

L'indépendance des vétérinaires praticiens en clientèle

Rapport commandé par le SNVEL*

29 juin 2021

* SNVEL = Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral

Comité de pilotage

Françoise Bussiéras, vice-présidente du SNVEL

Franck Crouzet, président de FOVEA Alliance à Bordeaux

Christophe Hugnet, membre du bureau du SEVIF (Structures et Etablissements Vétérinaires Indépendants de France)

Eric Lejeau, secrétaire général du SNVEL

Pierre Mathevet, président de TIRSEV

Yannick Pérennès, directeur général du CHV Anicura Pommery

Céline Porret Condamin, présidente d'Ergone

David Quint, trésorier du SNVEL

Préambule

Le contenu de ce rapport ne se veut pas exhaustif, il est issu d'avis sur le sujet de la part de professionnels ayant chacun leur parti-pris. Il n'est pas l'avis du SNVEL, mais la synthèse issue d'avis des différentes parties prenantes destinée à apporter les éléments utiles à la réflexion de ceux qui s'interrogent sur les modalités de leur exercice futur.

Contributeurs interrogés :

Ce sont 14 professionnels ayant déjà réfléchi ou travaillé sur les sujets indépendance et capitaux extérieurs.

1 expert comptable,
4 avocats,
1 manager et 1 directeur de chaînes de cliniques,
1 directeur de centrale d'achats vétérinaire,
1 dirigeant de laboratoire pharmaceutique à l'étranger,
1 représentant des laboratoires d'analyses indépendants,
4 vétérinaires présidents, directeurs ou gérants de sociétés.

INTRODUCTION

Après avoir réuni en tables-rondes les principaux responsables de grands groupes capitalistiques investissant les activités vétérinaires lors de ses Universités les 1^{er} et 2 octobre 2020, face au succès de cet événement et aux nombreuses interrogations qu'il a suscitées, le SNVEL a souhaité prolonger sa réflexion autour de l'indépendance.

L'objectif est d'anticiper les évolutions auxquelles l'exercice vétérinaire en clientèle risque d'être confronté, d'envisager des solutions pour que le praticien puisse faire ses choix en ayant tous les tenants et aboutissants de ses décisions et que la profession reste attractive pour les futures générations, quelles que soient les solutions retenues par le législateur.

Comme nous l'avions annoncé dans La Dépêche Vétérinaire du 9 décembre 2020, le SNVEL a créé

Un des objectifs est que la profession reste attractive pour les futures générations.

un groupe de réflexion sur l'indépendance. Son comité de pilotage s'est voulu éclectique et a interrogé des « pour », des « contre », des « gentils » et des « méchants », selon le point de vue d'où l'on se place, afin de n'oublier aucun aspect de la question qui serait vu comme positif par les uns ou négatif par les autres.

Ce rapport est le recueil des avis de 14 professionnels ayant déjà réfléchi ou travaillé sur les sujets indépendance et/ou capitaux extérieurs. Il s'agit de permettre à chacun, au regard de ces avis, de s'interroger sur ses propres motivations à tel ou tel mode d'exercice.

Les entretiens ont porté sur 3 questions : les définitions de l'indépendance, les critères de choix du praticien pour préserver son indépendance et l'influence de l'apport de capitaux extérieurs sur l'activité vétérinaire.

SOMMAIRE



1. Comment définit-on l'indépendance ?



2. Quelle est la vision des vétérinaires sur l'indépendance ?



3. Que se passe-t-il si un groupe se propose de racheter l'entreprise dans laquelle je travaille ?





1

Comment définit-on l'indépendance ?

- a. Capitalistique
- b. Financière
- c. D'exercice au quotidien
- d. Personnelle
- e. Déontologique

a. L'indépendance capitalistique

Préservation d'une majorité des droits de vote et des droits financiers : A partir de quelle répartition de capital peut-on parler d'indépendance capitalistique des vétérinaires ?

L'indépendance capitalistique correspond à l'article 241-17 du CRPM (Code Rural et de la Pêche Maritime), avec la majorité du capital et des droits de vote réservée aux vétérinaires associés en exercice dans la société, soit 50% + 1 voix. Mais on constate des contournements de ce dispositif.

Si cette règle de la majorité des parts détenues par des professionnels en exercice semble respectée, certains contrats permettent à l'investisseur extérieur d'être le décisionnaire final. Des clauses conduisent à la location de parts ou de droits de vote, ou à des parts sociales et d'industrie (actions) ne conférant pas les mêmes droits à tous les associés. Par conséquent la majorité absolue des voix décisionnaires, voire l'unanimité, revient aux actionnaires non vétérinaires.

Influence sur l'indépendance managériale, choix des équipes, des recrutements

Les tâches de gestion incombent aux managers, jamais directement aux investisseurs.

Elles doivent être définies statutairement et, dans la plupart des montages actuels, un ou des vétérinaires associés assument ces fonctions de manager. Parfois, c'est un manager extérieur à l'établissement qui est choisi par l'investisseur et les vétérinaires en exercice ne sont plus décisionnaires.

Influence sur les choix d'investissements : en matériels, développement des structures, développement de nouveaux services

Légalement, les décisions clefs relèvent des actionnaires dont la majorité est représentée par les vétérinaires associés en exercice dans la société. Donc, dans l'état actuel des textes, aucun investisseur non vétérinaire ne peut prendre de décision seul. Cette situation protège a priori la capacité de décision du ou des vétérinaires associés en exercice.

Cependant, la décision finale, dans certains groupes, résultera d'une autorisation ou d'un droit de veto de l'actionnaire investisseur même minoritaire. Ce sera le cas, par exemple, si les contrats prévoient des minorités de blocage ou des niveaux de majorité décisionnelle incluant les droits de votes des vétérinaires en exercice majoritaire plus 1 droit au moins appartenant à l'investisseur ou actionnaire minoritaire.

En général, en rapport avec le montant des investissements réalisés, le partenaire financier demandera qu'on lui concède des éléments de protection de son capital investi sur les décisions stratégiques, donc en gardant une influence sur les décisions d'investissements.

Possibilité d'une sortie du capital. Avec des garanties financières ?

La sortie du vétérinaire actionnaire en exercice doit être prévue initialement, avec une contractualisation écrite de ses conditions. Il est à relever que dans certains contrats, s'il y a un désaccord entre le vétérinaire actionnaire et l'investisseur, les litiges doivent être résolus devant une chambre arbitrale située à l'étranger.

