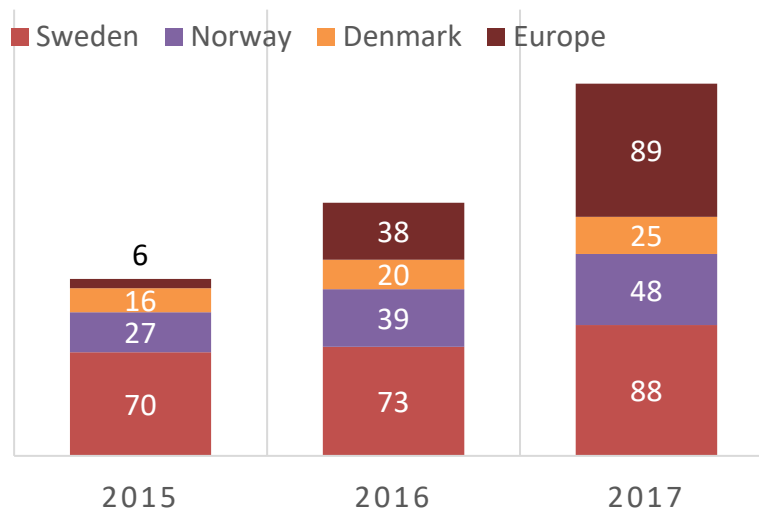


Figure 59. Evolution du chiffre d'affaires (M€) d'Anicura par zone de 2015 à 2017 [24]

Les années 2018 et 2019 ont également été un tournant dans l'histoire d'Anicura qui s'est introduit en Europe du sud. Jusqu'ici ignorés par les groupes internationaux, ces marchés ne présentent pas les mêmes opportunités en matière de structuration des entreprises que dans les pays scandinaves ni même qu'en France. Anicura agit alors de manière semblable à son introduction en Allemagne, adoptant une technique de *cheery picking* : les structures les plus importantes – au niveau de leur taille ou de leur notoriété – sont les cibles principales.

En moins d'un an, Anicura a ajouté 20 cliniques à son portefeuille en Espagne (figure 61), parmi lesquelles on retrouve le centre de référés Arvivet à Barcelone, l'hôpital de Valence Sud ou encore l'hôpital Albea à Las Palmas de Gran Canaria. En Italie, le groupe se concentre pour l'instant au Nord (figure 60) et compte déjà parmi ses 9 partenaires l'institut Di Novara, devenu centre de formation chirurgical à destination des vétérinaires Anicura de toute l'Europe, le centre d'ophtalmologie Visionvet ou encore un centre d'oncologie, équipé pour la radiothérapie, près de Bologne. Au Portugal, le premier hôpital national, *El Restelo* à Lisbonne, a rejoint le groupe durant l'été 2019. [25]



Figure 60. Cliniques Anicura en Italie (oct 2019)



Figure 61. Cliniques Anicura en Espagne (sept 2019)

**Légende**

- Bleu : clinique généraliste
- Jaune : clinique apparentée à un centre de référés
- Rouge : clinique apparentée à un hôpital

**2.1.3.3 - Croissance d’IVC Evidensia**

Le groupe européen avec la croissance la plus spectaculaire est de loin IVC Evidensia, qui en deux ans post fusion est passé de 500 à plus de 1 200 cliniques et de 2 000 à plus de 4 000 vétérinaires (figures 62 a et b). Ce groupe cible plus largement que son principal concurrent, Anicura, s’intéressant à des entreprises vétérinaires à partir de 6 ou 700 000 euros de chiffre d’affaires annuel autant qu’à des cliniques ou des structures hospitalières atteignant un à plusieurs millions. [47]

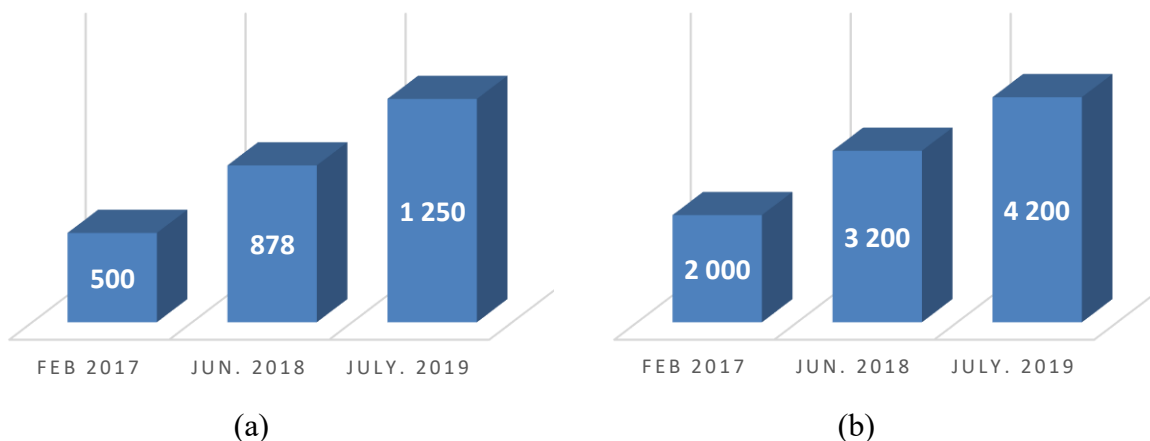


Figure 62. Evolution du nombre de cliniques (a) et du nombre de vétérinaires (b) d’IVC-Evidensia

**2.1.3.4 - Et la France ?**

Comme évoqué dans le paragraphe 2.1.5, la réglementation française a longtemps fait obstacle à la corporatisation. Depuis 2018, deux des trois acteurs européens sont entrés sur le territoire français mais peinent à s’y développer. En effet, Anicura possède aujourd’hui un CHV et deux centres de référés alors qu’IVC Evidensia n’a pour l’instant annoncé que l’acquisition du centre de radiothérapie Oncovet. Le bruit court dans la profession que plusieurs accords sont



en cours de finalisation, et personne ne serait surpris que les deux grands possèdent chacun plusieurs cliniques d'ici fin 2019.

D'autre part, le groupe britannique VetPartners s'est présenté en France lors du congrès France Vet en Juin 2019, et il semblerait qu'il soit sur le point de finaliser le rachat de plusieurs cliniques sur le territoire français.

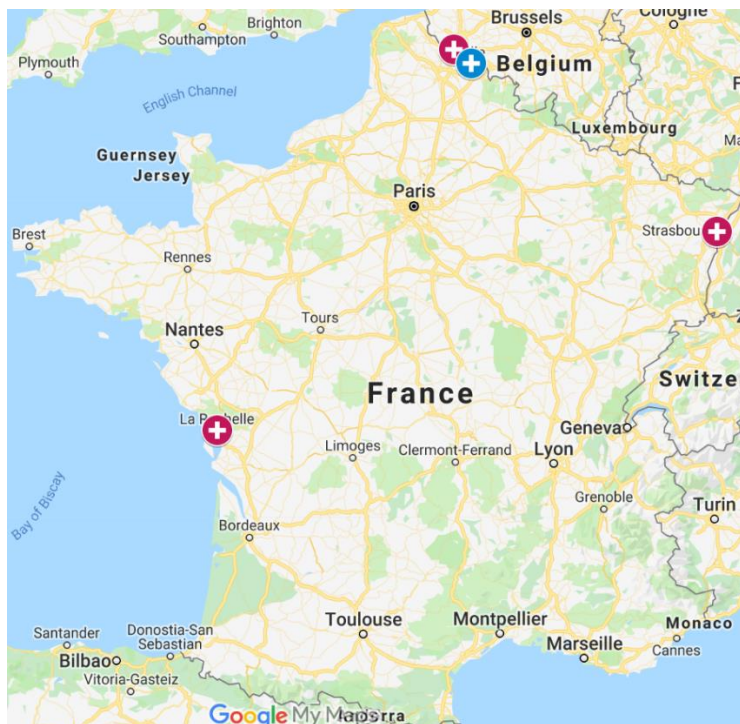


Figure 63. Cliniques Anicura (rouge) et IVC Evidensia (bleu) sur le territoire français

Ainsi, la consolidation du secteur sur le territoire français s'accélère aussi en France, à partir d'un niveau beaucoup plus faible à cause du retard induit par les frottements réglementaires. En revanche, nous pourrions connaître dès 2020 un phénomène de rattrapage qui pourrait être à l'origine d'une augmentation radicale du nombre d'acquisitions.



## 2.2 - Typologies des groupes d'établissements de soins

### 2.2.1 - Typologie financière : différentes phases capitalistiques

Au cours de son développement, un groupe connaît plusieurs phases capitalistiques (figure 64) : la première est toujours un actionnariat 100% vétérinaire, ensuite un fonds d'investissement peut entrer au capital et plusieurs fonds peuvent se succéder pendant plusieurs années. Enfin, le groupe peut s'introduire en bourse ou rejoindre un puissant groupe industriel.

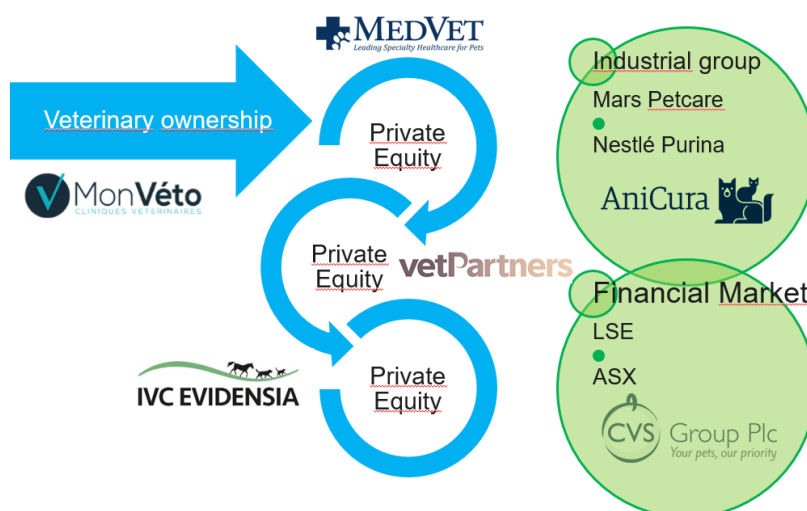


Figure 64. Différentes phases capitalistiques au cours du développement

#### 2.2.1.1 - Actionnariat 100% vétérinaire

Dans tous les cas, le premier actionnariat est 100% vétérinaire. Cette phase peut être plus ou moins longue, le groupe MonVéto est dirigé par des vétérinaires depuis sa formation en 2010 alors que le groupe Univet, fondé en 2011 a déjà fait entrer un investisseur dans son capital bien que les vétérinaires soient encore majoritaires.

#### 2.2.1.2 - Fonds d'investissement classique

Une fois correctement structuré, un groupe qui cherche à grandir rapidement, en se concentrant sur des fusions et des acquisitions, peut se rapprocher d'un fonds d'investissement de type *private equity* qui va avoir des objectifs à court terme (3 à 7 ans) et donc exige une croissance très rapide. En effet les *private equity* lèvent de l'argent auprès d'investisseurs pour le placer dans différents secteurs. Arrivé à son échéance, le fonds doit sortir de ses investissements, si possible en réalisant une importante plus-value. Ces fonds se concentrent donc sur des secteurs à forte croissance. À côté des *private equity*, on retrouve les *family office* qui gèrent la fortune d'une personne ou d'une famille avec pour objectif de faire croître le patrimoine, en diversifiant les risques et donc avec des pas d'investissements plus longs (7 à 10 ans le plus souvent).

Certains fonds sont présents dans le secteur vétérinaire depuis plusieurs années, ayant réalisé différentes transactions autant sur des groupes de cliniques que sur d'autres sociétés du secteur de la santé animale. Par exemple :

- Le fonds britannique August Equity a fait ses premiers pas dans le secteur vétérinaire en entrant au capital d'IVC en 2011 au sein duquel il est resté jusqu'en 2014. Il a également soutenu le groupe Origin de 2014 à 2018 et le groupe VetPartners de sa création en 2015 jusqu'en 2018. Depuis 2015, August est au capital de Pet Cremation Services, société d'incinération et de services commémoratifs au Royaume-Uni. Sa dernière transaction connue dans le secteur est l'investissement au sein du capital du fournisseur d'appareils d'imagerie britannique Hallmarq Veterinary Imaging. [48]
- Le deuxième acteur européen est le fonds suédois EQT, actionnaire d'Evidensia depuis 2014 et d'IVC depuis 2015. EQT est directement à l'origine de la fusion entre les deux sociétés pour donner le leader européen incontesté. Il est également actionnaire depuis 2014 de Musti Group, un groupe d'animaleries dans les pays nordiques. [49]
- Actionnaire de Uber, Vente Privée ou encore Belkin, Summit Partners est lui entré dans le secteur des services vétérinaires en 2007 auprès du numéro 3 américain actuel National Veterinary Associates, groupe qu'il a accompagné jusqu'en 2014. Summit a ensuite été au capital de Bluepearl de 2014 à 2015, jusqu'au rachat du groupe d'hôpitaux par Mars Petcare. De 2014 à 2017, Summit Partners possédait également des parts dans le capital d'IVC en Europe. [50]
- Un autre acteur mondial est le fonds d'investissement Ares, présent dans le capital de National Veterinary Associates depuis 2014, et actionnaire minoritaire du groupe britannique VetPartners depuis 2018. [51,52]
- En Chine, HillHouse Capital est actionnaire du plus grand groupe national, New Ruipeng, issu de la fusion des différents investissements du groupe, à l'instigation de HillHouse Capital.

Suite au rachat d'Anicura par le groupe Mars Petcare en juin 2018, les investisseurs Fidelio et Nordic Capital ont affirmé avoir réalisé la plus belle transaction de l'histoire de leur fonds d'investissement. Cet événement ajouté aux développements considérables des groupes de cliniques vétérinaires dans la période récente amène différents investisseurs à s'intéresser au secteur. Nous voyons maintenant apparaître de nouveaux noms : BC Partners a acquis une participation majoritaire dans le capital de VetPartners en 2018 – et ce même acteur était candidat au rachat de la division santé animale de Bayer –, Partners Group a investi dans Blue River PetCare aux Etats-Unis en juillet 2019 ou encore le private equity JAB Holdings – investisseur des produits de luxe Jimmy Choo jusqu'en 2017 – a pris une part majoritaire dans le capital de Compassion First en février 2019 puis dans le capital de National Veterinary Associates en juillet 2019. [53]

Parmi le large panel de fonds d'investissements présents dans le secteur vétérinaire, on retrouve également des investisseurs conséquents. Le géant KKR a possédé des parts dans le groupe britannique d'animaleries Pets at Home de 2010 à 2018 et est entré au capital du groupe de cliniques américain PetVet Care Centers en 2018. La banque américaine Morgan Stanley a investi dans Pathway vet Alliance en 2016 et son concurrent, Goldman Sachs, est aujourd'hui

actionnaire du second groupe de cliniques chinois Ringpai et possède une part minoritaire dans le capital du groupe américain MedVet depuis l'été 2019. [54]

Dans certains cas, un investisseur non vétérinaire peut intervenir très tôt dans l'histoire d'un groupe : c'est le cas de Vet Partenaires, société de Pierre Colasson en France, actionnaire de la clinique vétérinaire Alliance à Bordeaux ou de TAHG, société de Steve Rosengarten actionnaire de VetOne en France.

Ces fonds peuvent également être à l'origine d'une consolidation comme par exemple dans le cas de la fusion entre IVC et Evidensia en 2017.

### **2.2.1.3 - Groupe industriel ou entrée en bourse**

Une fois la phase de croissance rapide dépassée, alimentée par les fonds d'investissements successifs, un groupe de clinique a deux sorties envisageables :

- **s'introduire en bourse** : c'est le cas de CVS côté à la bourse de Londres (LSE) ou encore des groupes australiens côtés à la bourse Australienne (ASX) ou à la bourse Néo-zélandaise (NZX) ;
- **rejoindre un groupe industriel** : deux grands groupes sont d'ores-et-déjà actifs sur le marché des soins vétérinaires, le numéro 1 mondial Mars Petcare mais aussi Nestlé Purina qui a acquis une participation minoritaire dans le capital d'IVC Evidensia.

Le schéma de succession de modes de financement de croissance présenté ici n'est pas absolu, des passerelles et sorties sont toujours possibles. Par exemple, le groupe VCA était coté en bourse avant de rejoindre la famille Mars.

### **2.2.1.4 - Exemples de successions de phases capitalistiques**

Ainsi, bien que l'actionnariat soit toujours vétérinaire au départ, les différentes phases capitalistiques ont une durée plus ou moins longue en fonction des groupes. Par exemple, alors que CVS s'est très rapidement introduit en bourse, MonVéto a toujours un actionnariat 100 % vétérinaire depuis 2010 et NVA en est à sa troisième phase de fonds d'investissement. Le tableau 4 présente quelques exemples.

**Tableau 4.** Exemples de successions de phases capitalistiques

Groupe	Actionnariat Vétérinaire	Fonds d'investissement	Entrée en bourse ou groupe industriel
Evidensia	2012 - 2014	2014 – aujourd'hui : EQT	2019 : participation minoritaire de Nestlé
Anicura	2012 – 2014	2014 – 2018 : Nordic Capital	2018 – aujourd'hui : Mars PetCare
NVA	1996 - 2007	2007 – 2014 : Summit Partners 2014 – aujourd'hui : Ares Management Eté 2019 – aujourd'hui : JAB Holdings	
Univet	2011 – aujourd'hui	2018 – aujourd'hui : Platina, <i>minoritaire</i>	
MonVéto	2010 – aujourd'hui		

## 2.2.2 - Typologie stratégique

### 2.2.2.1 - Les différents modèles d'affaires sur le marché vétérinaire

#### 2.2.2.1.1 - *Segmentation stratégique*

De manière empirique, nous pouvons séparer le secteur vétérinaire en 4 segments stratégiques (figure 65) : les services et les produits pour la médecine des animaux de sport et de loisirs ainsi que les services et les produits pour la médecine des animaux de rente.

		B to B	B to C
Services	Classique	Rurale "Classique"	Canine généraliste
	Novateur	Consulting en élevage	Canine spécialisée
Produits	Concurrence -	Med. sous prescription	Med. sous prescription
	Concurrence +	Med. pour bétail Très largement répandus	Produits OTC pour animaux de compagnie

**Figure 65.** Segmentation stratégique du secteur vétérinaire [55]

De cette segmentation découlent les différents modèles d'affaires du secteur définis comme tel :

- Canine généraliste
- Canine spécialisée
- Animaux de production ruminants
- Animaux de production industriels
- Modèle mixte : canine généraliste associée à de la « rurale » classique comme définie en France

Les différents groupes dont nous avons parlé dans ce travail se répartissent dans ces différents modèles d'affaires. Nous allons tout d'abord nous concentrer sur le secteur des animaux de compagnie.