Que se passe-t-il quand une partie de la valeur ajoutée revient à un acteur non professionnel ?

C'est la logique même d'un investissement, la valeur ajoutée est répartie entre les actionnaires. La quote-part de cette répartition est variable selon les contrats et doit être définie d'un commun accord.

Avec certains montages sur les droits financiers, la répartition de la valeur ajoutée (les dividendes) est pour plus de 99% octroyée à l'investisseur même s'il est actionnaire minoritaire et 1% aux vétérinaires associés exerçant, pourtant actionnaires majoritaires.

Et si les capitaux viennent d'un acteur qui est lié à d'autres intérêts dans l'écosystème vétérinaire ?

La complexité de l'écosystème vétérinaire montre souvent des liens entre l'amont et l'aval.

En effet, depuis longtemps, des vétérinaires détiennent des actions dans des entreprises liées à leur activité (compagnie d'incinération, laboratoires vétérinaires, ...). Aujourd'hui, certains investisseurs détiennent des actions dans des sociétés qui peuvent être clientes l'une de l'autre (par exemple clinique vétérinaire et fabricant de croquettes).

Ces liens financiers pourraient générer de potentielles situations de conflits d'intérêt ou des défauts de loyauté dans les certifications (exemple de groupements d'éleveurs qui seraient propriétaires de cliniques vétérinaires).

Pour autant, la réglementation actuelle définit que l'amont et l'aval de la profession ne peuvent pas être des co-propriétaires des structures d'exercice vétérinaire. Son objectif est de préserver la confiance des utilisateurs et la qualité de la certification des actes vétérinaires.

b. L'indépendance financière

Quel rapport il y-a-t-il entre l'indépendance du vétérinaire et le fondement constitutif de sa rémunération (actes, ventes associées, services...)?

La plupart des libéraux aujourd'hui a une rémunération liée au résultat. Une rémunération fixe indépendante des performances financières (par exemple un salariat) pourrait sembler plus vertueuse. Pour autant les vétérinaires suivent un code de déontologie à travers lequel ils s'engagent à ne pas privilégier leur intérêt personnel au détriment de celui de leurs clients.

La principale entrave à l'indépendance financière réside dans l'existence d'une part variable contractuelle de rémunération liée à l'atteinte d'objectifs. On la trouve dans de nombreux contrats, avec par exemple des objectifs de réalisation d'un certain nombre d'examen complémentaires, ou une négociation avec un laboratoire soumise à la réalisation d'un certain nombre d'analyses (même sur des examens sensibles tels que des antibiogrammes).

Par ailleurs, la perte de choix du vétérinaire quant au montant de ses investissements lui fait perdre le contrôle d'une partie de son résultat, elle doit être bien mesurée, écrite dans les statuts et cosignée par les vétérinaires actionnaires en exercice en connaissance de cause.

Est-on indépendant quand une partie de son bénéfice (remises arrières) est contraint par le choix du GIE de négociation d'achats auquel on a adhéré? La relation commerciale avec un fournisseur avec engagement de volume permet-elle d'être indépendant?

La baisse du prix net d'achat des médicaments apportée par les GIE bénéficie à une grande partie de la profession. L'indépendance des vétérinaires est remise en question dans leur liberté de prescription, pourtant dictée par la Déontologie, par les contraintes imposées par certains GIE, que ce soit en choix de molécule, ou en engagement de volume d'achats. Il existe une échappatoire dans la possibilité de changer de GIE aisément, à vérifier quand le groupement peut être imposé par l'investisseur, également propriétaire du GIE (Wivetix/Evidencia).

c. L'indépendance d'exercice au quotidien

L'indépendance médicale

Le choix des protocoles diagnostiques et thérapeutiques

Ce choix doit répondre avant tout aux règles de l'EBM (*Evidence Based Medicine*), quel que soit le statut de la structure vétérinaire. Cependant, il pourrait parfois être conditionné par l'environnement matériel, choisi ou imposé, qui peut influencer dans les 2 sens : sur-médicaliser ou sous-médicaliser. Dans ce dernier cas la possibilité de référer à une structure plus équipée restant envisageable.

La liberté de prescription

Elle est réglementaire et aucun contrat ne doit l'entraver.

Les relations fournisseurs

Des engagements de réalisation de chiffres d'affaires ne sont pas compatibles avec l'indépendance médicale du vétérinaire.

L'impact de certains gros clients (filière rurale et industrielle surtout mais aussi éleveurs canins) influenceurs de la décision vétérinaire

Les enjeux économiques et de santé publique des filières rurale et industrielle pourraient générer des conflits d'intérêts. Il en serait de même en canine si des magasins (ou chaînes) de petfood ou un laboratoire pharmaceutique cherchaient à devenir investisseurs d'établissements de soins vétérinaires dans le but d'influencer les décisions de prescriptions vétérinaires.

Le lien de subordination consubstantiel au statut de salarié

L'indépendance de tout vétérinaire est garantie par la clause contractuelle d'indépendance médicale liée au code de déontologie. Cependant, le lien de subordination auquel est soumis le salarié peut être à l'origine de dérives.

Il s'agit là d'un débat que la profession devra aborder : le statut de salarié est-il compatible avec l'indépendance intrinsèque d'une profession libérale ?

Le travail avec des associés

Le travail à plusieurs est souvent à l'origine de débats, voire de divergences au sein d'une entreprise, et ce quel que soit le statut de l'entreprise. Cela implique un alignement et une cohérence entre associés, ce consensus ne doit pas s'opposer à l'éthique déontologique vétérinaire.

L'indépendance personnelle

Choix du temps de travail

Tout doit être défini contractuellement entre les différents actionnaires, d'un commun accord, comme cela peut l'être avec des collaborateurs libéraux, ou même entre associés vétérinaires, avec par exemple un minimum et un maximum de jours travaillés dans l'année.

Choix ou possibilité d'évolution de carrière

Il faut vérifier dans tout contrat si un associé peut choisir de faire évoluer son poste ou si on peut lui imposer, voire s'il peut être exclu par décision d'un autre actionnaire.

Choix de formation continue (du sujet, du temps passé, de l'organisme formateur, ...). Est-ce que les liens entre un organisme de formation et un laboratoire ou une société privée permettent au vétérinaire et à son équipe de rester indépendant ?

Pour être indépendante, la formation continue doit reposer sur les règles de l'EBM et être délivrée par des organismes eux-mêmes indépendants, libres de toute contrainte commerciale liée à l'activité vétérinaire. Les formateurs doivent déclarer leurs liens d'intérêt.

La formation continue du vétérinaire est une obligation déontologique.

Choix du lieu de travail ou mobilité imposée ?

Comme pour le temps de travail, tout est possible dans les limites organisationnelles et doit être connu du vétérinaire dans un cadre juridiquement défini.

Plus le vétérinaire gardera de la liberté dans ses choix, plus son indépendance sera garantie.

d. L'indépendance déontologique

Définition de l'indépendance selon le code de déontologie

La prescription thérapeutique et médicale du vétérinaire doit être guidée par la délivrance des meilleurs soins possibles, en accord avec le détenteur de l'animal, après l'avoir informé des choix envisageables, des risques liés à ces choix et de leur coût, en dehors de toute contrainte liée à des intérêts économiques. Le Code de Déontologie précise que la profession de vétérinaire ne s'exerce pas comme un commerce, et que le vétérinaire ne doit pas faire passer son propre intérêt avant celui du détenteur de l'animal.

Indépendance par rapport au service proposé au client pour son animal (réseau de référés, choix d'une assurance, ...)

Le propriétaire d'un animal doit être libre du choix du praticien et des soins qu'il souhaite donner à son animal.

Dans certaines régions, ce choix est limité par la constitution de monopoles.





2

Quelle est la vision des vétérinaires sur l'indépendance ?

- a. Selon vous, que doit privilégier en priorité un vétérinaire dans ses choix professionnels ?
- b. Selon vous, quelles peuvent être les conséquences négatives de la revente de tout ou partie des capitaux à un investisseur ?
- c. Selon vous, quelles peuvent être les conséquences positives de la revente de tout ou partie des capitaux d'une clinique à un investisseur ?
- d. Selon vous, quels critères intrinsèques garantissent l'indépendance du vétérinaire ?
- e. Selon vous, quels seraient les critères « garde-fous » extrinsèques de l'indépendance du praticien ?
- f. Pour un client, quels pourraient être les critères objectivables de la perte d'indépendance de son vétérinaire ?

Ce questionnaire est proposé en ligne sur le site du SNVEL et via différentes organisations professionnelles, afin de sonder la profession.

a. Selon vous, que doit privilégier en priorité un vétérinaire dans ses choix professionnels (3 choix maximum) ?

Ce qui lui semble utile et juste.

Ce qui est conforme à l'état de la science.

Ce qui est conforme aux exigences réglementaires/droits auxquels il est soumis.

Ce qui est conforme aux consignes validées par ses pairs.

Ce qui contribue à la qualité du service rendu et de la prise en charge médicale de l'animal.

Ce qui sert sa mission de soin.

Ce qui contribue à de bonnes conditions de travail et un équilibre de vie.

b. Selon vous, quelles peuvent être les conséquences négatives de la revente de tout ou partie des capitaux à un investisseur ?

L'irréversibilité du choix pour l'entreprise d'intégrer un groupe.

La transmission de l'outil construit non conforme à vos valeurs d'indépendance.

L'absence d'autonomie dans la gestion de la clinique.

Plus de contraintes de choix de ses fournisseurs.

La perte de choix de ses investissements matériels.

La perte de choix de sa politique de recrutement de rémunération.

La perte de la liberté de choix thérapeutiques et de prescription.

La perte de droits financiers (dividendes) pour les vétérinaires en exercice.

Le vétérinaire devient un technicien qui applique des consignes.

La standardisation, mécanisation, industrialisation de la pratique vétérinaire (protocollisations).

L'obligation de reporting.

La contrainte d'objectifs à atteindre.

La nécessité d'augmenter la rentabilité pour permettre le retour vers les investisseurs.

Des décisions stratégiques guidées par la rentabilité au détriment du bien-être des équipes.

Des choix thérapeutiques guidés par les résultats financiers au détriment des clients.

Les conflits d'intérêts des investisseurs qui guident les options médicales.

Une augmentation significative des tarifs.

L'augmentation de cliniques « low-cost ».

Une baisse globale des revenus des vétérinaires.

Un manque de connaissance de l'organisation capitaliste du groupe avec ses éventuels fonds de pensions associés.

Des valeurs des propriétaires du groupe inconnues.

La possibilité de revente par l'investisseur à un autre investisseur.

Des découvertes a posteriori de contraintes dues à la méconnaissance des subtilités juridiques des contrats signés avec les nouveaux actionnaires.

Aucune conséquence négative supplémentaire par rapport aux entreprises à capitaux vétérinaires.

c. Selon vous, quelles peuvent être les conséquences positives de la revente de tout ou partie des capitaux d'une clinique à un investisseur ?

Pour le vendeur, récupérer du cash à court terme.

Vendre plus cher qu'à un vétérinaire en exercice.

Répondre à l'absence de repreneur vétérinaire.

Favoriser la transmission à de jeunes consœurs et confrères en diminuant la valeur totale du capital disponible aux vétérinaires.

Améliorer le droit et le bien-être des salariés adaptés aux réalités de l'époque (permanence et continuité de soins, spécialisation, temps de travail...).

Augmenter le revenu global des vétérinaires.

Permettre à certains vétérinaires d'avoir un revenu supérieur aux revenus actuels.

Pour le vendeur, arrêter de travailler en tant que vétérinaire pour réorienter sa vie professionnelle.

« Lever le pied ».

Se détacher complètement de la gestion de l'entreprise.

Être aidé pour améliorer le pilotage et la gestion de l'entreprise (prévisionnels, tableaux d'indicateurs).

Obtenir un soutien administratif, en gestion des RH (Ressources Humaines) ou en communication.

Focaliser les vétérinaires sur leur cœur de métier.

Favoriser l'apparition de nouveaux outils digitaux.

Suivre l'évolution de la profession.

Aider à l'investissement matériel.

Améliorer la qualité du plateau technique et la spécialisation de l'équipe.

Augmenter le pouvoir de négociation face aux laboratoires.

Aucune conséquence positive qui ne serait pas déjà accessible aux entreprises à capitaux vétérinaires.

Autre conséquence positive :

d. Selon vous, quels critères intrinsèques garantissent l'indépendance du vétérinaire ?

La totale indépendance capitalistique de la structure (pas de capitaux non vétérinaires).

Le maintien d'une majorité du capital pour les vétérinaires en exercice.