#### 2.2.2.1.2 - *Canine généraliste et canine spécialisée*

Le développement des soins spécialisés est un point de divergence fort montrant des trajectoires stratégiques très opposées entre les différents groupes.

Il existe des groupes 100% généralistes comme Banfield ou encore VetCor aux Etats-Unis, des groupes qui se consacrent entièrement à la médecine spécialisée comme Bluepearl, société américaine de Mars PetCare, mais la tendance en Europe est plutôt à la diversification des activités.

Les trois groupes européens possèdent une majorité de structures généralistes de taille moyenne, mais également des structures assimilables à des centres de référés. En effet, on retrouve plusieurs structures conséquentes chez IVC Evidensia, comme Southern Counties au Royaume-Uni qui compte 25 spécialistes diplômés européens ou américains, Kleintier Spezialisten à Berlin avec 6 spécialistes, Bessy's à Zurich qui emploie 10 spécialistes ou encore Oncovet en France où on retrouve 4 spécialistes et un centre de radiothérapie unique sur le territoire. Chez Anicura, on retrouve l'institut vétérinaire de Novara en Italie qui emploie 11 spécialistes diplômés européens ou américains, la structure Tierklinik Haar à Munich avec 3 spécialistes, 80 employés et dont l'activité de référé représente 70% de l'activité totale, l'hôpital Albano à Stockholm où 55 vétérinaires travaillent sur un total de 180 employés ou encore le CHV Nordvet à Lille. Linnaeus, société sœur d'Anicura au Royaume-Uni, se base sur son réseau de 9 centres de référés (figure 66) qui comprend notamment Davies et North Down qui emploient chacun une trentaine de spécialistes.

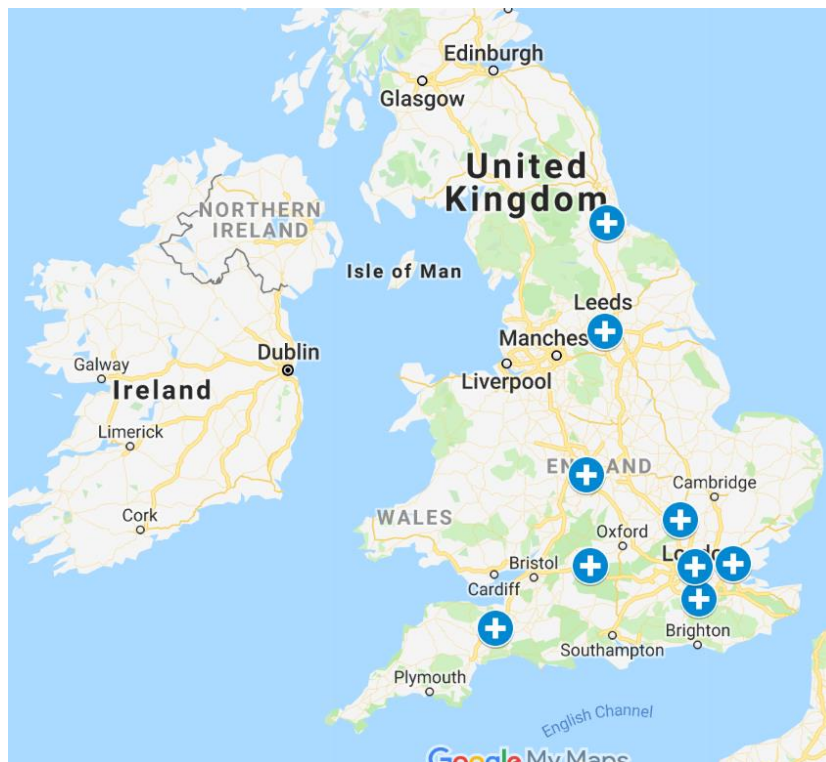


Figure 66. Centres de référés de Linnaeus

Le groupe CVS possède au total 8 centres de référés qui réunissent 68 spécialistes, dont Manchester Veterinary Specialists, Highcroft Veterinary Referrals ou encore Grove Referrals.

Initialement, le groupe Vets4Pets correspondait à des petits cabinets de soins généralistes, pour partie implantés au sein de petshops, mais le groupe compte aujourd'hui dans son portfolio le géant Dick White Referrals et trois autres centres de référés (Anderson Moores avec 25 spécialistes, North West Veterinary Specialists avec 8 spécialistes et Eye vet avec 2 spécialistes).

Cependant, il est important de garder à l'esprit que l'activité de soins généralistes et l'activité de référés sont deux métiers radicalement différents, et il peut être délicat de savoir gérer et appréhender les deux en parallèle avec précision (tarification, achats, problématiques de personnel etc.). En effet, le secteur de la médecine spécialisée requiert des moyens humains, matériels (équipements et locaux) coûteux. Pour pouvoir rentabiliser ces moyens, il faut concentrer beaucoup de cas référés par des généralistes. Le territoire d'exercice est donc beaucoup plus large (jusqu'à deux heures et demi de rayon) que dans le modèle généraliste. Les clients d'une structure de spécialistes sont les vétérinaires généralistes référents alors que les clients d'une structure généraliste sont les propriétaires d'animaux, recrutés par proximité, sur un territoire étroit (15 à 30 minutes de rayon) : les modalités de recrutement des cas sont donc radicalement opposées dans les deux métiers.

Ainsi, un réseau de référé interne à un groupe n'apporte pas de beaucoup valeur ajoutée exceptionnelle dans le sens où aucune obligation de référer en interne n'est prononcée mais aussi car un centre de référés tire sa réussite de sa réputation dans le milieu vétérinaire qui l'entoure et un apport de cas totalement externe est essentiel. Par exemple en 2017 chez VCA

en 2017, 95% des cas référés au sein des structures de spécialistes étaient envoyés par des vétérinaires extérieurs au groupe. [56]

Si le développement d'un réseau de référés au sein d'un groupe de structures généralistes n'apparaît pas comme un réel avantage concurrentiel, il peut même présenter un certain antagonisme pour le groupe. En effet, le premier client d'un centre de spécialistes est le généraliste : ce dernier doit pouvoir associer l'excellence technique à l'image de la structure de référés, et cette image peut être floutée par la présence de structures généralistes associées. Le généraliste peut également se montrer hésitant à référer des cas dans une entreprise qui exerce aussi la médecine générale et qui est donc un potentiel concurrent.

Deux modèles d'affaires différents se doivent d'avoir deux images différentes, généralement matérialisées par des marques distinctes.

#### **2.2.2.1.3 - *Modèle de cliniques généralistes au sein d'animaleries***

Un autre modèle, ayant connu son heure de gloire il y a quelques années, semble revenir en grâce et se développer à nouveau : les cliniques généralistes situées au sein même d'animaleries. Ces cliniques n'ont en règle générale pas vocation à effectuer des examens poussés ni une médecine ou une chirurgie avancée, mais se concentrent sur une bonne médecine préventive et une prise en charge de premier niveau. Il s'est agi par exemple du modèle historique de Companion Care (aujourd'hui Vets4Pets) au sein des magasins Pets at Home au Royaume-Uni et précédemment des premiers Banfield Pet Hospitals installés dans des PetSmart aux Etats-Unis. Dans les deux cas, ces deux entreprises ont par la suite orienté leur développement vers des modèles classiques de cliniques hors des magasins, tout en maintenant un nombre très significatif de structures au sein des animaleries. Il semblait donc que ce modèle ne serait plus promis à un brillant avenir.

Pourtant, le spécialiste américain de la grande distribution Walmart a annoncé en mai 2019 qu'il allait ouvrir une centaine de cliniques vétérinaires au sein même de ses supermarchés. [57] Le bilan en novembre 2019 montre que 42 cliniques sont déjà ouvertes via l'intermédiaire de deux groupes, VetIQ et Essential PetCare et ces deux derniers devraient ouvrir 27 nouvelles cliniques chez Walmart dans les semaines ou les mois qui arrivent. Par ailleurs, VetIQ possède déjà plus de 1 000 cliniques intégrées dans des animaleries.

En Espagne, les deux plus grands groupes KiVet (environ 80 cliniques) et ClinicAnimal (environ 35) possèdent des cliniques généralistes exclusivement intégrées dans les magasins respectivement à l'enseigne Kiwoko et TiendAnimal.

A l'analyse, ce modèle correspond au concept du "one-stop-shopping" – qui fit florès dans l'univers de la grande distribution, et reste le fondement du format de l'hypermarché – adapté au monde des produits et des services pour animaux de compagnie. Ce concept prétend répondre au besoin de praticité exprimé par le consommateur qui apprécie de trouver tous les produits et services au même endroit, mais se heurte à la nécessité d'être performant sur l'ensemble de la gamme. Ainsi pour les cliniques vétérinaires, on peut constater que le modèle n'est validé que pour des cabinets ou cliniques disposant d'une offre réduite et qu'en revanche, les cliniques et a fortiori les hôpitaux positionnés sur une forte technicité excluent de s'implanter sous le même toit qu'une grande surface, spécialisée comme PetSmart ou Pets-at-Home ou généraliste à dominante alimentaire comme Walmart. En tout état de cause, ce modèle semble

donc correspondre à un créneau assez étroit. Enfin, dans certains pays, comme la France, un tel format n'est pas facilement compatible avec les exigences du code de déontologie.

#### **2.2.2.1.4 - Introduction des productions animales au sein des groupes**

Plusieurs groupes de cliniques affichent dans leur portefeuille quelques entreprises mixtes, qui sont en réalité le résultat de l'histoire des acquisitions lors des débuts d'expansion. En France par exemple, le groupe MonVéto possède des entreprises mixtes, présentes dès les premières acquisitions, mais ces dernières ne sont plus un axe de développement aujourd'hui. Ces groupes se sont donc recentrés sur leur principal modèle d'affaires.

En revanche, l'activité de productions animales peut être au cœur de la politique de développement d'un groupe. On retrouve en Australie le groupe Apiam Animal Health, très largement orienté vers les productions animales et coté en bourse. Avec 42 établissements et plus de 150 vétérinaires, il suit 3,5 millions de porcs, 2,7 millions de bovins à l'engraissement et 480 000 vaches laitières. [21]

Il en est de même pour le groupe XL Vets dont l'activité de productions animales représente la moitié de son activité. Ce dernier est présent majoritairement au Royaume Uni avec 50 cliniques employant près de 450 vétérinaires, mais on le retrouve également en Irlande, en Nouvelle-Zélande ou encore au Canada.

En France, on compte deux groupes importants en productions animales Réseau Cristal et Chêne-Vert Conseil, majoritairement en productions avicoles et porcines, de manière beaucoup moins significative dans le secteur des ruminants.

Cependant, les entreprises mixtes ou de productions animales au cœur de groupes de cliniques ne sont pas uniquement le fruit du hasard de l'histoire, elles sont récemment entrées dans le champ des acquisitions possibles de plusieurs groupes en pleine expansion.

Afin de confirmer cette tendance récente de certains groupes à l'investissement dans les entreprises mixtes nous pouvons citer le groupe IVC-Evidensia qui possède aujourd'hui une centaine de cliniques mixtes au Royaume-Uni, en Irlande et aux Pays-Bas mais aussi le groupe CVS avec ses 22 cliniques mixtes. En revanche, si ces deux groupes réalisent quelques acquisitions de cliniques mixtes, leur axe de développement reste tout de même les cliniques canines. Aux Pays-Bas, les acquisitions en productions animales de CVS ne sont pas si profitables qu'anticipé par le groupe.

Pourtant, le développement de l'activité de productions animales est au cœur de la politique d'expansion de VetPartners. Au Royaume-Uni, le groupe affirme s'occuper aujourd'hui de 20% des vaches allaitantes, 30% des troupeaux laitiers et 45% de la population porcine, et ces chiffres ne cessent d'évoluer depuis début 2018. VetPartners est entré sur le marché des productions animales avec l'acquisition du groupe Origin, un des leaders nationaux en santé animale rurale avec à son portfolio [58] :

- Westpoint Farm Vets : ce groupe est composé de 21 cliniques, 70 vétérinaires ruraux, et un service d'urgence. Ces vétérinaires s'occupent de 80 000 vaches laitières réparties sur 250 exploitations, de vaches allaitantes, mais encore d'ovins, de porcs ou de volailles.



- Garth Pig Practices et Integra veterinary services : ensemble, ces deux groupes couvrent un tiers de la population porcine du Royaume-Uni.
- Poultry Health Services : répartis en 6 sites, 15 vétérinaires travaillent au sein de ce groupe. Ils possèdent également des laboratoires.
- Trois laboratoires d'analyses : Biobest

Vetpartners a ensuite continué son expansion dans le domaine des productions animales avec l'acquisition de LLM Farm Vets en mars 2019 (24 vétérinaires sur 3 cliniques) puis du groupe mixte écossais Clyde Veterinary Group en mai 2019 (14 vétérinaires ruraux sur 4 sites). En juin 2019, ils ont conclu un partenariat avec le groupe Parkland, marquant leur entrée en Irlande du Nord avec 30 vétérinaires répartis sur 5 sites. [27]

#### **2.2.2.2 - Les différentes stratégies de marque**

La première marque d'un vétérinaire est son nom, certaines cliniques ont d'ailleurs gardé le nom du fondateur, parfois même après son départ (Hôpitaux Fitzpatrick et Dick White au Royaume-Uni, CHV Frégis en France...). Pour le client, la marque de l'entreprise peut avoir plusieurs fonctions : de l'identification à la symbolique en passant par la sécurité et la garantie, l'image de marque permet de combler à la fois des besoins fonctionnels et des besoins symboliques (correspondant entre autres à l'appartenance à un groupe) du client. Les groupes vétérinaires adoptent une stratégie plus ou moins précise vis-à-vis de leur image.

Aux Etats-Unis, le groupe Mars est un des modèles les plus clairs avec un portefeuille de marques qui correspond aux portefeuilles de métiers. Chaque division du groupe correspond à un modèle précis : Bluepearl est la filiale de centres de référés et de structures de type centre hospitalier, Banfield et VCA sont les deux filiales de soins généralistes. Il semble que le groupe PetPartners va être restructuré début 2020 : 4 de ses grosses structures de référés rejoindront Bluepearl et les autres cliniques seront fusionnées à VCA. Enfin, la filiale de Mars qui a vocation à investir hors Amérique du Nord et hors Europe est VCA. Sur le territoire américain, chaque clinique de Banfield ou de VCA est visuellement rattachée à cette marque. Depuis plusieurs mois, le numéro 2 européen a vocation d'imposer son nom et chaque structure qui rejoint le groupe se voit imposée le nom d'Anicura – aux côtés de son nom historique – tant sur sa façade que sur les différents moyens de communication.

Un autre groupe qui présente une forte stratégie de marque est Vets4Pets au Royaume-Uni : sur chaque devanture de clinique, on retrouve les couleurs et le logotype du groupe.

Cependant, certains groupes considèrent que ce concept de marque globale n'est pas spécialement adapté ni nécessaire au marché des soins vétérinaires, ils adoptent alors une stratégie radicalement différente où chaque clinique garde son identité historique. L'histoire d'IVC Evidensia est ici intéressante : avant la fusion, les cliniques du groupe Evidensia arboraient toutes la marque groupe mais depuis la fusion avec le britannique IVC, la stratégie a totalement basculé, les nouvelles cliniques ne doivent pas changer de marques mais surtout certaines anciennes cliniques font un pas en arrière et récupèrent leur identité historique. Par exemple, Evidensia en Finlande possédait près de la moitié des cliniques du pays, cependant la concurrence est essentielle au bon fonctionnement du marché, il est donc aisé de comprendre que dans ce cas précis, la marque unique n'était pas la stratégie la plus adaptée. Les groupes

CVS, VetPartners, VetCor, NVA ou encore Linnaeus adaptent la même stratégie de conservation de la marque historique et donc de gestion d'un portefeuille de marques locales.

On en déduit qu'il n'existe pas de modèle universel, mais aussi que la stratégie peut changer au cours de l'histoire d'un groupe. Ainsi, plusieurs groupes mélangent les différentes stratégies, et adaptent le cas de chaque clinique à la solution qui lui convient le mieux au sein du marché au cœur duquel elle se situe. C'est le cas par exemple de Bluepearl aux Etats-Unis ou encore des groupes français Univet, MonVéto ou VPlus.

Face à la diversité de modèles existants, comment choisir une stratégie de marque ? Prenons l'exemple de l'hôtellerie : un voyageur d'affaires qui arrive pour la première fois dans une nouvelle ville va plutôt choisir un hôtel dont il connaît la marque, une marque forte comme Novotel par exemple, de manière à être certain de la qualité du service. Les grands groupes d'hôtels ont donc instauré une relation de confiance avec leur client.

En revanche, en médecine vétérinaire, au contraire de l'hôtellerie où la définition même du marché est basée sur des personnes qui voyagent, la plupart des propriétaires ne fréquentent qu'une seule clinique : il est donc important d'avoir une marque mais une marque forte, connue, sans ambiguïté au niveau local. Une image de marque nationale voire internationale n'apporte donc sur notre marché que très peu d'avantage concurrentiel.

### **3 - Analyse des avantages concurrentiels**

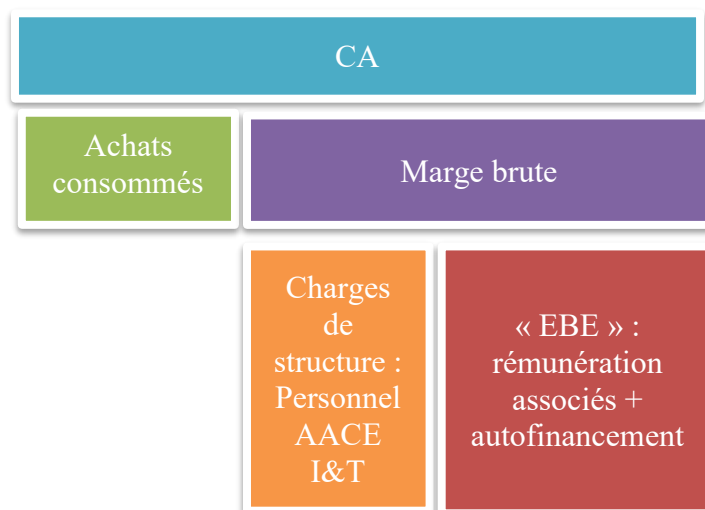
#### **3.1 - Pourquoi les groupes valorisent-ils les entreprises vétérinaires beaucoup plus cher que les usages professionnels ?**

Les groupes de cliniques vétérinaires se développent depuis maintenant près de 20 ans de manière continue, avec une accélération ces dernières années en Europe. Le moteur de ce développement est que ces derniers sont capables de payer deux à trois fois le prix historiquement proposé pour racheter un cabinet, une clinique ou un centre hospitalier vétérinaire.