Les décisions appartenant réellement aux vétérinaires exerçants.

La majorité des droits financiers réservés aux vétérinaires en exercice, à hauteur de leur actionnariat.

La qualité des soins dispensés primant sur tout autre intérêt.

Un volume d'activité suffisant.

La satisfaction client.

Une absence d'objectifs chiffrés de résultat.

La liberté de choix de sa formation continue.

La liberté de prescription.

La liberté de référer où et à qui il veut.

La liberté dans les choix médicaux et chirurgicaux.

La liberté dans les nouveaux services à développer.

La liberté dans les choix de fournisseurs (centrales, prestataires, ...).

La liberté de choix de son temps de travail et de son agenda.

La liberté de quitter la société quand il le souhaite.

e. Selon vous, quels seraient les critères « garde-fous » extrinsèques de l'indépendance du praticien ?

La législation européenne.

Le Code de déontologie, avec en particulier l'application réelle de la liberté de prescription médicale.

Le contrôle de certains critères par un organisme extérieur spécifiquement dédié à l'indépendance.

Une charte morale et éthique interne à la clinique, visible et communiquée aux clients.

La possibilité d'obtenir des remises identiques sur les achats ou les services quel que soit son statut (Seul, en GIE ou en Groupe).

L'interdiction des remises sur tous les médicaments comme sur les antibiotiques.

Un prix unique de vente des médicaments.

Pas de garde-fou possible.

Autre proposition :

f. Pour un client, quels pourraient être les critères objectivables de la perte d'indépendance de son vétérinaire ?

Une hausse tarifaire.

La proposition de choix thérapeutiques influencés par leur rentabilité.

Un acharnement thérapeutique en fin de vie des animaux.

Une forte incitation à faire assurer son animal.

Des choix d'incinération faisant suspecter des conflits d'intérêts.

Des protocoles de soins standardisés, inadaptés, non personnalisés.

Des tarifs identiques entre cliniques d'un même groupe.

Une baisse de la satisfaction par rapport à la situation actuelle en France.

Une amélioration du service rendu et de l'offre de service.

Autre critère :



3

Que se passe-t-il si un groupe se propose de racheter l'entreprise dans laquelle je travaille ?

- a. Il y-a-t-il plusieurs types de capitaux extérieurs ? Si oui comment les distinguer ?
- b. Capitaux extérieurs et modèle économique
- c. Capitaux extérieurs et indépendance du praticien
- d. Capitaux extérieurs et investissements
- e. Capitaux extérieurs et gestion/pilotage
- f. Capitaux extérieurs et évolution de la profession
- g. Capitaux extérieurs et transmission ?
- h. Les clauses juridiques dans un contrat entre actionnaires

a. Il y-a-t-il plusieurs types de capitaux extérieurs ? Si oui comment les distinguer ?

Des motivations différentes ?

On distingue d'une part un partenariat « éthique », en coconstruction avec les vétérinaires, et d'autre part un investissement spéculatif avec recherche prioritaire de rentabilité, à court, moyen ou long terme. Cette distinction n'est pas aisée, les deux sont souvent mixés et il peut y avoir des différences entre ce qui est affiché, ce qui est expliqué aux vétérinaires, ce qui est écrit et ce qui arrivera.

S'intéresser au montage capitalistique permet d'appréhender le groupe financier présent en arrière-plan, et ce de façon parfois peu visible. La dichotomie entre investisseur industriel et *private equity* semble importante à prendre en compte.

Court terme/ long terme ?

Un investisseur financier pur est présent pendant 5 à 7 ans pour revendre ensuite. Certains l'annoncent clairement, d'autres n'abordent pas le sujet, et d'autres encore disent que ça n'arrivera jamais sans pour autant s'engager par contrat.

Un industriel investit plutôt sur du long terme, disant vouloir apporter une valeur ajoutée aux cliniques, sans chercher le profit immédiat. L'idée est de développer le marché et d'en récupérer une partie, voire de créer des services et des produits qu'il facturera à un réseau captif.

Risque de revente à un autre investisseur ?

Aucun profil d'investisseur n'est cantonné à un modèle, la revente reste possible à tout moment. Quand le regroupement devient très grand, la revente est plus complexe mais toujours possible, à des fonds financiers importants (fonds de pension, *private equity*) ou via une entrée en cotation boursière.

b. Capitaux extérieurs et modèle économique

Comprendre le modèle économique

Le modèle capitalistique vise l'enrichissement des actionnaires en puisant dans le bénéfice habituellement dédié à la rémunération des actifs, le plus souvent en faisant progresser le chiffre d'affaires mais surtout la rentabilité de la structure pour en tirer des dividendes.

Cette progression se fait par l'acquisition et le choix du matériel, des fournisseurs, en général avec des contrats de groupe pour obtenir des prix remisés, une politique de prix souvent tournée vers la hausse avec une augmentation des tarifs mais aussi avec une optimisation de la facturation (systématisation, oublis...).

De nombreux vétérinaires apprécient peu l'aspect managérial et organisationnel du statut libéral surtout avec l'augmentation de la taille de l'entreprise. En même temps le vétérinaire refuse souvent de déléguer ces tâches qui pourtant imposent des décisions quotidiennes, et certaines structures, quelle que soit leur taille, manquent de ce fait d'organisation. Il peut être alors facile pour un bon manager d'y mettre de l'ordre et de rapidement gagner en rentabilité.

Tout travail pouvant être effectué par des non vétérinaires est délégué à des ressources moins coûteuses.

La plupart des vétérinaires y exerçant sont rémunérés pour leur travail médical, selon leur valeur ajoutée. La protocolisation des procédures est une solution utilisée pour gagner en rentabilité, en permettant à des vétérinaires peu expérimentés d'acquérir rapidement une efficacité, surtout économique, et d'être facilement remplacés. Ceux qui ont en plus une compétence d'encadrement, des compétences médicales rares, ou une forte capacité à fidéliser leurs clients ont aussi une plus-value pour rentabiliser la structure.

Les fonctions supports (comptabilité, marketing, RH) sont externalisées à des prestataires mutualisés choisis voire employés par l'actionnaire. Cette prestation est facturée à la structure.

Il y aura aussi un avantage concurrentiel au sein d'un groupe qui bénéficie d'un niveau de remises arrières plus important que des vétérinaires isolés, parfois même directement auprès des Centrales d'Achats. On s'interroge sur ce modèle et la justification de cette remise par les Centrales qui pourtant ont été créées pour servir tous les vétérinaires équitablement.

Le regroupement n'apporte pas que des économies d'échelle : il est possiblement source de coûts supplémentaires qui devront être supportés par la marge dégagée par l'exercice (versement d'un pourcentage ou d'un montant fixe pour utilisation de la marque, pour les frais de publicité, pour les frais de recrutement, par exemple la création des « *golden hello* » a fait florès aux USA).

Anticiper les conséquences pour les vétérinaires y exerçant

Il est important de négocier contractuellement tous les engagements de maintien des conditions de travail souhaitées (lieu, volume d'heures, rémunération, choix des moyens...).

Dans tous les cas le vétérinaire minoritaire n'aura plus la certitude de pouvoir choisir son univers de travail. Son indépendance doit être préservée sur le plan médical (libre de ses choix thérapeutiques et de prescriptions), c'est une règle déontologique, et il reste libre de quitter sa clinique s'il n'est plus d'accord avec les conditions qu'on lui propose. Il devra cependant, dans cette éventualité, être vigilant à la signature des clauses particulières qui peuvent l'engager à rester ou rendre son départ très défavorable.

Il faut surveiller les clauses de non-concurrence pour pouvoir retrouver du travail à proximité.

Il convient enfin de lire attentivement les clauses concernant les litiges car certains contrats prévoient des règlements de ces litiges uniquement par voie arbitrale, à l'étranger et en langue étrangère.

Ces contrats étant volumineux, certains confrères pourraient être tentés de les signer sans les lire intégralement. Le recours à un professionnel du droit accompagnant le vétérinaire qui envisage de rejoindre un groupe est donc fortement conseillé.

c. Capitaux extérieurs et indépendance du praticien

Peut-on dissocier indépendance d'exercice et indépendance financière ?

Les droits financiers donnent droit au choix des achats, des rémunérations et des investissements. Si l'actionnaire extérieur en détient la majorité, il sera le décisionnaire final et bénéficiera également de la majorité des dividendes.

Certains contrats, pactes d'associés ou règlements intérieurs conduisent à ce que l'actionnaire extérieur non majoritaire arrive cependant à imposer ses décisions, par exemple dès que le montant engagé dépasse certains seuils (dans certains réseaux ces seuils sont élevés mais dans d'autres ils peuvent être assez bas, de l'ordre de quelques milliers d'euros). Sans accord d'un représentant de l'actionnaire extérieur, l'achat ne sera ainsi pas validé (y compris pour des médicaments via la centrale).

Le code de déontologie, le fait d'être une profession libérale réglementée, impose au vétérinaire de faire des choix aux bénéfices du détenteur de l'animal. Mais des actionnaires intéressés à la rentabilité de la structure peuvent être incités à exercer une pression sur la rentabilité. Cette pratique n'est pas l'apanage des actionnaires extérieurs, elle peut aussi s'exercer sur les vétérinaires salariés de la part de certains vétérinaires employeurs vétérinaires libéraux, et ce, quel que soit le statut de l'établissement de soins concerné.

Pour laisser se développer les regroupements vétérinaires liés à des investisseurs non vétérinaires sans entacher l'intérêt des praticiens ni celui des clients, il serait bienvenu d'envisager une instance de contrôle de l'indépendance adaptée et efficace.

Un investisseur extérieur peut-il le faire sans toucher à l'indépendance ? Si oui, comment est-ce possible et jusqu'à quelles limites ?

Tout investisseur, pour protéger son capital, veut assurer son contrôle sur les décisions stratégiques, les choix de prestataires et les décisions d'investissement. S'il a la majorité des droits financiers, il prend le contrôle total des décisions. La barrière des 50% des droits financiers dans l'entreprise est à regarder de près, la réponse n'est pas toujours évidente à la première lecture des contrats.

Certaines cliniques ont ainsi dû changer de Centrale d'Achats, de Comptable, de Logiciel métier ou de GIE, sans que les vétérinaires n'aient même été consultés. Ces choix de fournisseurs par l'investisseur peuvent particulièrement entraver l'indépendance du vétérinaire avec le choix des matériels utilisés et des marques de médicaments accessibles, voire des engagements de volumes sur des quantités à délivrer dans l'année. Ces contraintes peuvent cependant également exister dans des structures n'appartenant pas à un groupe car elles peuvent être imposées de la même façon par l'adhésion à un GIE. Toutefois, pour ce type de structure, il reste possible de changer de GIE à tout moment, ce qui n'est pas le cas pour la plupart des établissements ayant rejoint un groupe : ils ne peuvent ni changer de GIE ni d'actionnaire(s). Dans certains cas, a contrario, rejoindre un réseau peut augmenter son indépendance par rapport aux fournisseurs ou GIE classiques, selon les modalités des prises de décisions.

Légalement le vétérinaire devrait a minima rester libre de ses choix thérapeutiques (protocole et molécule). Cette indépendance est pourtant parfois entamée, et ce quel que soit le statut des actionnaires.

La finance est aussi un moyen qui permet d'acquérir plus facilement du matériel très coûteux ou de construire de très grands établissements, et ainsi de donner des moyens supplémentaires au vétérinaire qui veut exercer une médicalisation très poussée. L'investisseur a intérêt à fidéliser les ressources

humaines qui participent à la rentabilité de l'entreprise, et donc proposer des solutions qui satisfassent les vétérinaires en exercice.

Pour faire des choix éclairés, il est important d'avoir d'abord défini ses préférences personnelles sur les décisions sur lesquelles on souhaite garder la main, et obtenir toutes les réponses écrites sur ces points avant de signer avec un nouvel actionnaire.

La majorité des capitaux et des décisions financières doivent-elles rester en possession des vétérinaires en exercice, physiquement présents, dans l'établissement ?

Qu'est-ce qu'un vétérinaire en exercice ? Celui qui ne fait plus que de la gestion est-il encore en exercice ? Son métier peut être exercé par un non vétérinaire. Une définition stricte serait « le vétérinaire diplômé qui réalise des actes vétérinaires selon leur définition légale et en quantité suffisante (seuil à déterminer) ».

Le praticien peut vouloir être, par choix personnel, strictement acteur auprès du client et de son animal avec les outils qu'on lui met à disposition, et laisser aux actionnaires majoritaires la décision sur le choix des moyens et du niveau de prestation.