La valeur d'une entreprise est le plus souvent déterminée en appliquant un multiple au profit qui est approché par l'EBE (ou l'EBITDA en comptabilité anglo-saxonne) [6]. Ce multiple est d'autant plus élevé que l'acheteur anticipe une croissance future rapide de l'EBE. Pour payer cher, il faut anticiper une croissance rapide et être suffisamment confiant dans le fait que l'on pourra accroître rapidement l'EBE de l'entreprise.

Afin d'expliquer cette capacité à accroître la profitabilité, nous allons détailler tout d'abord l'analyse financière traditionnelle d'une entreprise vétérinaire, telle qu'elle est pratiquée empiriquement par le vétérinaire ou les associés (figure 67).

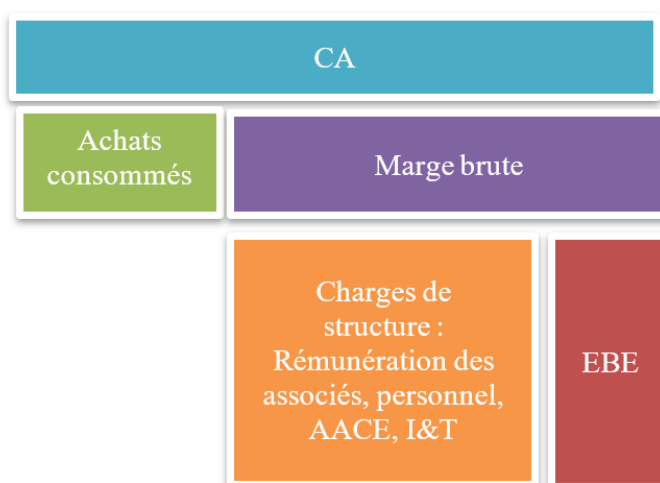
Pour analyser la profitabilité de son entreprise, le vétérinaire ou les associés retirent les achats consommés du chiffre d'affaires annuel pour dégager la marge brute. Cette marge brute permet de couvrir d'abord les charges de structure incluant les frais de personnel, les autres achats et charges externes ainsi que les impôts et taxes d'une part et l'"EBE" d'autre part. Il est à noter que les charges de personnel n'incluent pas le coût du travail des associés. L'"EBE" ainsi calculé permet la rémunération des associés et l'autofinancement de l'entreprise. L'objectif de gestion de l'entreprise est donc d'assurer une rémunération correcte des associés de la structure compte tenu de leur temps de travail, de leurs aspirations etc. Toute augmentation de la profitabilité se traduit donc par une augmentation de la rémunération des associés. Cela a des conséquences : une fois qu'un niveau de rémunération « confortable » est atteint, l'incitation à augmenter le profit est alors faible pour des raisons fiscales et sociales. L'augmentation marginale du Chiffre d'Affaires, par exemple en assurant une facturation exhaustive des prestations ou le développement de prestations complémentaires, n'apparaît pas très désirable car l'impact sur la rémunération nette supplémentaire (une fois déduits les prélèvements sociaux et le taux marginal de l'Impôt sur le revenu des personnes physiques) apparaît trop faible pour justifier l'effort nécessaire.



**Figure 67.** analyse financière traditionnelle d'une entreprise vétérinaire

*AACE : Autres Achats et Charges Externes  
I & T : Impôts et Taxes*

Le changement de modèle d'analyse pour un groupe réside dans le fait que la rémunération du travail des associés est fixée et intégrée aux charges fixes, dégageant un EBE qui représente une bonne approximation du profit qui rémunère les actionnaires. Si ce profit est augmenté, même marginalement, c'est une bonne nouvelle pour les actionnaires (figure 68) [4]. Le groupe peut dès lors optimiser la rentabilité de l'entreprise en améliorant les achats, en organisant le travail (à charge de structure identique, on doit être capable de produire plus) et en développant l'offre (ce qui présente un delta marginal du chiffre d'affaires, plus important de la marge brute et très important pour l'EBE). Pour reprendre l'exemple de la mise en place d'une facturation exhaustive, une telle action devient très intéressante car elle permet avec peu d'effort d'améliorer significativement l'EBE. Une enquête conduite en Espagne par Pere Mercader en 2009 [59] a montré que les "oublis" de facturation ou les remises intempestives représentaient environ 5% du CA d'un large échantillon de cliniques vétérinaires espagnoles. Même si ces entreprises avaient un EBE de 15% du chiffre d'affaires, ce qui est probablement bien supérieur à leur performance effective, cette perte représentait donc un tiers du profit de l'entreprise et donc de sa valeur !



**Figure 68.** Nouvelle vision de l'analyse financière d'une entreprise vétérinaire

Ainsi, les groupes paient plus cher car ils développent des moyens pour optimiser tous les points cités précédemment et faire progresser rapidement l'EBE, donc la valeur des entreprises, là où les cliniques indépendantes visent d'abord à bien rémunérer les associés et valorisent ensuite des "parts d'association" en fonction de cette rémunération. Présentons maintenant quelques exemples d'actions concrètes mises en place.

## 3.2 - Optimisation des achats

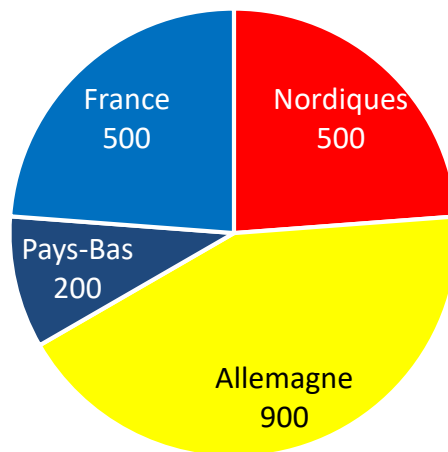
### 3.2.1 - Groupements d'achats

Chaque groupe de clinique s'organise pour obtenir les meilleures conditions d'achats, soit en travaillant en collaboration avec de puissants groupements d'achats pré-existants, soit en créant eux-mêmes leur propre groupement. En France, MonVéto a créé en 2011 Vetapharma qui achète aujourd'hui pour 400 cliniques réparties au niveau national. Le groupe de productions animales Chêne-Vert Conseil s'est lui associé à Cooperl, pourtant un de ses principaux concurrents sur le marché porcin, pour former Vet'Appro et acheter ensemble.

Pour l'instant, la stratégie d'achats des groupes européens n'est pas claire. Anicura a dû se séparer de son groupement d'achats, VetFamily, suite à une demande de l'autorité de la concurrence de l'Union Européenne après le rachat du groupe par Mars PetCare.

En revanche, la situation en France est très différente. Dès les années 80-90, les cliniques vétérinaires ont commencé à s'organiser pour grouper leurs achats et donc avoir une force plus importante face aux différents fournisseurs. Le marché vétérinaire s'est donc structuré en structures de groupements d'achats (SRA) parfois appelées aussi centrales de référencement. En 2011, 15% des vétérinaires libéraux étaient membres d'une SRA et le SIMV affirmait que 30% du chiffre d'affaires des industriels du médicament vétérinaire était déjà réalisé par ces groupements [60]. Aujourd'hui, on estime que 70% à 80% des vétérinaires sont réunis au sein de SRA [61]. Le mode de fonctionnement de ces SRA est la négociation de remises sur les médicaments directement auprès des laboratoires pharmaceutiques, remises conditionnées par le montant annuel des achats.

Ainsi, les vétérinaires français n'ont pas besoin d'être au sein d'un grand groupe de cliniques pour bénéficier d'excellentes conditions d'achats et pour l'heure, rien n'indique que les groupes internationaux vont disposer d'un avantage sein du territoire. Ceci pourrait changer si un groupe international passait un accord avec une SRA française, ou rachetait un groupe français possédant déjà sa propre SRA.. Un développement récent vient cependant de rebattre les cartes : VetFamily, l'ex-SRA d'Anicura devenue indépendante, vient de racheter en novembre 2019 deux SRA françaises représentant près de 500 cliniques. Il pourrait s'agir du premier exemple de SRA européenne et il sera intéressant d'observer l'avantage concurrentiel qu'il pourrait en résulter. La figure 69 montre le nombre de cliniques vétérinaires travaillant avec VetFamily dans six pays européens (Allemagne, Danemark, France, Pays-Bas, Norvège et Suède).



**Figure 69.** Nombre de cliniques travaillant avec VetFamily en Europe

Cependant, l'avantage des groupes par rapport aux vétérinaires indépendants, même adhérent à une SRA, réside dans le fait que ces derniers peuvent arriver à un plus haut degré d'intégration managériale. Ceci pourrait résulter, au moins en théorie, dans une meilleure observance de choix tranchés en matière d'achats et donc dans une capacité de négociation accrue. Ce haut degré d'intégration s'illustre également par le développement de marques propres.

### **3.2.2 - Développement d'une marque propre**

En 2013, le groupe CVS a lancé sa propre marque de médicaments, de produits d'hygiène, de suppléments nutritionnels et d'aliments pour animaux de compagnie. La marque MiPet représente aujourd'hui 25% des ventes au sein des cliniques de canine du groupe avec une gamme de 12 médicaments, 6 produits d'hygiène ou nutritionnels et 12 références d'aliments pour chats et chiens . En juillet 2019, le groupe a également lancé sa marque de médicaments dans le secteur équin. Les produits MiPet ne sont commercialisés qu'au sein des cliniques du groupe, des cliniques adhérent au groupement d'achats de CVS ainsi que sur leur site de vente en ligne. L'expansion de cette marque propre est annoncée comme objectif de développement, mais le praticien devant garder la liberté de prescription aura toujours accès aux autres produits disponibles sur le marché. [23]

Le groupe australien Greencross a développé une marque propre de petfood, Leaps & Bounds, en juin 2016. Les ventes ont représenté 6 millions de dollars au cours de l'exercice 2017 et ont atteint 21% des ventes de détail du groupe en Australie (figure 70). [62]

### Private label sales as a % of Australian retail sales

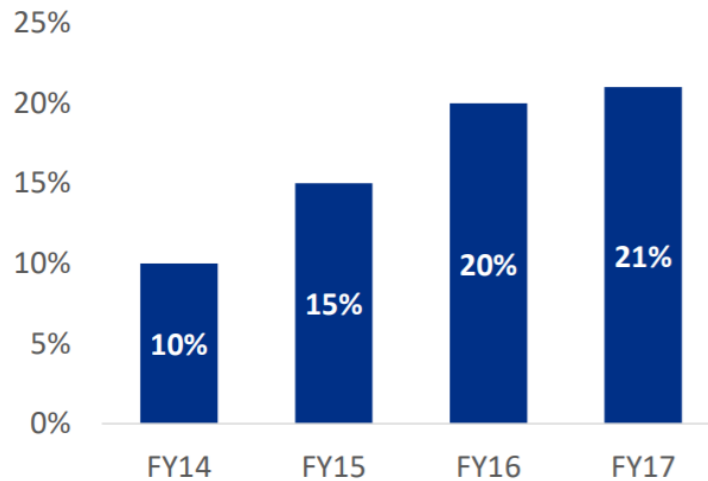


Figure 70. Pourcentage des ventes de la marque propre de Greencross en Australie [62]

Le développement de ces marques propres permet donc aux groupes d'affirmer leur identité et peut, à l'avenir, bousculer le secteur de l'industrie pharmaceutique. Les laboratoires pharmaceutiques peuvent le percevoir comme un danger mais également comme une grande opportunité puisque la recherche et la fabrication de ces produits leur sont aujourd'hui soustraites et le resteront probablement longtemps.



### **3.3 - Induction de la croissance du chiffre d'affaires**

#### **3.3.1 - Augmentation des prix**

Le premier point pour améliorer le chiffre d'affaires est d'augmenter les prix appliqués à la clinique. En revanche, cette augmentation ne peut être réalisée que si elle est justifiée : si les prix appliqués par une clinique avant son rachat sont déjà adaptés aux prix du marché les groupes n'induiront aucune modification significative.

#### **3.3.2 - Utilisation de leviers de croissance**

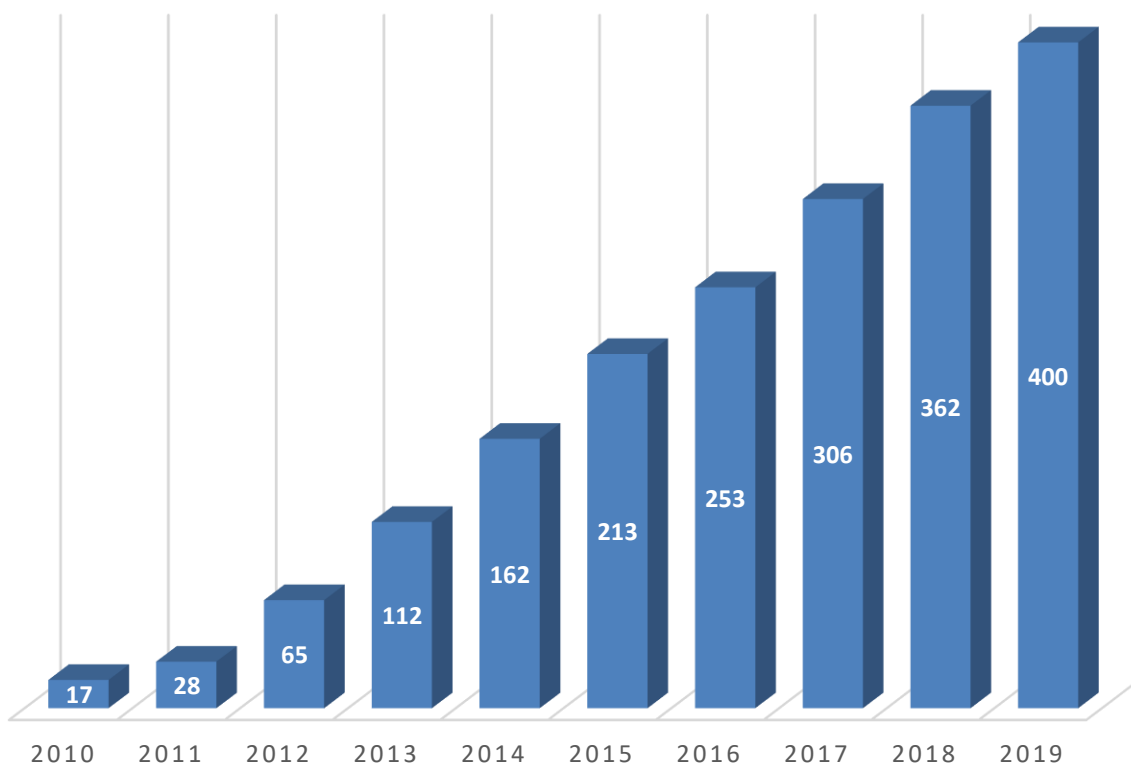
Afin d'augmenter le chiffre d'affaires, un groupe peut mettre en place différents outils pour améliorer son offre.

##### **3.3.2.1 - Plans de prévention**

Les plans de prévention en médecine vétérinaire ont été créés aux Etats-Unis, par le groupe Banfield Pet Hospitals dans les années 1980. Il aura fallu attendre les années 2010 pour voir les premiers apparaître en Europe et 2015 en France, mais ils sont aujourd'hui au cœur de l'offre de nombreuses cliniques vétérinaires généralistes.

Ces plans de prévention incluent différents services de médecine préventive (par exemple deux consultations préventives et une vaccination adaptée chez les jeunes adultes) ainsi que des produits ciblés prescrits par le vétérinaire dont la consommation est prévisible (exemple des antiparasitaires externes et internes). Ils s'organisent en plusieurs gammes en fonction de l'espèce et du stade physiologique de l'animal (croissance, jeune adulte, senior) et peuvent présenter des options en fonction du choix du propriétaire. Ils présentent divers avantages pour chaque protagoniste : l'animal reçoit un suivi renforcé de son vétérinaire ainsi qu'une prévention accrue ; le propriétaire mensualise ses dépenses et profite de différentes remises : il peut donc gérer son budget et est assuré de la protection de son animal. Enfin, la fréquentation des clients à la clinique augmentant, ces derniers sont fidélisés.

Un exemple de franc succès en Europe est le groupe CVS. Lancé en 2010, *The Healthy Pet Club* (HPC) compte aujourd'hui plus de 400 000 animaux adhérents, soit 2% de la population de chiens et de chats du Royaume-Uni (20 millions de chiens et de chats au Royaume-Uni d'après le rapport du *PDSA Animal Wellbeing 2018*). Ce programme de prévention représente entre 13 et 17% du chiffre d'affaires des cliniques CVS [63]. La figure 71 illustre la croissance soutenue du nombre d'animaux inscrits au sein du HPC. [23]



**Figure 71.** Evolution du nombre de membres du HPC de CVS en milliers d'animaux

Le groupe IVC a lancé son programme *PetHealth Club* au Royaume-Uni en 2014. En 2019, 500 cliniques appliquent ce plan de prévention avec plus de 375 000 animaux inscrits (contre 250 000 en 2018). D'après le groupe, les propriétaires des animaux adhérents à leur plan de santé fréquentent deux fois plus leur clinique vétérinaire et dépensent 52% de plus chaque année que les animaux non adhérents [47].

Forts de leur succès, les plans de prévention commencent à apparaître au sein des groupes français avec des programmes chez Univet, MonVéto mais aussi chez Argos.

Si le développement de la médecine préventive constitue un réel avantage concurrentiel pour les groupes de cliniques, il est important de noter qu'une clinique vétérinaire indépendante peut tout autant développer ses propres plans de prévention. Articulés autour d'une formation d'équipe et d'une communication adaptée, nous connaissons plusieurs exemples de succès dans des entreprises indépendantes. Une nouvelle fois, c'est le degré d'intégration managériale qui peut favoriser le développement rapide d'une offre de plans de prévention au sein d'un groupe.

### 3.3.2.2 - Dentisterie

Au même titre que les plans de prévention, la dentisterie entre dans les différentes possibilités de développement de l'offre d'une entreprise vétérinaire. En France, ce domaine est en effet largement négligé par la majorité des cliniques. En revanche s'il est correctement exploité il peut être générateur non négligeable de chiffre d'affaires : en Finlande, 43% des cliniques IVC Evidensia ont désigné un vétérinaire qui s'occupe de développer cette activité et il s'est avéré que le chiffre d'affaires associé pouvait atteindre jusqu'à 20% du chiffre d'affaires de la clinique, contre 3 à 4% en France [47].