Faut-il obligatoirement un entrepreneur exerçant le métier dans un établissement vétérinaire ?

L'entrepreneur vétérinaire est celui qui fait le choix final de ses moyens et de sa stratégie.

Toute entreprise, dès lors qu'on est une équipe et d'autant plus si sa taille est importante, fonctionne mieux avec un leader qui connaît bien le métier, donc de préférence un vétérinaire, ou une association de vétérinaires.

Même si dans les écoles vétérinaires la formation est en train d'évoluer, les vocations d'entrepreneur n'ont pas toujours été nourries par l'enseignement initial. Or les compétences d'entrepreneur nécessitent un apprentissage. Le vétérinaire chef d'entreprise peut combler ses lacunes en se formant a posteriori et en s'entourant de compétences externes bien choisies.

Sur un réseau local il pourrait n'y avoir qu'un seul leader qui passe régulièrement dans chaque structure.

Il faudra cependant toujours qu'un encadrant (un manager opérationnel), le plus souvent un des vétérinaires présents, même s'il n'est pas actionnaire, assure l'organisation de l'équipe au quotidien : cela signifie qu'il gèrera encore tous les aléas de l'équipe, les conflits, la motivation, les arrêts maladie à compenser au quotidien et l'application des procédures.

La délégation totale de l'aspect managérial semble donc inaccessible et il est important d'en avoir conscience.

Doit-on distinguer un vétérinaire actionnaire n'exerçant plus le métier d'un actionnaire non vétérinaire exerçant une fonction dans le groupe ?

Ils ont le même statut, le vétérinaire qui n'exerce plus auprès des clients et des animaux devient un actionnaire comme un autre. Il peut afficher des intentions différentes, mais rien n'est définitivement écrit.

Actuellement un vétérinaire qui n'exerce pas ne peut pas détenir plus de la moitié des parts. Il est donc très important de définir précisément la notion d'exercice.

d. Capitaux extérieurs et investissements

A-t-on besoin d'un financier pour investir ?

Un financement peut se faire auprès d'un établissement bancaire, qui rechigne exceptionnellement à financer une activité vétérinaire. La banque plafonnera son investissement selon des ratios « raisonnables » par rapport au bilan.

On peut aussi faire appel à des fonds familiaux, ou faire rentrer au capital des établissements financiers minoritaires (valeurs mobilières, emprunts obligataires...) qui vont s'associer aux professionnels qui restent majoritaires.

Tout dépend de la capacité d'investissement de l'entreprise mais aussi de la gestion souhaitée du risque par le vétérinaire (même s'il est aujourd'hui limité dans notre secteur). S'il n'y a pas intervention d'un financier extérieur, le risque est porté en interne, en contrepartie les dividendes resteront intégralement aux actionnaires vétérinaires.

Au final, quelle que soit la source de l'apport financier, elle méritera d'être explorée et il faudra savoir la classer selon sa typologie (*Hedge Fund*, *Family Office*, entreprise cotée, multinationale familiale, ...) pour en comprendre les motivations.

Quels sont les avantages que peut apporter un investisseur extérieur comparé à un investissement en interne ?

Il peut apporter une vision transfrontalière et une expérience transverse sur d'autres activités (benchmark).

Il apporte une absence d'endettement pour les vétérinaires en exercice dans la société, en contrepartie ceux-ci acceptent de ne pas bénéficier de toute l'augmentation de rentabilité de la structure, au profit des investisseurs.

Il peut apporter un soutien opérationnel en gestion des contrats du personnel, en communication, en support administratif (services qui seront facturés), des améliorations des techniques, des formations, de nouvelles technologies, des conditions de travail cadrées, et l'amélioration de procédures par la standardisation.

Il permet de ne pas passer du temps à réfléchir pour faire des choix, et de se baser sur les choix réfléchis de l'investisseur.

L'investisseur peut apporter plus d'argent et plus facilement, puisqu'il vient placer un capital qu'il détient déjà, sans avoir à l'emprunter. Un investissement initial n'est pas une promesse de financement garanti au fil du temps, il peut s'arrêter si la rentabilité optimale est atteinte.

La particularité des grands groupes qui rachètent des cliniques actuellement vient du fait que ce sont des financiers qui placent de l'argent dans l'entreprise vétérinaire, ils n'ont pas à faire d'emprunt, et cherchent un produit qui rapporte plus qu'un placement classique. En plaçant ce capital sur un fond vétérinaire en plein essor actuellement, ils peuvent espérer un rapport d'au moins 10% annuellement. Plutôt que d'évoquer une « corporatisation » stricte (au sens de regroupement professionnel) pour qualifier le mouvement actuel des grandes chaînes, il sera préférable de parler de financiarisation, avec l'arrivée de fonds extérieurs.

e. Capitaux extérieurs et gestion/pilotage

A-t-on besoin d'un intervenant extérieur pour professionnaliser la gestion de nos entreprises ?

Oui quand on ne veut pas être dirigeant d'entreprise.

Il est aussi possible de se former a posteriori, ou de faire évoluer la formation initiale des vétérinaires.

Le vétérinaire peut trouver une situation intermédiaire en restant chef de son entreprise mais en s'entourant de prestataires extérieurs qui l'aideront à identifier toutes les solutions pour ensuite rester celui qui prend les décisions, ou en intégrant un réseau de vétérinaires indépendants dans lequel il pourra trouver les compétences qui lui manquent.

Et si oui en quoi son impact est modifié en fonction de sa participation au capital ?

S'il est majoritaire il aura un plus grand pouvoir de décision et une capacité à imposer des modalités d'exercice.

Quid de la présence d'intervenants extérieurs siégeant à un comité de direction de clinique vétérinaire sans prise de participation au capital ?

Cette option peut se révéler intéressante dans le cadre de garde-fous, de représentation des salariés voire des clients. A noter que les extérieurs peuvent disposer ou non d'un droit de vote, mais doivent rester largement minoritaires et être désignés par les vétérinaires associés, en toute indépendance, pour leurs compétences spécifiques.

f. Capitaux extérieurs et évolution de la profession

Y aurait-il un risque spécifique vétérinaire d'accueillir des capitaux extérieurs alors qu'en humaine la quasi-totalité des cliniques et hôpitaux français ne sont pas détenus par les médecins y exerçant ?

Non, quand il y a des règles.

Les cliniques et hôpitaux d'humaine sont (très) majoritairement détenus par des capitaux non médicaux. Mais ces établissements privés de soins humains sont contrôlés par les ARS qui servent de garde-fous en termes de qualité et de tarifs.