Un plan de développement de la dentisterie dans les cliniques généralistes repose sur un programme intégré de la prévention à la prise en charge de premier niveau des périodontites localisées. Les pathologies plus sévères sont référées en milieu hospitalier. L'essentiel du développement de l'offre tient à la réalisation de nettoyages dentaires (très efficaces dès l'apparition de gingivites, lorsqu'ils interviennent en relais d'une bonne hygiène à la maison), à l'évaluation radiologique des périodontites et la réalisation des extractions simples.

### 3.3.2.3 - Concurrencer le e-commerce

Depuis le début des années 2000, le *pure player* (distributeur qui ne vend qu'en ligne) Zooplus ne cesse de se développer en Europe : entre 2014 et 2018, son chiffre d'affaires a été multiplié par 2,5 [64]. L'Allemagne et la France sont aujourd'hui les deux pays les plus importants en termes de chiffre d'affaires pour le groupe, mais celui-ci n'a pas pour autant freiné sa croissance dans les autres pays européens (il a par exemple doublé son chiffre d'affaires en Pologne entre 2016 et 2018).

L'émergence de ces *pure player webstores* pose aujourd'hui beaucoup de problèmes sur le plan de la compétitivité pour les vétérinaires : prix bas, large choix disponible, possibilité de commander la journée comme la nuit, la semaine comme le weekend, livraison à domicile, publicité, etc. Il peut donc apparaître compliqué pour le vétérinaire de continuer l'activité de vente de nourriture pour animaux de compagnie au comptoir, mais il ne faut pas oublier que ce dernier a des avantages incontestables et sur lesquels n'importe quel *pure player* ne pourra jamais se baser : la recommandation d'un professionnel de la santé animale, et dans une moindre mesure, l'absence de délai de livraison ou encore la sûreté du paiement (contrairement au paiement en ligne). Les problèmes de compétitivité résident d'abord dans la compétitivité-prix et ensuite dans la facilité de commande ou encore la livraison

Sur la gamme de prix des aliments pour animaux de compagnie, soit de 20 à 100 € par sac, on considère que les vétérinaires peuvent proposer un prix jusqu'à 5€ plus cher en clinique que les produits en ligne, au-delà ils ne sont plus compétitifs. Pour cela, le vétérinaire doit changer son approche de prix, observer la concurrence et se positionner légèrement plus cher. Ceci revient à accepter que la marge par unité vendue soit considérablement diminuée au profit d'une rotation bien plus importante. Il est absolument nécessaire d'acheter de manière efficace (amélioration des conditions d'achat en jouant sur les montants annuels d'achat, regroupement de structures vétérinaires dans le but de former un groupement d'achats).

La seconde solution possible pour le vétérinaire est de vendre en ligne ses propres produits. Deux systèmes existent aujourd'hui dans le monde :

- les OLP (*Online Pharmacy*) qui vendent autant de médicaments que de petfood et fonctionnent sur un système de livraison à domicile. Il s'agit du système existant aux Etats-Unis depuis plus de 10 ans.
- les IVO (*Independent Vet Online*) qui eux se concentrent très majoritairement sur le petfood et dont la livraison est réalisée à la clinique. Ce dernier système est celui que l'on retrouve en France.

En appliquant un de ces deux modèles, la clinique vétérinaire peut donc récupérer des clients qui avaient opté pour l'achat en ligne et fidéliser les nouveaux en proposant la vente

d'un premier sac, généralement un petit sac, au comptoir puis la suite du processus sur l'IVO de la clinique, notamment pour les achats de sacs moyens ou gros.

La compétitivité sur internet est une des solutions proposées par les groupes de cliniques. Par exemple, MonVeto a créé Place Des Vétos en juin 2017, et cet IVO est utilisé aujourd'hui par plus de 150 cliniques vétérinaires en France et est classé deuxième français en nombre de commandes. Deux fois par semaine, les prix sont ajustés en fonction de la concurrence, notamment celle de Zooplus. Aux Etats-Unis, Banfield possède un partenariat avec VetSource (OLP).

Concurrencer le e-commerce en développant son propre site de vente en ligne permet donc aux groupes d'augmenter leurs ventes ; cependant il n'est pas certain aujourd'hui que les groupes de cliniques soient meilleurs que les IVO déjà présents sur le marché français. Une nouvelle fois, nous pourrions observer dans les mois qui viennent si des groupes internationaux acquièrent un IVO, avec le projet de le développer et de l'internationaliser, ou tentent de développer un système équivalent en interne.

### **3.4 - Amélioration des charges de structure**

#### **3.4.1 - Dilution de la charge d'associés**

Tous les exemples de leviers pour augmenter le chiffre d'affaires d'une entreprise peuvent être mis en place tant par un groupe que par un vétérinaire indépendant, avec peut-être un léger avantage aux groupes grâce à leur intégration managériale.

Cependant, cette croissance du chiffre d'affaires, pour être profitable, doit entraîner une dilution des charges de structures et en premier lieu des charges de personnel. De ce point de vue un groupe pourra maximiser l'effet positif sur l'EBE car, comme nous l'avons vu au paragraphe 2.1, ils fixent la rémunération des associés et n'en augmentent pas le nombre. Ce poste de coût élevé est nécessairement dilué lors de la croissance, par l'embauche de jeunes vétérinaires, bien payés par rapport à leurs pairs engagés par les cliniques indépendantes, mais nettement moins chers que les associés.

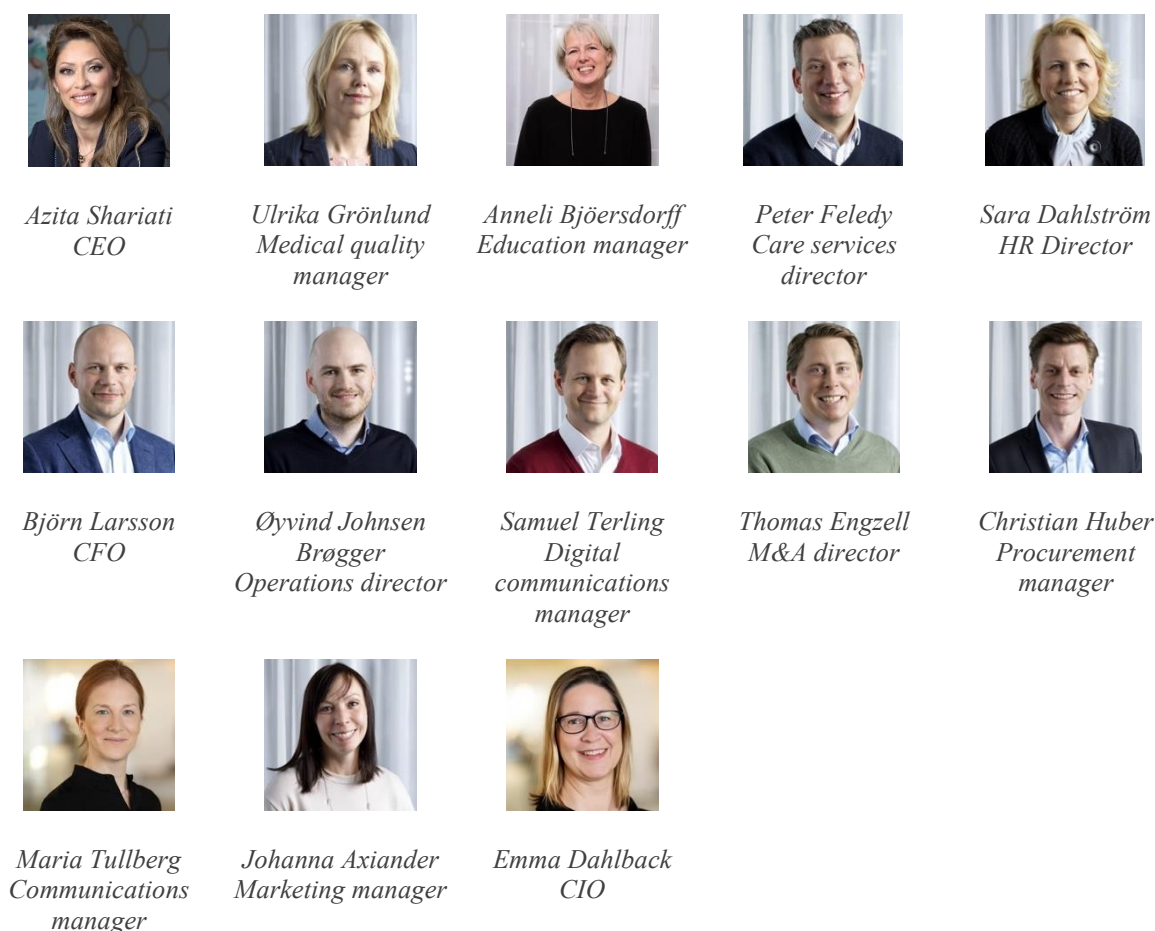
En revanche, la croissance d'une clinique indépendante se traduit souvent par une rémunération accrue des associés – et périodiquement par un associé supplémentaire – et n'entraîne qu'une faible augmentation de l'EBE.

#### **3.4.2 - Mise en place d'une équipe centrale**

La mise en commun de ressources permettant d'entrer dans un univers où la différenciation du secteur vétérinaire est possible passe par la mise en place d'une équipe centrale. La gestion de chaque établissement de soins est ainsi professionnalisée – les vétérinaires peuvent donc se recentrer sur ce qui est réellement leur métier – et ces ressources sont mises en commun pour plusieurs cliniques. Les domaines d'activités, compétences et nationalités variées de cette équipe permettent de poursuivre un objectif commun à travers les différentes activités du groupe.

Concrètement, des fonctions clés comme la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information, le marketing, la communication digitale, mais aussi la direction médicale (en charge de garantir le progrès scientifique et technique et l'adaptation des protocoles médicaux en fonction de l'état de l'art) atteignent au sein des groupes un niveau de performance difficilement accessible pour une clinique indépendante.

La figure 72 ci-après présente un exemple d'équipe centrale au sein d'un groupe européen, en l'occurrence Anicura.



**Figure 72.** Staff central Anicura

*HR : Human Resources*  
*M&A : Mergers and Acquisitions*  
*CFO : Chief Financial Officer*  
*CIO : Chief Information Officer*

### 3.4.3 - Recruter des vétérinaires

L'augmentation de l'offre de la clinique dans le but d'augmenter le chiffre d'affaires nécessite du personnel (vétérinaires et ASV) supplémentaire. Cependant, la principale problématique pour un vétérinaire aujourd'hui – dans des pays où le marché de la médecine vétérinaire est en pleine expansion – n'est pas de recruter des clients, mais d'attirer et de retenir des talents. C'est un des points sur lequel absolument chaque groupe de cliniques, de la grappe locale au grand groupe international, se concentre. Dans ce domaine, il apparaît que les méthodes et les moyens des groupes les plus importants sont très supérieurs à ce qui est usuel et même envisageable pour une clinique indépendante.

Si l'on regarde le plan du salon VMX (*Veterinary Meeting and Expo*) 2019 à Orlando (figure 73), on remarque sur l'allée centrale le stand de VCA, 1,3 fois plus important que celui de Royal Canin. Le stand de Banfield Pet Hospitals, lui, était aussi grand que celui de Boehringer Ingelheim. Ces deux groupes étaient présents avec deux objectifs : racheter des cliniques, et surtout recruter des vétérinaires. Cette situation, totalement impensable il y a moins

de 5 ans, où les groupes de cliniques paient des stands plus vastes et mieux animés que ceux des laboratoires pharmaceutiques ou des fabricants de pet-food, montre le renversement opéré dans ce secteur et surtout l'importance du recrutement pour alimenter la croissance du marché. Au London Vet Show de novembre 2019, on notait le même phénomène ainsi que la présence de plusieurs cabinets de recrutement spécialisés dans le domaine vétérinaire.

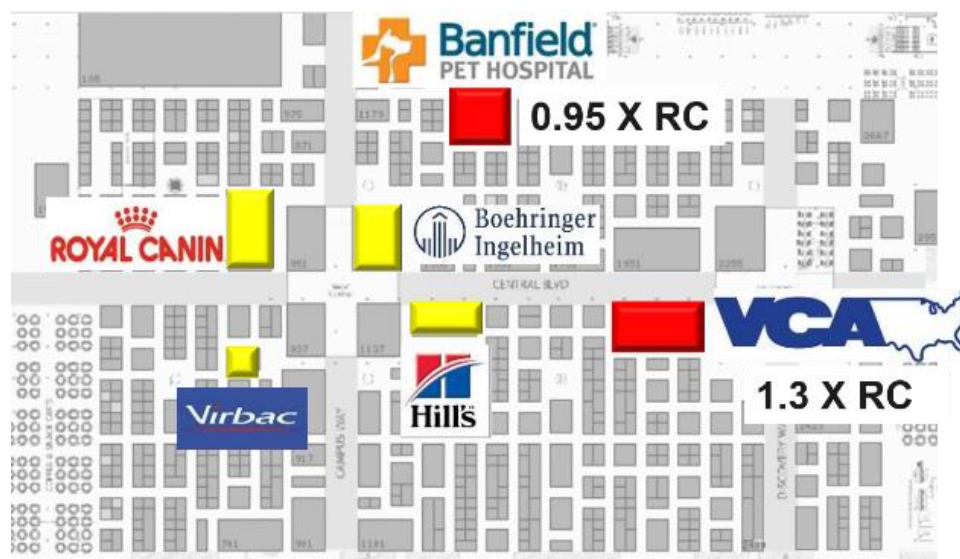


Figure 73. Plan du salon VMX 2019 à Orlando (RC : Royal Canin)

Le personnel administratif des groupes est également organisé autour de cet objectif central : on retrouve ainsi par exemple un *Group talent acquisition manager* chez Anicura pour les Pays-Bas uniquement, un *Talent acquisition coordinator* chez PetPartners, un *Talent acquisition supervisor* chez Bluepearl, un *Talent acquisition sourcing specialist* chez Banfield, une annonce de recrutement LinkedIn pour un *Regional Talent Acquisition Partner* chez Bluepearl etc. Du côté de CVS, le recrutement est externalisé et un partenariat a été établi avec l'agence Petmedic Recruitment.

En Europe, le groupe champion du recrutement est IVC Evidensia avec les 250 jeunes diplômés qui rejoignent les cliniques du groupe chaque année. Leur offre est très adaptée aux aspirations des nouvelles générations de vétérinaires : par exemple au Royaume-Uni, un jeune diplômé qui accepte de rejoindre leur groupe reçoit une prime de bienvenue (*golden hello*) de 5 000 livres sterling, payée en deux fois à 12 mois d'intervalle. Le contrat est établi pour deux ans, avec un salaire de 33 000 € la première année et 37 000 € la deuxième année, 33 jours de congés annuels et 12 jours de formation en deux ans. [65]

Par ailleurs, pénurie de vétérinaires et analyse des flux sur le marché britannique ont conduit le groupe IVC Evidensia à identifier une population de vétérinaires sortis du tableau des praticiens facilement « récupérable ». En effet, des vétérinaires ayant arrêté de pratiquer la médecine et la chirurgie des animaux de compagnie pendant plusieurs années (pour un congé parental par exemple) développent une anxiété vis-à-vis de la reprise de la pratique et se réorientent souvent vers d'autres branches. Le groupe a alors mis en place un programme appelé *Vet Refresh*, qui permet de relancer en douceur ces vétérinaires dans la profession. Un même programme à destination des ASV, *Nurse Refresh*, est également disponible.

Ce point est probablement celui sur lequel les groupes internationaux devanent très largement les groupes français. En effet, aucun groupe français n'a, jusqu'à aujourd'hui, montré une capacité à recruter en masse par le biais d'une communication lourde et encore moins cette capacité à internationaliser le recrutement. Par exemple, alors qu'il faut aller chercher le dernier sous onglet dans le dernier onglet du site de VetOne pour accéder aux offres d'emploi, Banfield possède un compte Twitter et un site internet dédiés intégralement au recrutement ([www.jobs.banfield.com](http://www.jobs.banfield.com)).

Ainsi, la capacité à recruter des vétérinaires est le principal avantage concurrentiel des groupes d'établissements de soins par rapport aux vétérinaires indépendants.

#### 3.4.4 - Retenir les talents

En janvier 2019, CVS a lancé un *profit warning* [66], avertissant que les résultats de l'ensemble de l'exercice seraient insuffisants par rapport aux attentes du marché. Ce *profit warning* a été expliqué en partie par le manque de vétérinaires sur le marché britannique, impliquant une hausse des coûts salariaux mais surtout une hausse des contrats de remplacements ponctuels (*locums*), beaucoup plus coûteux que les embauches stables. CVS a donc pris plusieurs mesures pour améliorer ses coûts salariaux, notamment en cherchant à améliorer la rétention de ses talents et à diminuer les postes vacants dans les cliniques. Ainsi, en insistant sur le bien-être de ses employés à travers différents thèmes comme l'autonomie, la progression de carrière, les équipements, des horaires flexibles ou encore des compensations financières, le groupe a réussi à réduire d'une part les taux d'érosion de vétérinaires dans ses cliniques (figure 74) et d'autre part les postes vacants à 8,4% pour les vétérinaires (contre 12,5% en avril 2018) et à 4,3% pour les infirmières (contre 8,8% en janvier 2018). [67]

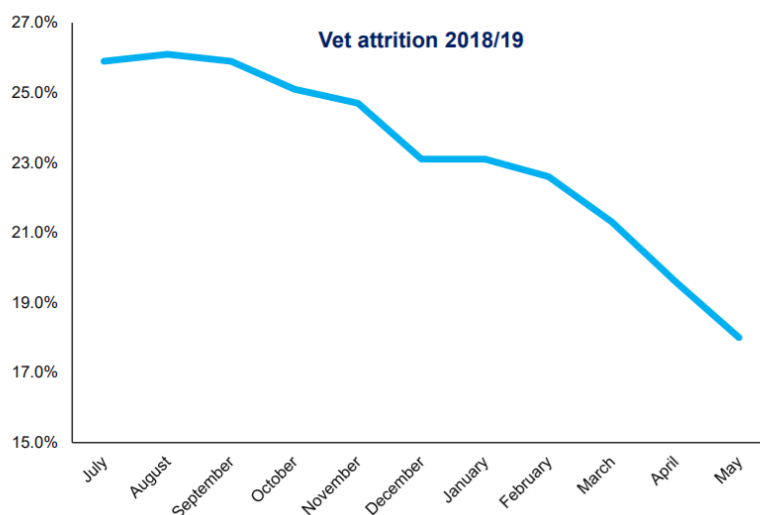


Figure 74. Taux de départ de vétérinaires en poste chez CVS entre Juillet 2018 et mai 2019 (source : CVS [67])

Cette augmentation de la rétention des talents implique une baisse du nombre de postes vacants ainsi que de postes de remplaçants. Elle stimule aussi la productivité des vétérinaires salariés ce qui conduit à une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les coûts salariaux du groupe sont diminués, comme le montre la figure 75 ci-après.



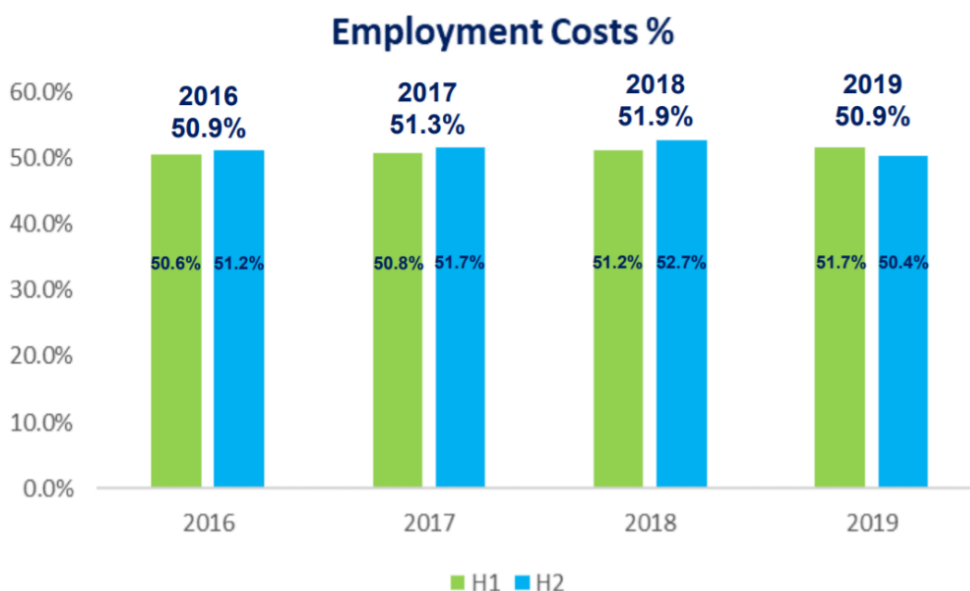


Figure 75. Diminution des coûts salariaux de CVS en 2019 [67]

### 3.4.5 - Intégrer et former les vétérinaires

La rétention des talents au sein des groupes passe très largement par leur intégration et leur formation. Nous allons voir dans cette partie les stratégies mises en place par les groupes pour former leurs vétérinaires mais aussi leurs ASV.

La International Veterinary Academy d'IVC-Evidensia est un exemple très concret des programmes mis à disposition des vétérinaires : [65]

- **Intégration des jeunes vétérinaires** : dès leur entrée au sein du groupe, les jeunes diplômés sont invités à participer à plusieurs journées de formation, sous forme de stages de quelques jours pendant les deux premières années. En 2019, ce programme concerne plus de 250 vétérinaires.
- **Formation continue** : de nombreuses formations théoriques et pratiques sont disponibles pour les vétérinaires et les ASV du groupe, mais ces formations sont aussi ouvertes à des tiers. Les directeurs de clinique sont invités à participer à une formation de 10 jours sur la gestion d'équipe, la comptabilité, le marketing etc, formation d'un niveau assimilable à un *executive MBA*.

Chez Anicura, les vétérinaires ont accès au programme ACE (*Anicura Continuing Education*) qui propose des formations au niveau local mais aussi des formations plus spécialisées à l'échelle européenne (comme l'institut vétérinaire de Novara en Italie, centre de formation pour l'ensemble du groupe) [68]. Comme chez IVC Evidensia, des formations pour les vétérinaires ainsi que pour les ASV sont disponibles dans un grand champ d'activités, autant en pratique clinique qu'en management ou en gestion.

Cette année, le groupe français VetOne a lancé la VetOne Academy qui comprend deux jours de formation deux fois par an pour les vétérinaires mais aussi les ASV du groupe. Un espace est également dédié au personnel VetOne sur la plateforme de webconférences Wizzvet. [69]

Ainsi, chaque groupe de cliniques vétérinaire a mis en place, à son échelle, un système de formation tant pour les vétérinaires que pour les ASV, permettant non seulement de retenir leurs talents mais également d'en attirer de nouveaux. La formation passe donc du statut, traditionnel dans le monde vétérinaire, de récompense après plusieurs années de travail dans la même clinique au statut d'outil mis à disposition initialement et continuellement, permettant de mettre en valeur et de développer les compétences de chacun, pour le plus grand bien de l'entreprise.

#### **3.4.6 - Service de gardes**

En vertu de l'article R.242-48 IV du Code de déontologie vétérinaire [70], le vétérinaire a l'obligation d'assurer - ou de faire assurer par un confrère ou une consœur - la continuité des soins aux animaux qui lui sont confiés. L'évolution des générations et les aspirations différentes des jeunes vétérinaires font évoluer l'organisation des gardes. Alors qu'en milieu rural, les entreprises vétérinaires ont progressivement allégé la contrainte par la croissance de leur équipe (et donc en passant pour chaque vétérinaire d'une garde tous les deux jours, à tous les trois, quatre, cinq, voire six ou 7 jours), en milieu urbain, la solution historique du cabinet vétérinaire qui effectuait ses propres gardes a d'abord laissé la place à des organisations collectives du type "tour de garde" ou un ensemble de cliniques et de cabinets d'une même ville se partagent le travail en prenant la garde à tour de rôle. Aujourd'hui, on s'oriente à un rythme plutôt soutenu vers une tendance à la délégation des services de garde à des structures spécialisées : hôpitaux lorsqu'ils existent ou entreprises dédiées à l'activité hors des heures d'ouverture classiques (nuits, dimanches et fériés). Une telle délégation présente deux avantages certains :

- Les structures dédiées n'appliquent pas les techniques habituelles lorsque les gardes sont internalisées pour dissuader le client de venir en dehors des heures d'ouverture (multiples étapes pour entrer en contact téléphonique avec le service de garde, discours dissuasif du vétérinaire au téléphone...). Il s'ensuit un bien meilleur service pour les clients et consécutivement un fort développement du marché.
- Contrairement à l'idée habituellement répandue parmi les vétérinaires en exercice, les jeunes vétérinaires ne sont pas réticents à faire des gardes. On en trouve même suffisamment pour assurer un véritable service d'urgences, à condition de ne pas aussi travailler le jour et en semaine, à condition d'être mieux payés que pour travailler le jour et à condition d'exercer cette activité en équipe et avec des moyens adaptés. Ces conditions ne sont remplies que dans les structures spécialisées : hôpitaux et surtout entreprises dédiées aux urgences. Pour les vétérinaires travaillant de jour et en semaine, c'est un soulagement important d'être dispensés d'assurer des gardes. Leur recrutement en est alors grandement facilité.

Les groupes ont progressivement compris qu'ils pouvaient disposer d'un avantage concurrentiel considérable s'ils étaient capables de gérer ce problème mieux que les cliniques indépendantes, notamment pour faciliter le recrutement, un facteur limitant majeur sur les marchés où la démographie vétérinaire est tendue.

En décembre 2018, le groupe IVC-Evidensia a racheté VetsNow au Royaume Uni, leader national des soins d'urgences pour les animaux de compagnie. VetsNow assure les gardes des vétérinaires la nuit, le weekend et les jours fériés et travaille directement dans les locaux des vétérinaires partenaires. Ils opèrent sur 58 sites au Royaume Uni et possèdent

également trois centres d'urgences 24/7 qui réalisent des consultations spécialisées. Bien entendu, VetsNow travaille non seulement pour les cliniques d'IVC-Evidensia, mais pour toutes les cliniques qui le souhaitent. Pour l'instant, VetsNow conserve son identité de marque et disposait même d'un stand autonome au London Vet Show de novembre 2019 pour ne pas risquer de rebuter les cliniques non membres du groupe de lui confier leurs gardes.

Le groupe CVS a créé une branche MiNightVet composée aujourd'hui de 22 centres (figure 76) qui proposent leurs services aux cliniques CVS mais aussi aux cliniques indépendantes, plus de 250 cliniques au total ont un partenariat avec MiNightVet. Trois nouveaux centres ont été ouverts durant le deuxième semestre 2019 et le groupe prévoit huit nouvelles ouvertures dans les mois/années à venir. CVS annonce très clairement que MiNightVet représente un axe de développement du groupe. [23]



Figure 76. 17 des 22 centres MiNightVet – CVS (Septembre 2019)

Medivet au Royaume-Uni possède 18 cliniques 24/7 dont la majorité se situe proche de Londres (figure 77).



Figure 77. Centres 24/7 Medivet (Avril 2019)

Le groupe Australien Greencross Limited a racheté Animal Emergency Center (AEC) qui opère sur 9 sites à Moorabbin, Frankston, Hallam, Mount Waverley, Adelaide, Noosa, Kedron, Gold Coast et Woolloongabba.

En France, le groupe MonVéto délègue ses gardes à VetoAdom en Ile de France mais vient d'installer une "tête de grappe" en périphérie sud-ouest de Rouen qui sera capable de gérer toutes les urgences pour le groupe et pour des cliniques tiers au sein de l'agglomération de Rouen et jusqu'à Evreux. [71]

### 3.5 - Diversification des métiers : faux avantage concurrentiel

Certains groupes de cliniques ont adopté une stratégie de diversification qui augmente le nombre de services proposés, mais qui correspondent à des métiers distincts de la médecine vétérinaire.

#### 3.5.1 - Laboratoires d'analyses

Aux Etats-Unis, le groupe VCA possède une branche de laboratoires d'analyses : VCA Antech, répartis sur 65 sites. En 2017, leur chiffre d'affaires était d'approximativement de 400 millions de dollars (figure 878) soit 17% du chiffre d'affaires global du groupe [72]. Ces laboratoires travaillent avec plus de 17 000 cliniques vétérinaires réparties dans les 50 états des Etats-Unis ainsi qu'au Canada. [56]

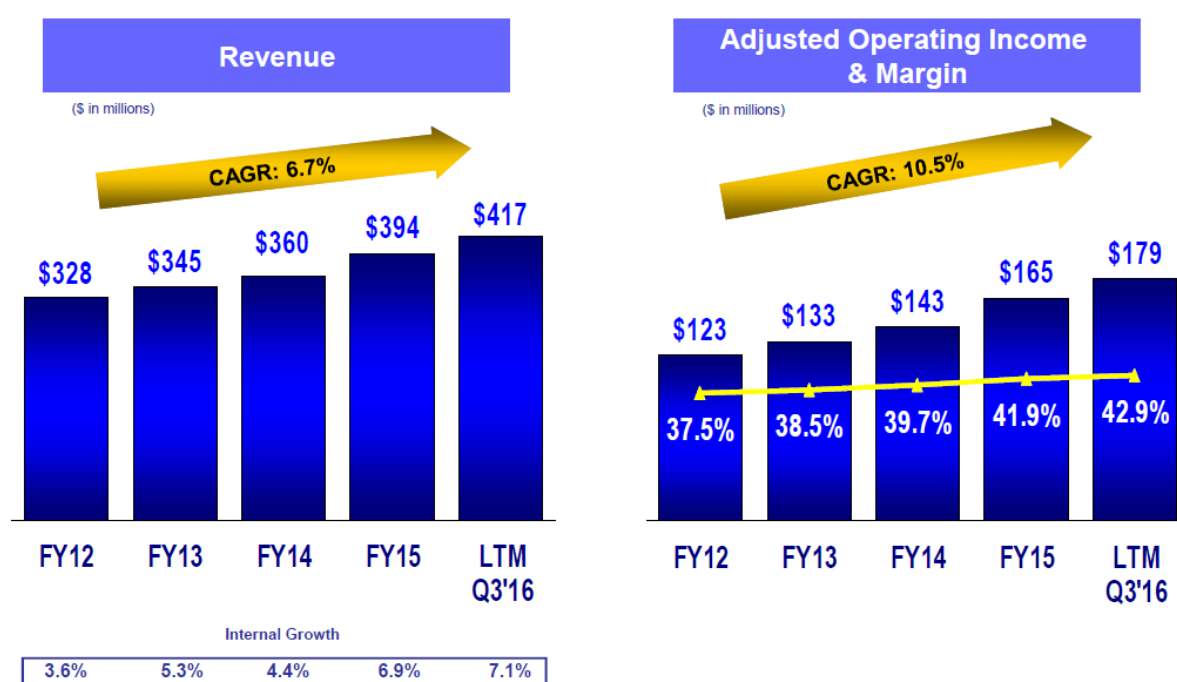


Figure 78. Croissance du chiffre d'affaires et du résultat de VCA Antech (source: VCA [56])

De même au Royaume-Uni, CVS possède 4 laboratoires d'analyses qui ont généré un chiffre d'affaires de 20,1 millions de livres sterling en 2019, ce qui correspond à 4,8% du chiffre d'affaires total du groupe. Actuellement, ces laboratoires développent des tests pour équins et animaux de rente sur lesquels ils comptent pour générer du CA dans le futur.

Le groupe Origin – filiale de VetPartners – possède lui 3 laboratoires Biobest qui travaillent dans le domaine de la virologie vétérinaire, de la sérologie et des tests ADN, principalement en productions animales.

En revanche, gérer des laboratoires d'analyses est bien différent de gérer des cliniques vétérinaires : cet outil n'apporte que peu de synergies au sein du groupe. Par exemple, 86% du chiffre d'affaires produit par les laboratoires d'analyses chez VCA en 2017 a été produit grâce à des cliniques non-membres du groupe.

Il s'agit bien d'une stratégie de diversification [3,4] qui consiste à ajouter des métiers au portefeuille stratégique de l'entreprise. Les synergies sont relativement faibles avec les cliniques vétérinaires. Le groupe réussit, si et seulement si, il parvient à être performant sur ce nouveau métier en maîtrisant les facteurs clés de succès qui lui sont spécifiques.

### **3.5.2 - Incinération**

On retrouve également des sociétés d'incinération et de services commémoratifs pour animaux de compagnie dans le panel de services proposé par les groupes. CVS possède 7 crématoriums au sein du Royaume-Uni dont le chiffre d'affaires s'élevait à 7,3 millions de livres sterling en 2019, soit 1,7% du chiffre d'affaires du groupe [23]. En Australie, Greencross Limited propose également un ensemble de services : de l'incinération à la cérémonie, en passant par un soutien à la personne.

De même que pour les laboratoires d'analyses, les services d'incinération constituent un faux avantage concurrentiel, n'apportant aucune synergie significative aux cliniques du groupe. Les cliniques vétérinaires trouvent aisément des prestataires de service pour assurer cette fonction, en disposer au sein du groupe n'est pas décisif.

### **3.5.3 - Assurances**

En août 2017, CVS a lancé ses propres contrats d'assurances pour animaux de compagnie au Royaume-Uni : MiPetCover. A la fin de l'exercice le 30 juin 2019, 9 000 contrats avaient été souscrits (dont 8 500 en décembre 2018) contre 3 000 un an avant (fin juin 2018). Il est encore tôt pour conclure, mais dans un pays qui est un des rares dans le monde où l'assurance santé est fortement développée, ce nombre de contrats ne signe pas l'instant un succès pour le groupe. Celui-ci affirme d'ailleurs, qu'il faudra du temps pour développer et rendre profitable cette activité. Encore une fois, les cliniques vétérinaires britanniques ont l'embarras du choix pour travailler avec un assureur professionnel et le fait d'en avoir un au sein du groupe n'est pas un avantage décisif : soit il est meilleur que les autres et toutes les cliniques voudront travailler avec lui et MiPetCover les accueillera à bras ouverts, soit il est moins performant et les cliniques du groupe s'orienteront vers un autre prestataire. [23]

## 4 - Stratégies possibles pour des vétérinaires indépendants face au développement des groupes

### 4.1 - Choix stratégiques

Afin d'assurer au mieux le futur de sa clinique, un vétérinaire indépendant doit aujourd'hui se poser plusieurs questions. Tout d'abord, il est fondamental de déterminer si les associés sont les meilleurs propriétaires pour leur entreprise. D'autre part, les perspectives de succession doivent être abordées afin d'éclaircir la situation en cas de départ d'un ou plusieurs associés. Enfin, l'équipe doit avoir en tête les perspectives de valorisation de leur entreprise – tant dans le cadre d'une cession que d'une succession. Une approche financière est donc nécessaire (bien que jamais suffisante) : la valeur d'une clinique vétérinaire est un multiple du profit récurrent réalisé par son activité, le meilleur propriétaire ou le meilleur acheteur est donc celui qui sera capable de maximiser ce profit soutenable.

Ainsi, en fonction des réponses à ces questions plusieurs options stratégiques s'offrent aux vétérinaires indépendants face au développement des groupes.

#### 4.1.1 - Développement autonome sur un seul site

Produire de la médecine vétérinaire coûte cher car cela nécessite à la fois un plateau technique, des locaux, des équipements, des vétérinaires ainsi qu'un contact avec le patient. Le contact avec le patient peut s'orchestrer de deux manières : en modèle ambulatoire, le vétérinaire se déplace alors qu'en modèle résidentiel (*en clinique*) c'est le client qui se déplace. Ainsi, la contrainte de proximité est plus ou moins grande mais toujours présente et cela explique que la médecine vétérinaire soit territorialisée.

La nécessité de locaux, d'équipements et d'une équipe soignante donnent un avantage à la concentration de l'activité mais ont un effet négatif sur la proximité au sein du territoire défini. Un arbitrage entre concentration et proximité est donc nécessaire.

Le modèle de développement d'une clinique vétérinaire sur un seul site, au bon emplacement et au sein d'un bassin de population suffisant représente une première option très intéressante. Le principal avantage de ce modèle est qu'il est relativement simple à gérer : toute l'activité étant concentrée au même endroit, le ou les dirigeants peuvent suivre la bonne marche de leur entreprise avec des outils simples voire sommaires. Cependant, en se développant, ce modèle s'expose à un risque de dégradation du critère de proximité, qui limite l'acquisition de nouveaux clients. Le développement se base donc essentiellement sur l'augmentation du chiffre d'affaires par patient, ce qui autorise une croissance soutenue et régulière depuis de très nombreuses années en France.