En l'absence d'un régulateur tel que la Sécurité Sociale, le risque est de ne pas maîtriser l'appétit du rendement exigé par des capitaux extérieurs, avec en particulier un échappement à la hausse des prix proposés au public, en favorisant en parallèle les solutions assurancielles pour étaler le budget animal des familles.

Le modèle de la médecine humaine en France réserve les actes qui représentent le plus de contraintes et le moins de rentabilité aux structures hospitalières publiques : urgence, réanimation lourde, soins de longue durée, soins palliatifs, voire la recherche clinique. L'État français a-t-il anticipé le fait que l'arrivée de modèles financiers privés en médecine vétérinaire reportera à sa charge les activités non rentables, telles que les prophylaxies ou la veille sanitaire, voire impactera l'activité rurale dans son ensemble ?

Est-ce une chance à l'échelle de la profession de ne pas être encore rachetés par des capitaux extérieurs ?

Les contraintes légales qui ont freiné le développement des grands groupes en France ont permis de garder une diversité des modalités d'exercice, elles ont aussi ralenti le développement de très grands établissements très équipés.

En conséquence les grands groupes d'investisseurs sont aujourd'hui essentiellement étrangers. Dans de nombreux pays cette concentration est terminée, leurs acteurs convoitent le marché français qui est le plus grand d'Europe, et ils sont déjà organisés capitalistiquement, en avance sur la plupart des investisseurs français, et pourront décider des orientations du marché français.

Le pouvoir d'influence de ces très grands groupes pourrait provoquer une modification du cadre législatif français, avec l'apparition de nouveaux risques.

L'apport de capitaux venant d'investisseurs aura-t-il un impact sur le revenu moyen des vétérinaires ?

Un investisseur veut rationaliser le processus de production et ainsi permettre la remontée d'une partie de la valeur ajoutée obtenue. Il apporte souvent une augmentation de la qualité, une politique de prix différente – le plus souvent dirigée à la hausse – et dans tous les cas une standardisation de la pratique pour en faciliter l'accès aux moins expérimentés et le remplacement des anciens par des plus jeunes moins rémunérés.

Aujourd'hui le marché vétérinaire, en particulier celui des animaux de compagnie, se développe naturellement, sans besoin d'investisseurs, c'est cette progression qui attire le placement de capitaux. Ensuite, les grands groupes pourraient trouver un booster en favorisant les assurances pour animaux de compagnie pour libérer la dépense et attirer les propriétaires vers les structures proposant l'offre la plus poussée.

Est-ce que les vétérinaires eux-mêmes profiteront de cette augmentation de la richesse produite ? Cela dépendra de la politique de rémunération choisie par l'investisseur, mais aussi de l'importance du vétérinaire dans la fidélisation du client et dans la genèse de la rentabilité.

A l'heure où le nombre de nouveaux diplômés est insuffisant, la rémunération des vétérinaires débutants pourrait augmenter, le regroupement permettant de perdre un peu d'argent sur certains postes et d'investir dans la formation. En contrepartie il pourrait aussi apparaître un plafonnement précoce des revenus au fil de la carrière pour préserver le rendement et le dégagement de dividendes. Des premiers retours montrent que les anciens associés liés maintenant à des structures à vocation industrielle ou financière, ont un niveau de rémunération dans la moyenne des libéraux vétérinaires, et généralement 20 à 30% inférieure à ce qu'ils avaient avant le changement de statut.

Tout cet équilibre dépendra aussi du nombre de vétérinaires disponibles par rapport au nombre de postes ouverts, ce dernier pouvant évoluer avec la délégation des actes et l'augmentation du rapport ASV/vétérinaires.

Aura-t-elle un impact sur les écarts de revenus au sein de la profession ?

Les avantages sont majeurs pour les vétérinaires qui vendent leurs parts alors qu'ils sont proches de la retraite, car ils vendent plus cher aux financiers qu'à leurs confrères. Ils ont d'ailleurs tout intérêt à mettre en concurrence plusieurs investisseurs tant le marché vétérinaire est attractif aujourd'hui.

Pour ceux qui vont rester en activité, le revenu sera amputé d'une partie destinée au paiement des dividendes (dont ils ne sont au mieux que très partiellement bénéficiaires), et s'ils coûtent trop cher par

rapport à leur rendement ils pourraient être remplacés par des plus jeunes qu'eux, moins expérimentés donc moins coûteux.

Ceux qui restent indépendants avec de grosses rentabilités n'auront pas à partager avec des investisseurs, et donc bénéficieront de gros revenus, peut-être encore plus qu'aujourd'hui. Leurs entreprises, si elles arrivent à suivre en termes d'offre client, voire à proposer mieux en fidélisation, pourraient être tirées vers le haut par la politique des grands groupes.

A performance égale, ceux qui n'auront plus les droits financiers gagneront moins puisqu'ils devront renoncer à tout ou partie des dividendes, mais ils se seront aussi détachés de certaines fonctions non médicales. Quelques spécialistes tireront leur épingle du jeu, mais sur ce secteur les besoins risquent d'être rapidement dépassés par le nombre croissant de diplômés spécialistes (étude prospective Phylum sur la démographie vétérinaire), donc leur revenu pourrait baisser. Au contraire le marché des généralistes en animaux de compagnie va rester durablement déficitaire.

C'est cet équilibre entre les besoins et les ressources disponibles qui influera la rémunération. Aujourd'hui, la ressource humaine vétérinaire étant rare, les investisseurs réalisent une partie de leur placement dans le recrutement en valorisant mieux les jeunes diplômés que le font certains vétérinaires indépendants.

La rémunération des vétérinaires salariés dans les réseaux pourrait donc être meilleure en début de carrière pour attirer les talents, avec plus de mobilité et plus d'accompagnement dans la formation, et plus de choix sur le mode d'exercice et le temps de travail, selon les postes disponibles au sein du groupe. Avec le temps, la rémunération risque de plafonner si le vétérinaire ne génère pas de valeur ajoutée année après année, et la mobilité, si elle est imposée durablement, pourrait devenir un handicap.