#### 4.1.2 - Développement autonome en grappe

Afin de dépasser les limites imposées par la contrainte de proximité au développement sur un seul site, il est possible d'exploiter plusieurs sites. Ce développement peut s'effectuer en formant une grappe constituée d'un site principal, où le *back office* est fortement concentré, entouré par plusieurs sites périphériques (et non secondaires, car le *front-office* – heures

d'ouverture, espace d'accueil, salles de consultation, personnel au contact, moyens de diagnostic de premier niveau – se situe au même niveau que dans le site principal). Dans ce modèle, de nombreuses synergies entre les sites doivent être mises en place : par exemple, toute la chirurgie peut être concentrée sur le site principal (y compris les chirurgies simples comme les stérilisations). Pour permettre ces synergies d'activités et de gestion (partage de personnel, déplacements des clients...) tout en réduisant les risques de cannibalisation d'un site par l'autre, le temps de trajet optimal entre les sites se situe approximativement entre une quinzaine et une trentaine de minutes.

Ainsi, la formation d'une grappe permet de mutualiser la gestion mais aussi de mieux exploiter le plateau technique et les équipements majeurs sur le site principal sans perdre en proximité grâce aux sites périphériques. Le développement de l'entreprise se fait donc en augmentant le ratio chiffre d'affaires par patient, comme dans le cas de développement sur un site isolé, mais également par l'acquisition de nouveaux patients, notamment lors de l'ouverture de nouveaux sites.

La gestion d'un tel modèle est beaucoup plus complexe que celle d'un site unique, car il faut disposer de responsables performants dans chaque site et de s'assurer de l'homogénéité des méthodes de travail, des positionnements marketing et des prix. Néanmoins, tout cela reste accessible grâce au périmètre restreint au sein duquel s'inscrivent les différents sites.

#### **4.1.3 - Constitution d'un groupe régional/national par créations, fusions et/ou acquisitions**

Une autre option de croissance, à partir d'un site important, est de le dupliquer à distance, en assumant le fait qu'il y aura assez peu de synergies entre sites. Un groupe régional (ou, selon la distance, national) peut se créer progressivement. De même, il est envisageable de commencer par former une grappe locale puis de dupliquer ce modèle sur un autre territoire.

Cependant, une difficulté majeure apparaît dans ce modèle : la gestion multisites distants demande une approche professionnalisée de la gestion, et donc l'établissement d'une équipe centrale. Pour « amortir » le coût de cette équipe sur une activité suffisante, il est nécessaire de croître assez rapidement pour atteindre un nombre significatif de sites, plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines.

#### **4.1.4 - Cession à un groupe**

L'étape ultime du développement indépendant est la cession de son entreprise à un groupe d'établissements de soins. L'apparition des groupes permet d'élargir le panel des possibilités stratégiques pour un vétérinaire indépendant : ce dernier peut vendre s'il le décide et quand il le décide. Ainsi, cette étape peut apparaître à différents moments de la vie d'une entreprise vétérinaire : après avoir développé sa clinique sur un seul site, après la formation d'une grappe, après la formation d'un groupe régional ou national... L'essentiel est de vendre son entreprise au bon moment et en la valorisant au maximum.

En France, plusieurs modalités financières sont possibles lors de rachat, nous allons détailler ici les plus fréquentes. La valorisation d'une entreprise vétérinaire correspond à un multiple de son EBE. Sur la base de cette valeur, l'acquéreur s'acquitte tout d'abord d'un



paiement initial. Cette partie représente 50 à 75% de la valorisation totale de l'entreprise vétérinaire, le montant est versé aux associés au moment de la vente et il est inconditionnel. La seconde partie de la valorisation est constituée de compléments de prix, représentant 25 à 50% de la valorisation totale. Ces compléments de prix sont répartis sur plusieurs années (en règle générale environ 5 ans) et sont distribués en fonction des performances de la clinique : ils peuvent dépendre du chiffre d'affaires, de l'EBE ou encore du résultat d'exploitation. Ces compléments de prix peuvent être versés annuellement, ou tous les deux ou trois ans en fonction du partenaire. La valorisation de la clinique correspond donc à la somme de ces deux éléments. Ce mécanisme de compléments de prix permet d'aligner pendant la durée de l'accord l'intérêt des vendeurs et de l'acquéreur. Les vendeurs ont intérêt à contribuer activement au développement de l'entreprise dans les premières années suivant la cession pour percevoir les compléments de prix et l'acquéreur est heureux de les payer car cela signifie que son acquisition démontre d'excellentes performances.

Les anciens associés de la clinique obtiennent le statut d'API (*Associé Professionnel Interne*) et restent alors TNS (*Travailleur Non Salarie*) avec une rémunération déterminée lors des négociations. Leur rémunération peut être fixe ou elle peut contenir plus rarement une partie fixe plus basse associée à un complément de rémunération fonction du résultat d'exploitation de la clinique. Ces règles de rémunération sont appliquées pendant toute la durée de l'accord (en règle générale 5 ans, jusqu'à la fin des compléments de prix) puis la rémunération des associés restants après cette période est rediscutée avec le partenaire.

Le plus souvent, le montage juridique implique que le partenaire achète 49% des droits de vote, actions qui lui confèrent 99% des droits financiers, les associés de la clinique restent donc juridiquement majoritaires au capital de l'entreprise, mais sont financièrement presque exclus de la distribution du profit. Dans d'autres cas, le groupe peut racheter 100% des parts et demander à au moins un des associés de la clinique de réinvestir dans la holding associée (et donc, de devenir actionnaire du groupe).

Céder son entreprise ne représente donc pas un échec, cela peut même constituer une consécration. En revanche, il est primordial de ne pas le faire par défaut, par exemple lorsqu'il s'agit d'organiser le départ d'un ou plusieurs associés plus âgés. Il faut alors garder à l'esprit qu'il existe des possibilités de cession d'une partie du capital sans nécessairement vendre à un groupe. La transmission au sein de la communauté d'associés est toujours possible.

L'idée communément admise est que ceci ne peut pas intervenir à un niveau de valorisation équivalent à celui proposé par les grands groupes de cliniques. Pourtant, il n'y a aucune raison qui supporte une telle différence. Si la valeur du capital est toujours proportionnelle à la profitabilité future de l'entreprise, la communauté existante des associés doit pouvoir payer le même prix qu'un groupe – si et seulement si – elle estime être en capacité de dégager un profit récurrent comparable à celui qu'un groupe peut obtenir.

## **4.2 - Gérer son entreprise comme si elle allait être vendue demain**

Quelle que soit la stratégie de développement d'une entreprise vétérinaire indépendante, l'essentiel aujourd'hui est de gérer sa clinique comme si elle allait être vendue le lendemain.

### **4.2.1 - La création de la valeur comme objectif**

Historiquement, la profession vétérinaire était composée d'individus praticiens libéraux qui travaillaient d'abord seuls, puis en groupe afin de partager des moyens et de diluer des contraintes, notamment les gardes. Petit à petit, la profession a vu apparaître des entreprises libérales, majoritairement sous la forme de SCP puis de SEL, entreprises portées par un projet commun et des moyens communs. L'objectif économique de ces entreprises était d'assurer le revenu des associés, comme présenté dans le schéma traditionnel d'analyse financière d'une entreprise vétérinaire (*cf* Figure 67).

Aujourd'hui, il est nécessaire pour une clinique vétérinaire indépendante de fonctionner comme le ferait une véritable entreprise : l'entreprise libérale devient une entreprise vétérinaire sous la forme d'une SEL. Il convient de fixer la valeur de travail des associés et de l'intégrer aux charges de structure de l'entreprise. Pour ce faire, les associés peuvent réfléchir à la rémunération pour laquelle ils accepteraient de travailler pour un tiers.

Avec une telle grille d'analyse financière, l'EBE représente effectivement le profit généré par l'entreprise, qui permet de rémunérer les actionnaires. L'objectif économique est d'optimiser l'EBE. Celui-ci représentant la base de valorisation de l'entreprise, optimiser l'EBE, c'est optimiser la valeur de l'entreprise. Celle-ci doit donc travailler sa rentabilité en améliorant son offre afin de générer plus de chiffre d'affaires, en achetant mieux pour augmenter la marge brute. Le dernier point primordial est l'organisation du travail dans le but d'optimiser les charges de personnel qui représentent le premier poste des charges de structure.

### **4.2.2 - Amélioration du chiffre d'affaires**

#### **4.2.2.1 - Exemple de la facturation exhaustive**

La facturation exhaustive représente un bon exemple d'optimisation de la rentabilité. Considérons une chirurgie facturée 1 000 euros hors taxes. Sur cet acte, supposons les coûts de production totaux de 850 euros et que le profit pour l'entreprise est donc 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 autour de 8%). En revanche, si un membre de l'équipe "oublie" de facturer un jour d'hospitalisation 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 sont évalués à 5% du chiffre d'affaires de l'entreprise [59]. Si ce genre d'oubli est fréquent, 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. Le premier point est d'expliquer à tous les employés qu'il est indispensable de suivre les grilles de facturation de la

clinique, il faut alors les former mais aussi et surtout leur montrer l'exemple au quotidien. En effet, il est assez fréquent de constater que la majorité des remises intempestives ou "oublis" de facturation dans une clinique vétérinaire sont le fait des associés. Autre mesure concrète : évaluer chaque salarié lors de la phase d'intégration en révisant ses factures de manière constructive avec un associé ou un chef de service.

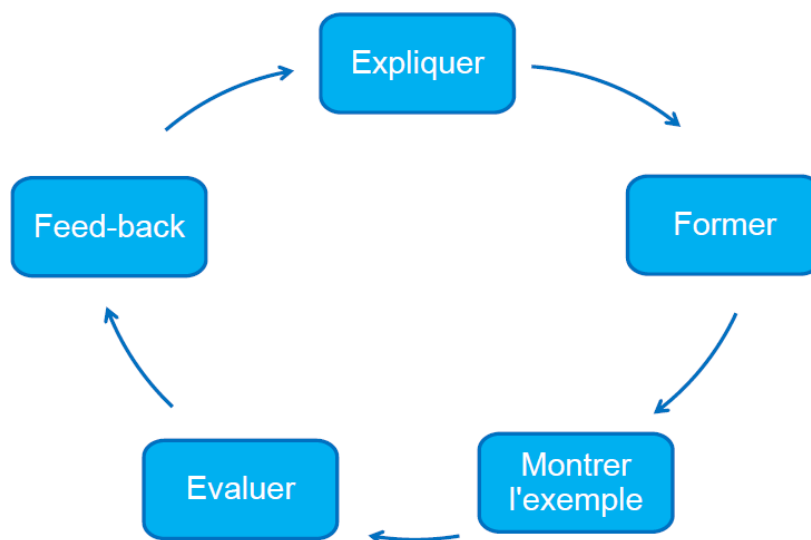


Figure 79. Clés pour mettre en place une facturation exhaustive (source : Phylum)

#### 4.2.2.2 - Enrichissement de l'offre

Dans le but d'améliorer le chiffre d'affaires de l'entreprise, il est nécessaire d'enrichir l'offre proposée aux clients. Quelques exemples de tels enrichissements 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 (et donc, surtout le soir). Au sein de cliniques qui utilisent ce système, on constate qu'en quelques semaines 20 à 30% des rendez-vous sont pris en ligne et 40 à 50% de ces prises de rendez-vous interviennent 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.

Un autre moyen d'enrichir l'offre proposée aux clients est de mettre en place, comme détaillés dans le paragraphe 2.4.6, des plans de prévention. Il est également possible d'élargir ce concept au suivi des maladies chroniques (par exemple pour un chat insuffisant rénal). Ainsi, le vétérinaire devient proactif en proposant une prise en charge améliorée ce qui correspond aux attentes des propriétaires plus impliqués dans la santé de leurs animaux. En conséquence, le chiffre d'affaires par patient augmente.

Toujours dans le cadre de suivis de maladies chroniques, les cliniques sont confrontées à la concurrence du e-commerce (notamment les *pure players* comme Zooplus) pour la vente des aliments diététiques (parmi les plus chers du marché) intégrés dans les protocoles de prise

en charge. Un vétérinaire indépendant français peut adhérer à un IVO (cf point 3.5.3) et proposer ces aliments à des prix compétitifs, ce qui améliore l'observance de la recommandation nutritionnelle et surtout fidélise le propriétaire. En moyenne en France, les IVO fonctionnent avec de puissants groupements d'achat, le vétérinaire paie un abonnement à prix fixe et réalise une marge brute de 25 à 35% sur les aliments. Alors que les ventes à la clinique interviennent pour initier une recommandation nutritionnelle ou dépanner, les ventes en lignes elles constituent l'essentiel des ventes récurrentes.

Si les groupes de cliniques exploitent largement les plans de prévention, les programmes de suivi des maladies chroniques et les IVO (dans les pays où ils sont disponibles, comme en France), les cliniques vétérinaires indépendantes peuvent faire aussi bien avec les outils qui sont à leur disposition.

L'économie de l'entreprise vétérinaire est profondément modifiée si l'on combine les différents outils rapidement présentés ci-dessus. Alors que dans un modèle traditionnel « 1.0 », clinique et clients avaient des contacts ponctuels, limités aux heures d'ouverture et surtout à l'initiative du client, le modèle contemporain dit « 2.0 » dans le schéma ci-après, repose sur des contacts plus fréquents, programmés majoritairement à l'initiative de la clinique, et pouvant s'étendre au-delà des seules plages d'ouverture (Figure 80).

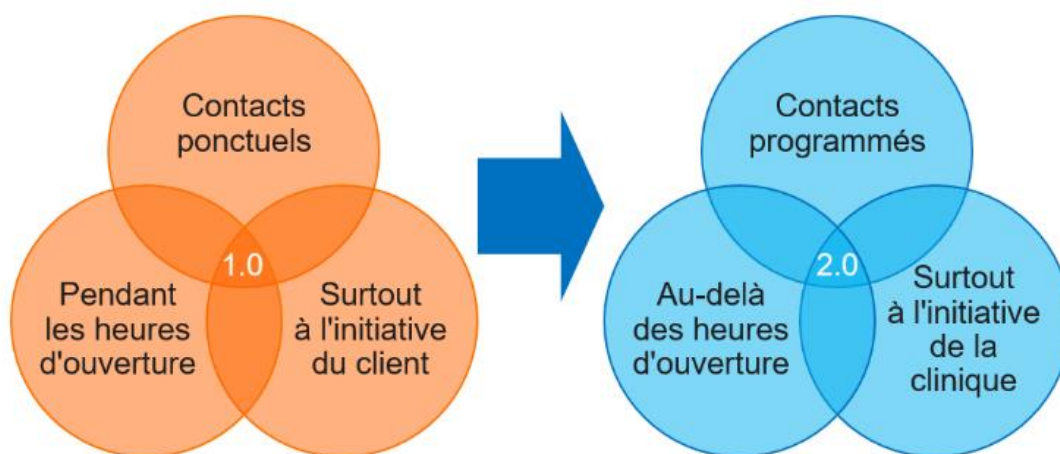


Figure 80. Impact des innovations sur l'économie de l'entreprise vétérinaire (source : Phylum)

#### 4.2.3 - Amélioration des achats et de la marge brute

Un autre point d'intérêt pour optimiser les processus de l'entreprise est la gestion des achats. L'adhésion à un groupement d'achats puissant est très intéressante. Sur ce point, il est très largement possible pour une entreprise indépendante de rester concurrentielle vis-à-vis des groupes, comme expliqué dans le point 2.2.1.

#### 4.2.4 - Optimisation des processus

La première étape de l'optimisation des processus de l'entreprise est l'organisation de l'équipe.

Une équipe bien structurée et bien organisée permet d'augmenter la rentabilité de l'entreprise mais également de gérer la pénurie de vétérinaires ou encore de spécialistes.

L'essentiel de ce point est de comprendre que chaque personne doit réaliser les tâches qui correspondent à sa compétence afin d'éviter les gaspillages de ressource rare et le sentiment de déclassement. Un chirurgien se concentre sur les actes qui requièrent sa compétence et il est assisté d'infirmières auxquelles il délègue le maximum de tâches simples (préparation de l'animal, assistance en cours d'intervention, surveillance du réveil, soins post-opératoire). De même, un généraliste ne gère pas les prises de rendez-vous, déléguée à un système en ligne ou à une réceptionniste, et la consultation est préparée par une ASV (synthèse de l'historique médical, identification des prescriptions préalables non observées, recueil des commémoratifs de base...).

Si une équipe est composée de 6 ASV ou plus, 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, gestion administrative et travail d'infirmière. 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. Ainsi, la tendance qui consiste à augmenter le nombre d'ASV par vétérinaire a pour objectifs d'une part d'augmenter l'efficacité et d'autre part de gérer un déficit en vétérinaires.

Une fois cette équipe bien structurée, il est possible de passer d'un système d'organisation classique, séquentielle (Fig. 83), à un système d'organisation partiellement parallèle (Fig. 84) où les différentes compétences se relaient sur chaque étape de l'acte réalisé. Si nous prenons l'exemple d'une TPLO (chirurgie réalisée lors d'une rupture de ligament croisé chez un chien), un ASV prépare l'animal, le chirurgien orthopédiste réalise la voie d'abord et le temps osseux puis laisse à un chirurgien assistant le soin de terminer la chirurgie avant qu'un ASV n'intervienne sur la phase finale (nettoyage de l'animal, soins post-opératoires, suivi du réveil). Dans l'intervalle, le chirurgien orthopédiste est repassé en aseptie et a entamé une nouvelle intervention, qu'un ASV avait préparée.



Figure 81. Organisation séquentielle (source : Phylum)

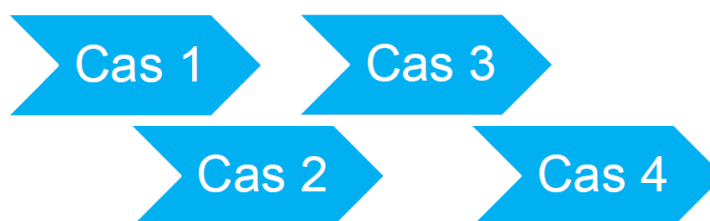


Figure 82. Organisation partiellement parallèle (source : Phylum)

Un exemple d'organisation partiellement parallèle est le groupe Banfield aux Etats-Unis : ce dernier a annoncé en octobre 2019 qu'il allait lancer un système de rendez-vous avec des techniciens vétérinaires confirmés dans un tiers de ses cliniques afin de réaliser des services comme des vaccinations ou des conseils nutritionnels, sous la supervision d'un vétérinaire. La fréquence et le temps de contact entre un patient et un professionnel de santé vétérinaire sont donc augmentés et le vétérinaire peut recevoir plus de clients. En médecine humaine, ce modèle existe par exemple dans des cabinets d'ophtalmologie où un orthoptiste reçoit le patient pour prendre les premiers commémoratifs et les premières mesures, avant que l'ophtalmologue réalise le diagnostic et la prescription finale, en multipliant ainsi le nombre de consultations réalisées par ophtalmologue et par jour. Ce système basé sur de la délégation d'actes à du personnel compétent permet de gérer la pénurie en professionnels qualifiés (ophtalmologues ou vétérinaires) et d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

#### **4.2.5 - Recrutement de vétérinaires**

L'enrichissement de l'offre de l'entreprise implique de recruter du personnel et donc, la délégation d'actes ayant des limites, des vétérinaires. Cependant, le marché canin français est en tension permanente et le recrutement est devenu un facteur limitant, pour tous les acteurs, mais plus particulièrement pour les vétérinaires indépendants. En revanche, même s'il est difficile de rivaliser avec les groupes internationaux qui ont mis en place des programmes de recrutement et d'intégration élaborés (confer paragraphes 3.4.2 à 3.4.5) , une entreprise indépendante peut tout de même mettre en place plusieurs leviers pour recruter et fidéliser des vétérinaires.

Tout d'abord, la réputation auprès des jeunes vétérinaires est primordiale. Par exemple, au lieu de prendre un étudiant vétérinaire en stage (non rémunéré) et de lui confier des tâches d'ASV, une clinique peut salarier ce même étudiant pour réaliser les remplacements d'ASV pendant les vacances. La clinique travaille donc avec des jeunes motivés, futurs diplômés, qui sont en contact quasi permanent avec l'ensemble des étudiants vétérinaires. L'objectif ici est que l'entreprise se fonde une réputation solide auprès des jeunes pour que, le jour où celle-ci aura besoin de recruter, des commentaires positifs la recommandent de génération en génération. Bien entendu, ce travail de relationnel doit être continu : une mauvaise expérience nuira à la clinique pendant 10 ou 15 ans ; en revanche une bonne expérience apportera un réel avantage pour quelques années seulement.

D'autre part, l'offre doit être adaptée au marché : une grande partie des temps partiels en France est subie, les jeunes diplômés sont plutôt en recherche de travail à temps complet, ou à temps partiel avec un rythme "raisonnable" (comment s'étonner d'avoir du mal à recruter quelqu'un pour assurer les mercredis, les samedis et les congés ! Un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle est essentiel pour eux.

Enfin, la formation doit passer du statut traditionnel de récompense à un point clé et mis à disposition de son employé dès le début de son contrat.

## Conclusions

Les dix dernières années ont bouleversé les modèles d'affaires au sein de la profession vétérinaire canine. Avec 10 groupes qui emploient plus de 1 000 vétérinaires, le phénomène de consolidation est aujourd'hui mondial, récent, en forte accélération mais surtout irréversible. Dans un monde en perpétuelle évolution où le marché de l'emploi vétérinaire est en tension permanente, le succès des groupes d'établissements de soins réside dans leur capacité d'abord à valoriser le patrimoine des vétérinaires en fin de carrière (et parfois même en milieu de carrière) et à assurer les débuts de carrières des jeunes diplômés. Si le marché de la canine a été le plus impacté à ce jour, celui des productions animales ne reste pas inerte et plusieurs groupes commencent à s'y intéresser.

Nous pouvons également nous demander quelle sera la prochaine étape de la consolidation de la médecine vétérinaire. Il est aisé d'imaginer une fusion entre trois des maillons de l'écosystème vétérinaire : un groupe de cliniques, un groupement d'achat et un site de vente en ligne, créant alors un outil concurrentiel très puissant. Le cas est déjà connu à petite échelle chez le groupe français MonVéto, mais on retrouve surtout sur le marché des partenariats entre les groupements d'achats et des IVO comme par exemple Véto distribution et Chronovet ou encore VetFirst et Veto Avenue. Un groupe international pourrait alors acheter un groupe français avec ces outils et les internationaliser.

Une telle évolution pose également la question de l'internationalisation – du moins l'eupéanisation – des achats. Les groupes internationaux souhaiteraient clairement acheter dans tous les pays dans lesquels ils sont présents, des produits identiques à prix identiques ou proches. Cela sera-t-il possible ? Il s'agit là d'un challenge important pour l'industrie pharmaceutique et celle du pet-food, mais également pour tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Au-delà, le fait que le groupe Mars détienne le premier groupe mondial d'établissements de soins vétérinaires et que Nestlé-Purina ait pris une participation dans IVC-Evidensia, le leader européen, pose la question de l'intégration verticale où tous les stades de la production à la distribution des services sont sous la propriété et le contrôle d'une seule et même entreprise. Verra-t-on prochainement un groupe pharmaceutique franchir le pas et investir dans un groupe de cliniques vétérinaires ?

En France, nous sommes encore au tout début de l'histoire de la consolidation des soins vétérinaires. Des barrières réglementaires ralentissent le phénomène – pour l'instant – mais ne le bloquent pas totalement. Après une année 2018 qui a connu l'arrivée de deux groupes internationaux, 2019 devait être une année d'inflexion avec une augmentation forte du nombre de transactions. Force est de constater au début du mois de novembre que ce n'est pas encore le cas, même si les rumeurs vont bon train. Les prochains mois seront décisifs pour constater si la France reste une exception ou si elle suit le mouvement européen, probablement avec un effet de rattrapage.

D'un point de vue macro-économique, on peut déplorer que le secteur de la médecine vétérinaire en France se retrouve mis en vente à l'encans, essentiellement au profit de groupes étrangers, faute de s'être structuré à temps. En revanche, d'un point de vue micro-économique il est incontestable que l'arrivée des groupes sur le marché vétérinaire enrichit les options stratégiques pour une entreprise indépendante.

Une communauté d'associés indépendants peut-elle rester concurrentielle face aux groupes ? A l'issue de notre analyse, il apparaît qu'aucun aspect économique, financier ou organisationnel ne semble insurmontable, à l'exception, peut-être, de la capacité à recruter et intégrer des jeunes vétérinaires. Peut-on exclure que des obstacles plus culturels conduisent un grand nombre d'associés de cliniques ou hôpitaux vétérinaires à vendre plutôt que de racheter la part des plus anciens partant à la retraite ? Dans ce cas, il ne resterait dans la sphère indépendante que les entreprises les plus petites et quelques gaulois réfractaires.



## Table des abréviations

<b>API</b>	Associé professionnel interne
<b>ASV</b>	Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire
<b>ASX</b>	Australian Stock Exchange
<b>AVMA</b>	American Veterinary Medical Association
<b>B to B</b>	Business to Business
<b>B to C</b>	Business to Consumer
<b>CA</b>	Chiffre d’Affaires
<b>CHV</b>	Centre Hospitalier Vétérinaire
<b>CIRMA</b>	Centre d’Imagerie par Résonance Magnétique pour Animaux
<b>CNOV</b>	Conseil National de l’Ordre des Vétérinaires
<b>EBE</b>	Excédent brut d’exploitation
<b>EBITDA</b>	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
<b>FVE</b>	Federation of Veterinarians of Europe
<b>IVC</b>	Independent Vet Care
<b>IVO</b>	Independent Vet Online
<b>JAB</b>	Joh. A. Benckiser
<b>KKR</b>	Kohlberg Kravis Roberts & Co
<b>LSE</b>	London Stock Exchange
<b>M€</b>	Millions d’euros
<b>NVA</b>	National Veterinary Associates
<b>NVC</b>	National Veterinary Care
<b>NZX</b>	New Zealand Exchange
<b>OLP</b>	OnLine Pharmacy
<b>PAH</b>	Pets At Home
<b>RCVS</b>	Royal College of Veterinary Surgeons
<b>SCP</b>	Société Civile Professionnelle
<b>SEL</b>	Société d’Exercice Libéral
<b>SIMV</b>	Syndicat de l’industrie du médicament vétérinaire
<b>SPFPL</b>	Société de Participations Financières de Professions Libérales
<b>TAHG</b>	The Animal Health Group
<b>TNS</b>	Travailleur non salarié
<b>TPLO</b>	Tibial Plateau Leveling Osteotomy
<b>USA</b>	United States of America
<b>VCA</b>	Veterinary Centers of America
<b>VMX</b>	Veterinary Meeting & Expo

## Bibliographie

- [1] « Corporatize | Definition of Corporatize by Merriam-Webster ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.merriam-webster.com/dictionary/corporatize> > (consulté le 1 décembre 2019)
- [2] « Definition of CONSOLIDATION ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.merriam-webster.com/dictionary/consolidation> > (consulté le 1 décembre 2019)
- [3] Garrette B. et al. *Strategor. Stratégie, structure, décision, identité*. 8ème.[s.l.] : Dunot, 2019. ISBN : 978-2-10-078891-0.
- [4] Porter M. *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. [s.l.] : [s.n.], 1985. 557 p.
- [5] Kotler P. et al. *Marketing Management*. 12ème.[s.l.] : Pearson Education, 2006. 879 p. ISBN : 2-7440-7143-9.
- [6] Quiry P., Le Fur Y. *Finance d'entreprise - Vernimmen*. 6ème.[s.l.] : Dalloz, 2005. ISBN : 2-247-06326-8.
- [7] A. Brealey R., C. Myers S. *Principles of Corporate Finance*. 3ème.[s.l.] : Mc Graw-Hill International Editions, 1988. 889 p. ISBN : 0-07-100153-0.
- [8] « Mars Petcare | Mars ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.mars.com/made-by-mars/petcare> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [9] « Market Research Statistics: U.S. Veterinarians 2018 ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.avma.org/KB/Resources/Statistics/Pages/Market-research-statistics-US-veterinarians.aspx> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [10] « National Veterinary Associates | NVA ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.nva.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [11] « Vetcor ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <http://www.vetcor.com/> > (consulté le 30 septembre 2019)
- [12] Hospital D. K. H.-F. R. A. « PetVet Care Centers ». In : *PetVet Care Cent*. [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.petvetcarecenters.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [13] « Pathway Vet Alliance ». In : *Pathw. Vet. Alliance* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://pathwayvets.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [14] « Morgan Stanley Global Private Equity Completes Investment in Pathway Partners ». In : *Morgan Stanley* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.morganstanley.com/press-releases/morgan-stanley-global-private-equity-completes-investment-in-pat> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [15] « Compassion-First Pet Hospitals | A Network Connecting Veterinary Experts ». In : *Compassion-First* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://compassionfirstpets.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [16] « Greencross Vets - Your Pets Health. Australia's Leading Veterinary Group ». In : *Greencross Vets* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.greencrossvets.com.au/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [17] Rapport annuel de Greencross Limited, 2018. *Greencross limited Annual Report.pdf*.
- [18] « National Veterinary Care | ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://nvcld.com.au/> > (consulté le 4 novembre 2019)

- [19] Rapport annuel de NVC, 2018. *NVC-Annual-Report-2018.pdf*.
- [20] *Apiam Animal Health* |. [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.apiam.com.au/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [21] *Apiam Animal Health AHX-FY2018-Appendix-4E-and-Annual-Report.pdf*. 2018.
- [22] Yu I. *Communication personnelle marché chinois*. mai 2019.
- [23] CVS group, rapport annuel, 27 septembre 2019. *cvs-group-plc-annual-report-and-accounts-2019.pdf*.
- [24] Rapport annuel Anicura, 2017. *Anicura annual report*.
- [25] « AniCura Group ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : <<https://www.anicuragroup.com/>> (consulté le 4 novembre 2019)
- [26] « IVC Evidensia | Exceptional Veterinary Care Across Europe ». In : *IVC Evidensia* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://ivcevidensia.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [27] « VetPartners UK: Investing and developing in veterinary practices ». In : *VetPartners* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.vetpartners.co.uk/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [28] RCVS Facts, 2017. *rcvs-facts-2017-final.pdf*.
- [29] « Vets4Pets | Putting Your Pet First | Experts In Vet Care ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.vets4pets.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [30] *Pets-At-Home-Q1-FY19-Trading-Statement-.pdf*. 3 août 2019.
- [31] *Pets-at-Home-Prelims-FY19-FINAL.pdf*. Aout 2018.
- [32] CVS, présentation aux investisseurs, octobre 2019. *general-investor-presentation-oct-2019.pdf*.
- [33] « Medivet UK | Exceptional Care, Always There ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.medivet.co.uk/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [34] *Linnaeus Group | Linnaeus Group*. [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.linnaeusgroup.co.uk/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [35] « Décret n° 2012-1392 du 11 décembre 2012 relatif aux sociétés de participations financières de profession libérale de vétérinaires | Legifrance ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < [https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026762349&cat](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026762349&categorieLien=id) > (consulté le 4 novembre 2019)
- [36] *Code rural et de la pêche maritime - Article R242-66*. [s.l.] : [s.n.], [s.d.].
- [37] *Code rural et de la pêche maritime - Article R242-50*. [s.l.] : [s.n.], [s.d.].
- [38] *Code rural et de la pêche maritime - Article L241-17*. [s.l.] : [s.n.], [s.d.].
- [39] « Mon Vêto - 1er réseau national de cliniques vétérinaires généralistes ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.veterinaire-monveto.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [40] « VetOne ». In : *VetOne* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.vetone.fr/> > (consulté le 1 septembre 2019)
- [41] « VPLUS ». In : *VPLUS* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://vplus.fr/> > (consulté le 4 novembre 2019)

- [42] Marjorie. « UNIVET - réseau pluridisciplinaire et convivial de cliniques vétérinaires ». In : *UNIVET* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.univet-veterinaire.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [43] *Metavet – Créé par des vétérinaires pour des vétérinaires*. [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.metavet.fr/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [44] « vets4vets ». In : *vets4vets* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://vets4vets.fr/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [45] « Réseau de Cliniques Vétérinaire sur Bordeaux et sa Métropole ». In : *Argos Vét.* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://argos-veterinaire.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [46] « Veterinarians & Emergency Vets | VCA Animal Hospitals ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://vcahospitals.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [47] Rapport annuel IVC Evidensia, 2018. *IVC\_2018\_Report.pdf*. 2019.
- [48] « This is August ». In : *August Equity* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.augustequity.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [49] « EQT - A passion for developing companies ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.eqtgroup.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [50] « Summit Partners | Growth Capital for Exceptional Companies ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.summitpartners.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [51] « Ares :: Home ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.aresmgmt.com/> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [52] « Ares backs BC Partners' takeover of VetPartners ». *Reuters* [En ligne]. 10 août 2018. Disponible sur : < <https://www.reuters.com/article/ares-loans-idUSL5N1V1338> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [53] « JAB Holding Company | Long Term Investments | Privately Held Group ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.jabholco.com/> > (consulté le 30 novembre 2019)
- [54] « Goldman Sachs France ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < [https://www.goldmansachs.com/worldwide/france/index.html?cid=sch-pd-google-gsbrandfrancelang-searchad-20185--&mkwid=zg2cYWhK&gclid=Cj0KCQiAw4jvBRCJARIsAHYewPOLrLlVlLhXa3kKpFzVWBkpTr6LsG-VNe-djjeX0o\\_ooOAv2Rpe-MAcaAn4SEALw\\_wcB](https://www.goldmansachs.com/worldwide/france/index.html?cid=sch-pd-google-gsbrandfrancelang-searchad-20185--&mkwid=zg2cYWhK&gclid=Cj0KCQiAw4jvBRCJARIsAHYewPOLrLlVlLhXa3kKpFzVWBkpTr6LsG-VNe-djjeX0o_ooOAv2Rpe-MAcaAn4SEALw_wcB) > (consulté le 30 septembre 2019)
- [55] Baralon P. *Communication personnelle Segmentation Stratégique*. septembre 2019.
- [56] *WOOF\_Investor\_Presentation VCA antech.pdf*. 2017.
- [57] « Walmart is adding veterinary clinics to 100 stores and launching a pet pharmacy as millennials spend thousands on their pets and treat them “like their firstborn child” ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.businessinsider.fr/us/walmart-adds-vet-clinics-online-pet-pharmacy-2019-5> > (consulté le 30 novembre 2019)
- [58] « Origin animal ». In : *OriginAnimal* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.originanimal.com/> > (consulté le 30 novembre 2019)
- [59] Mercader P. « Las clínicas veterinarias españolas regalaron 52 millones de euros en descuentos a sus clientes en 2009 ». 2009. p. 1.

- [60] Vétérinaire.fr L. P. « GROUPEMENTS D'ACHATS : UN RISQUE D'EXPLOSION - La Semaine Vétérinaire n° 1460 du 02/09/2011 ». In : *Point Vét.* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.lepointveterinaire.fr/publications/la-semaine-veterinaire/article/n-1460/groupements-d-achats-un-risque-d-explosion.html> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [61] Vétérinaire.fr L. P. « distribution vétérinaire : tensions à tous les étages - La Semaine Vétérinaire n° 1826 du 18/10/2019 ». In : *Point Vét.* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.lepointveterinaire.fr/publications/la-semaine-veterinaire/article/n-1826/distribution-veterinaire-tensions-a-tous-les-etages.html> > (consulté le 4 novembre 2019)
- [62] Rapport annuel Greencross, 2017. *Greencross\_Annual\_Report\_2017.pdf*. 2017.
- [63] CVS présentation aux analystes financiers, 2018. *cvs-group-plc-investor-presentation-2018.pdf*. 2018.
- [64] CSR Report, Zooplus, 2018. *Zooplus\_2018\_CSR-Report.pdf*. 2018.
- [65] Farah, C. *Communication personnelle IVC Evidensia*. septembre 2019.
- [66] « Cvs Group Share Price. CVSG - Stock Quote, Charts, Trade History, Share Chat, CVSG Values. Cvs Group Plc Ord 0.2P ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.lse.co.uk/SharePrice.asp?shareprice=CVSG&share=Cvs-Group> > (consulté le 30 janvier 2019)
- [67] CVS, présentation aux analystes financiers, juillet 2019. *CVS-Group-plc-Investor-presentation-26-July-2019.pdf*. juillet 2019.
- [68] Du Cheyron, G. *Communication personnelle Anicura*. 2019.
- [69] Rosengarten S. *Communication personnelle VetOne*. 2019.
- [70] *Code rural et de la pêche maritime - Article R242-48*. [s.l.] : [s.n.], [s.d.].
- [71] Beciani D. *Communication personnelle, MonVéto*.
- [72] *VCA WOOF\_News\_2017\_2\_9\_General 2016 Q4.pdf*. 2017.

## Table des figures

<b>Figure 1.</b> Exemple de structure d'un groupe.....	7
<b>Figure 2.</b> Présence mondiale du groupe Mars PetCare .....	10
<b>Figure 3.</b> Part de la consolidation des vétérinaires canins aux Etats-Unis .....	11
<b>Figure 4.</b> Répartition des cliniques NVA sur le territoire nord-américain .....	12
<b>Figure 5.</b> Evolution du nombre de cliniques (a) et de vétérinaires (b) au sein du groupe NVA .....	12
<b>Figure 6.</b> Répartition des cliniques VetCor sur le territoire nord-américain.....	13
<b>Figure 7.</b> Evolution du nombre de cliniques (a) et de vétérinaires (b) au sein du groupe Vetcor .....	13
<b>Figure 8.</b> Répartition des cliniques PetVet Care Centers sur le territoire nord-américain .....	14
<b>Figure 9.</b> Evolution du nombre de cliniques de Pet Vet Care Centers .....	14
<b>Figure 10.</b> Répartition des cliniques Pathway Vet Alliance sur le territoire nord-américain .	15
<b>Figure 11.</b> Evolution du nombre de cliniques de Pathway Vet Alliance .....	15
<b>Figure 12.</b> Répartition des cliniques Compassion First sur le territoire nord-américain .....	16
<b>Figure 13.</b> Evolution du nombre de cliniques de Compassion First .....	16
<b>Figure 14.</b> Logotype de Greencross .....	17
<b>Figure 15.</b> Répartition des cliniques Greencross.....	17
<b>Figure 16.</b> Evolution du chiffre d'affaires pour la part vétérinaire en Australie.....	18
Figure 17 Logotype de NVC .....	18
<b>Figure 18.</b> Répartition des cliniques NVC .....	18
<b>Figure 19.</b> Evolution du chiffre d'affaires en M€ (a) et de l'EBITDA en M€ (b) de NVC entre 2016 et 2018.....	19
<b>Figure 20.</b> Logotype d'Apiam.....	19
<b>Figure 21.</b> Répartition des cliniques Apiam.....	19
<b>Figure 22.</b> Evolution du chiffre d'affaires en M€ (a) et de l'EBITDA en M€ (b) de Apiam entre 2016 et 2018.....	20
<b>Figure 23.</b> Différents taux de consolidation en Europe :.....	21
<b>Figure 24.</b> Logotype de CVS.....	22
<b>Figure 25.</b> Date d'entrée de CVS dans chaque pays et nombre de cliniques actuel (septembre 2019).....	22
<b>Figure 26.</b> Logotype d'Anicura.....	23
<b>Figure 27.</b> Date d'entrée d'Anicura dans chaque pays et nombre de cliniques actuel (Septembre 2019).....	23
<b>Figure 28.</b> Logotype d'IVC Evidensia.....	24

<b>Figure 29.</b> Année d'entrée d'IVC Evidensia dans chaque pays et nombre de cliniques actuel (septembre 2019).....	24
<b>Figure 30.</b> Logotype de VetPartners.....	25
<b>Figure 31.</b> Taux de consolidation du Royaume-Uni .....	26
<b>Figure 32.</b> Frise chronologique du développement de Vets4Pets .....	27
<b>Figure 33.</b> Parts de marché de Pets at Home au Royaume-Uni [32].....	28
<b>Figure 34.</b> Logotype de Medivet .....	28
<b>Figure 35.</b> Logotype de Linnaeus.....	29
<b>Figure 36.</b> Frise chronologique du développement de Linnaeus.....	29
<b>Figure 37.</b> Logotype de MonVéto .....	31
<b>Figure 38.</b> Cliniques MonVéto .....	31
<b>Figure 39.</b> Logotype de VetOne .....	32
<b>Figure 40.</b> Cliniques VetOne.....	32
<b>Figure 41.</b> Logotype de VPlus.....	32
<b>Figure 42.</b> Cliniques VPlus .....	33
<b>Figure 43.</b> Logotype d'Univet.....	33
<b>Figure 44.</b> Cliniques Univet (Septembre 2019).....	34
<b>Figure 45.</b> Logotype de Metavet .....	34
<b>Figure 46.</b> Cliniques Metavet .....	35
<b>Figure 47.</b> Cliniques VetDev.....	36
<b>Figure 48.</b> Cliniques Vets4Vets.....	36
<b>Figure 49.</b> Cliniques Argos .....	37
<b>Figure 50.</b> Cliniques Ligéryys .....	37
<b>Figure 51.</b> Historique de création des groupes .....	38
<b>Figure 52.</b> Historique du développement de Mars PetCare.....	38
<b>Figure 53.</b> Frise chronologique du développement d'Anicura.....	39
<b>Figure 54.</b> Frise chronologique du développement d'IVC Evidensia .....	40
<b>Figure 55.</b> Evolution du nombre d'employés et de vétérinaires au sein des cliniques CVS entre 2009 et 2019 .....	41
<b>Figure 56.</b> Evolution sur 10 ans du nombre de cliniques CVS .....	41
<b>Figure 57.</b> Evolution du chiffre d'affaires (a) en M£ et de l'EBITDA (b) en M£ des cliniques de CVS sur une période de 5 ans [23] .....	42
<b>Figure 58.</b> Evolution du nombre de cliniques (a) et du nombre d'employés (b) d'Anicura ...	42
<b>Figure 59.</b> Evolution du chiffre d'affaires (M€) d'Anicura par zone de 2015 à 1017 [24] ...	43
<b>Figure 60.</b> Cliniques Anicura en Italie (oct 2019).....	43

<b>Figure 61.</b> Cliniques Anicura en Espagne (sept 2019).....	44
<b>Figure 62.</b> Evolution du nombre de cliniques (a) et du nombre de vétérinaires (b) d'IVC-Evidensia.....	44
<b>Figure 63.</b> Cliniques Anicura (rouge) et IVC Evidensia (bleu) sur le territoire français.....	45
<b>Figure 64.</b> Différentes phases capitalistiques au cours du développement.....	46
<b>Figure 65.</b> Segmentation stratégique du secteur vétérinaire [55].....	49
<b>Figure 66.</b> Centres de référés de Linnaeus.....	51
<b>Figure 67.</b> analyse financière traditionnelle d'une entreprise vétérinaire.....	57
<b>Figure 68.</b> Nouvelle vision de l'analyse financière d'une entreprise vétérinaire.....	57
<b>Figure 69.</b> Nombre de cliniques travaillant avec VetFamily en Europe.....	60
<b>Figure 70.</b> Pourcentage des ventes de la marque propre de Greencross en Australie [62]....	61
<b>Figure 71.</b> Evolution du nombre de membres du HPC de CVS en milliers d'animaux.....	63
<b>Figure 72.</b> Staff central Anicura.....	67
<b>Figure 73.</b> Plan du salon VMX 2019 à Orlando (RC : Royal Canin).....	68
<b>Figure 74.</b> Taux de départ de vétérinaires en poste chez CVS entre Juillet 2018 et mai 2019 (source : CVS [67]).....	69
<b>Figure 75.</b> Diminution des coûts salariaux de CVS en 2019 [67].....	70
<b>Figure 76.</b> 17 des 22 centres MiNightVet – CVS (Septembre 2019).....	72
<b>Figure 77.</b> Centres 24/7 Medivet (Avril 2019).....	73
<b>Figure 78.</b> Croissance du chiffre d'affaires et du résultat de VCA Antech (source: VCA [56]).....	74
<b>Figure 79.</b> Clés pour mettre en place une facturation exhaustive (source : Phylum).....	80
<b>Figure 80.</b> Impact des innovations sur l'économie de l'entreprise vétérinaire (source : Phylum).....	81
<b>Figure 81.</b> Organisation séquentielle (source : Phylum).....	82
<b>Figure 82.</b> Organisation partiellement parallèle (source : Phylum).....	82



## **Table des tableaux**

<b>Tableau 1.</b> Groupes de cliniques appartenant au groupe Mars PetCare.....	11
<b>Tableau 2.</b> Groupes majoritaires au Royaume-Uni.....	26
<b>Tableau 3.</b> Obstacles français à la consolidation et solutions .....	30
<b>Tableau 4.</b> Exemples de successions de phases capitalistiques .....	49

# Table des matières

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>5</b>
<b>1 - TERMINOLOGIE, MATERIEL ET METHODES.....</b>	<b>7</b>
1.1 - TERMINOLOGIE.....	7
1.2 - MATERIEL ET METHODES.....	8
1.2.1 - Sources d'informations.....	8
1.2.2 - Méthodes.....	9
<b>2 - ETUDE DESCRIPTIVE DE LA CONSOLIDATION DES SOINS VETERINAIRES .....</b>	<b>10</b>
2.1 - PHENOMENE MONDIAL, RECENT ET EN FORTE ACCELERATION.....	10
2.1.1 - <i>Phénomène mondial</i> .....	10
2.1.1.1 - USA et Canada.....	10
2.1.1.1.1 - Groupe Mars Petcare .....	10
2.1.1.1.2 - Taux de corporatisation des Etats-Unis .....	11
2.1.1.1.3 - Autres groupes américains principaux .....	12
2.1.1.2 - Australie et Nouvelle-Zélande .....	17
2.1.1.2.1 - Greencross Limited.....	17
2.1.1.2.2 - National Veterinary Care .....	18
2.1.1.2.3 - Apiam Animal Health.....	19
2.1.1.3 - Chine.....	21
2.1.1.4 - Europe.....	21
2.1.1.4.1 - CVS .....	22
2.1.1.4.2 - Anicura .....	23
2.1.1.4.3 - IVC Evidensia.....	24
2.1.1.4.4 - VetPartners .....	25
2.1.1.5 - Royaume-Uni.....	25
2.1.1.5.1 - Taux de consolidation du Royaume-Uni.....	25
2.1.1.5.2 - Vets4Pets .....	26
2.1.1.5.3 - Medivet the vets.....	28
2.1.1.5.4 - Linnaeus .....	29
2.1.1.6 - France .....	29
2.1.1.6.1 - Figure d'exception.....	29
2.1.1.6.2 - MonVeto.....	31
2.1.1.6.3 - VetOne.....	32
2.1.1.6.4 - VPlus .....	32
2.1.1.6.5 - Univet .....	33
2.1.1.6.6 - En octobre 2019, Univet s'est établi en Belgique avec pour ambition de bâtir le premier groupe de cliniques vétérinaires en Belgique. Metavet .....	34
2.1.1.6.7 - VetDev, groupe régional.....	35
2.1.1.6.8 - A plus petite échelle, des groupes locaux-régionaux .....	36
2.1.2 - <i>Phénomène récent</i> .....	38
2.1.2.1 - Historique de la création des groupes .....	38
2.1.2.1.1 - Développement de Mars PetCare.....	38
2.1.2.1.2 - Développement d'Anicura.....	39
2.1.2.1.3 - Développement d'IVC-Evidensia.....	39
2.1.2.2 - Focus sur les événements marquants des trois dernières années .....	40
2.1.3 - <i>Phénomène en forte accélération</i> .....	41
2.1.3.1 - Croissance de CVS .....	41
2.1.3.2 - Croissance d'Anicura.....	42
2.1.3.3 - Croissance d'IVC Evidensia .....	44
2.1.3.4 - Et la France ? .....	44
2.2 - TYPOLOGIES DES GROUPES D'ETABLISSEMENTS DE SOINS .....	46
2.2.1 - <i>Typologie financière : différentes phases capitalistiques</i> .....	46
2.2.1.1 - Actionnariat 100% vétérinaire .....	46
2.2.1.2 - Fonds d'investissement classique .....	46
2.2.1.3 - Groupe industriel ou entrée en bourse.....	48
2.2.1.4 - Exemples de successions de phases capitalistiques.....	48
2.2.2 - <i>Typologie stratégique</i> .....	49
2.2.2.1 - Les différents modèles d'affaires sur le marché vétérinaire .....	49

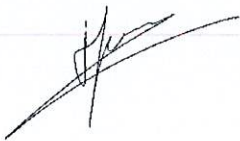
2.2.2.1.1 -	Segmentation stratégique.....	49
2.2.2.1.2 -	Canine généraliste et canine spécialisée .....	50
2.2.2.1.3 -	Modèle de cliniques généralistes au sein d'animaleries.....	52
2.2.2.1.4 -	Introduction des productions animales au sein des groupes.....	53
2.2.2.2 -	Les différentes stratégies de marque .....	54
<b>3 -</b>	<b>ANALYSE DES AVANTAGES CONCURRENTIELS.....</b>	<b>56</b>
3.1 -	POURQUOI LES GROUPES VALORISENT-ILS LES ENTREPRISES VETERINAIRES BEAUCOUP PLUS CHER QUE LES USAGES PROFESSIONNELS ? .....	56
3.2 -	OPTIMISATION DES ACHATS.....	59
3.2.1 -	<i>Groupements d'achats</i> .....	59
3.2.2 -	<i>Développement d'une marque propre</i> .....	60
3.3 -	INDUCTION DE LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES .....	62
3.3.1 -	<i>Augmentation des prix</i> .....	62
3.3.2 -	<i>Utilisation de leviers de croissance</i> .....	62
3.3.2.1 -	Plans de prévention.....	62
3.3.2.2 -	Dentisterie.....	63
3.3.2.3 -	Concurrer le e-commerce .....	64
3.4 -	AMELIORATION DES CHARGES DE STRUCTURE .....	66
3.4.1 -	<i>Dilution de la charge d'associés</i> .....	66
3.4.2 -	<i>Mise en place d'une équipe centrale</i> .....	66
3.4.3 -	<i>Recruter des vétérinaires</i> .....	67
3.4.4 -	<i>Retenir les talents</i> .....	69
3.4.5 -	<i>Intégrer et former les vétérinaires</i> .....	70
3.4.6 -	<i>Service de gardes</i> .....	71
3.5 -	DIVERSIFICATION DES METIERS : FAUX AVANTAGE CONCURRENTIEL .....	74
3.5.1 -	<i>Laboratoires d'analyses</i> .....	74
3.5.2 -	<i>Incinération</i> .....	75
3.5.3 -	<i>Assurances</i> .....	75
<b>4 -</b>	<b>STRATEGIES POSSIBLES POUR DES VETERINAIRES INDEPENDANTS FACE AU DEVELOPPEMENT DES GROUPES .....</b>	<b>76</b>
4.1 -	CHOIX STRATEGIQUES .....	76
4.1.1 -	<i>Développement autonome sur un seul site</i> .....	76
4.1.2 -	<i>Développement autonome en grappe</i> .....	76
4.1.3 -	<i>Constitution d'un groupe régional/national par créations, fusions et/ou acquisitions</i> ...	77
4.1.4 -	<i>Cession à un groupe</i> .....	77
4.2 -	GERER SON ENTREPRISE COMME SI ELLE ALLAIT ETRE VENDUE DEMAIN .....	79
4.2.1 -	<i>La création de la valeur comme objectif</i> .....	79
4.2.2 -	<i>Amélioration du chiffre d'affaires</i> .....	79
4.2.2.1 -	Exemple de la facturation exhaustive.....	79
4.2.2.2 -	Enrichissement de l'offre .....	80
4.2.3 -	<i>Amélioration des achats et de la marge brute</i> .....	81
4.2.4 -	<i>Optimisation des processus</i> .....	81
4.2.5 -	<i>Recrutement de vétérinaires</i> .....	83
	<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>84</b>
	<b>TABLE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>86</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>87</b>
	<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>91</b>
	<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>94</b>
	<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>95</b>

**AGREMENT SCIENTIFIQUE**

**En vue de l'obtention du permis d'imprimer de la thèse de doctorat vétérinaire**

Je soussigné, Pierre SANS, Enseignant-chercheur, de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, directeur de thèse, certifie avoir examiné la thèse de **Lucile FRAYSSINET** intitulée « **Evolution des modèles d'affaires vétérinaires en France et dans le monde – Focus sur les animaux de compagnie** » et que cette dernière peut être imprimée en vue de sa soutenance.

Fait à Toulouse, le 28/10/2019  
Professeur Pierre SANS  
Enseignant-Chercheur  
de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse



Vu :  
Le Président du jury :  
Professeur Gérard CAMPISTRON



Vu :  
Le Directeur par intérim de l'Ecole  
Nationale Vétérinaire de Toulouse  
Frédéric BOUSQUET

*par délégation,*

**Caroline LACROUX**  
Directrice de l'enseignement  
et de la vie étudiante

Vu et autorisation de l'impression :  
Présidente de l'Université Paul Sabatier  
Madame Régine ANDRE-OBRECHT

La Présidente de l'Université Paul Sabatier,  
par délégation,  
Le Vice-Président de la CEVU  
**Richard GUILLET**

Mme Lucile FRAYSSINET  
a été admis(e) sur concours en : 2014  
a obtenu son diplôme d'études fondamentales vétérinaires le : 06/09/2018  
a validé son année d'approfondissement le : 05/09/2019  
n'a plus aucun stage, ni enseignement optionnel à valider.

NOM : FRAYSSINET

Prénom : Lucile

Toulouse 2019

TITRE : Evolution des modèles d'affaires vétérinaires en France et dans le monde. Focus sur les animaux de compagnie.

RESUME : Phénomène mondial, récent, en forte accélération et irréversible, la consolidation de la médecine vétérinaire est aujourd'hui au cœur des discussions de la profession dans de nombreux pays du monde. La structuration de groupes dont le capital est possédé par des capitaux vétérinaires, des fonds d'investissements, des groupes industriels voire cotés en bourse, offre de nouvelles options stratégiques aux entreprises indépendantes et une valorisation du patrimoine des vétérinaires associés. En revanche, le développement de groupes ne menace pas les cliniques indépendantes pour l'attraction des clients mais, à cause de la pénurie de diplômés, pour le recrutement de vétérinaires. Cette étude réalise tout d'abord un panorama de la situation actuelle pour se concentrer ensuite sur un décryptage de ce phénomène et proposer différentes stratégies d'adaptation pour les vétérinaires indépendants.

MOTS CLES : Médecine Vétérinaire, Consolidation, Corporatisation, Groupes de cliniques, Stratégie d'entreprise

TITLE: Evolution of veterinary business models in France and around the world. Focus on pet practices.

SUMMARY: Corporatization of veterinary medicine is a global, recent, accelerating and irreversible trend. The creation of groups owned by veterinarians, private equities, industrial groups or even listed, opens new strategic options for independent vet practices and add value to the assets of practice owners / partners. However, the rise of groups doesn't threat independent vet practices to acquire new clients but, on a strained vet labor market, to recruit new veterinarians. Firstly, this study presents an overview of the current situation worldwide, secondly focuses on a strategic analysis of this trend and finally proposes strategies for independent veterinarians in order to remain competitive.

KEY WORDS: Veterinary Medicine, Consolidation, Corporatization, Vet corporates, Business strategy