Les jeunes risquent à terme de gagner moins que leurs aînés sur l'ensemble de leur carrière, sauf certains d'entre eux qui grimperont dans l'échelle du groupe, tant qu'ils apporteront une valeur ajoutée. Ceux qui veulent se consacrer à 100% à leur rôle médical sans s'impliquer dans le fonctionnement de l'entreprise trouveront leur place, avec le risque que le coût de leur ancienneté ne soit valorisé que s'il apporte un chiffre d'affaires supplémentaire. Ainsi les jeunes performants seront plus vite valorisés, pour certains durablement tant qu'ils restent « rentables », mais qu'en sera-t-il en fin de carrière ?

Sur l'exercice en libéral versus salarié ?

Il y a déjà 30% de salariés aujourd'hui, avant l'arrivée des capitaux extérieurs, cela répond à une évolution sociétale et professionnelle, avec l'agrandissement des équipes vétérinaires et la médicalisation plus poussée. Entre le statut d'actionnaire vétérinaire et celui de salarié il y a le statut de collaborateur libéral. Malheureusement celui-ci est parfois dévoyé par la seule volonté de se soustraire aux contraintes du droit du travail, en omettant la possibilité de se constituer une clientèle propre, par exemple. Pourtant ce statut garde des avantages en terme de liberté dans la rédaction des contrats, de possibilité d'assurer des gardes en travaillant le lendemain, avec un coût des charges inférieur au salariat. Le collaborateur libéral n'est soumis à aucun lien de subordination, tous les termes de son contrat et leur modification sont convenus d'un commun accord.

Le statut de libéral actionnaire de son entreprise persistera pour ceux qui voudront garder la main sur leur projet. Leur proportion dépendra aussi du profil des futurs vétérinaires sélectionnés, de leur formation et de leur accompagnement par les anciens.

Quelles ont été les conséquences de la financiarisation sur la profession vétérinaire aux USA, en UK, en Espagne ?

Cela n'a pas tiré le marché vers le bas, les groupes ont plutôt favorisé la hausse des prix, augmenté la qualité des infrastructures, des prises en charge et l'offre de soins.

Les coûts pour le client ont aussi augmenté.

Un équilibre entre les différents types de structures s'est installé et aujourd'hui, plus de 20 ans après le début du phénomène aux États-Unis et au Royaume Uni, les structures indépendantes ont gardé une place significative.

Quelles ont été les conséquences de la financiarisation en biologie humaine en France ?

Les Laboratoires indépendants en exercice individuel ont quasiment disparu, l'amélioration de la capacité d'investissement a permis l'adaptation aux exigences en matériel des spécialisations (biochimie, bactériologie, microbiologie, etc...).

Les très fortes augmentations de bénéfices liées aux tests Covid-19 vont principalement bénéficier aux investisseurs.

Soulignons que les bénéfices de nombreux laboratoires en biologie humaine appartenant à des fonds de pension (nord-américains en particulier) conduisent à assurer les retraites des nord-américains. Et pendant ce temps en France les frais de biologie sont supportés par les travailleurs français qui via leurs cotisations sociales abondent le budget de la Sécurité Sociale...

La Sécurité Sociale négocie directement et régulièrement avec les principaux groupes des diminutions de prix d'un grand nombre d'analyses courantes rendues possibles par les économies d'échelle réalisées.

g. Capitaux extérieurs et transmission ?

Quelles sont les solutions de transmission de nos clientèles ?

En premier il faut avoir un acheteur... donc quelqu'un de motivé par le lieu, la philosophie ou la rentabilité de l'entreprise. Trop souvent le choix est limité pour le vendeur, bien évidemment pour les dossiers les moins rentables, ou des établissements peu adaptés aux modes de vie actuels. Pour préparer sa transmission, comme pour tout recrutement, il faut travailler son attractivité et sa « marque entreprise ». Cela se prépare 5 ans voire 10 ans avant son départ pour également préparer et motiver un jeune vétérinaire au rôle de chef d'entreprise.

L'évolution de l'exercice vétérinaire, pour faire face à une demande de médicalisation croissante des animaux de compagnie, va voir se développer la progression des spécialisations, l'augmentation du prix des matériels, la mutualisation de certaines fonctions extra-vétérinaires et la professionnalisation des recrutements, et sans doute favoriser l'organisation des entreprises en réseau, avec des solutions proposées par les financiers ou créées par les professionnels eux-mêmes en se regroupant.

Les petites clientèles de proximité devraient continuer à exister avec un certain profil de clients et attirer certains candidats au rachat ou à l'installation.

Sur quels critères choisir ?

Le montant proposé pour l'achat de leurs parts sera un critère majeur pour certains vendeurs, et il semble qu'aucun vétérinaire, même organisé en réseau, ne pourra rivaliser avec la somme qu'un investisseur pur est prêt à placer dans un secteur promis à de fortes progressions.

Des modèles adossés aux organismes bancaires sont à étudier pour offrir une alternative à ceux, entrepreneurs, qui souhaiteraient essayer. Il est possible d'organiser des montages qui permettent de récupérer la valorisation de sa clientèle (SEL, SPFPL...) tous les 6 à 7 ans avec in fine, des sommes acquises avant la fin de sa carrière, nettement supérieures à la vente *one shot* à un investisseur.

Mais il sera intéressant d'examiner d'autres critères que le prix, pour éviter de mauvaises surprises a posteriori.

Il faudra tenir compte du projet d'entreprise et du projet médical. Ces critères sont les plus importants pour ceux qui vont rester travailler durablement, sans oublier l'impact économique individuel sur le long terme, en comparant la somme du capital immédiat et de la rémunération à venir.

C'est donc un choix personnel qui sera fait selon les réponses obtenues sur ces différents points. Il y aura des spéculateurs et des constructeurs, sans que l'un soit forcément noir et l'autre blanc. Un grand réseau tenu par des financiers purs peut aussi avoir une envie de construire en respectant les humains qui exercent dans l'établissement, parfois plus que certains vétérinaires en exercice.

Et quel sera l'impact de ce choix pour nos futurs collaborateurs ?

Ces entreprises regroupées seront peut-être mieux structurées sur la gestion des ressources humaines, pouvant apporter un statut de « cadre libéral » dans un grand groupe. Les vétérinaires les plus motivés pourront avoir accès à un véritable plan de carrière avec mobilité géographique, voire un accès à des fonctions centrales....

Les jeunes vétérinaires doivent se pencher urgemment et collectivement sur le sujet, car si les choses évoluent trop vite dans un seul sens, ils risquent à long terme de ne plus avoir de choix.

Sur quels critères un investisseur peut-il être acceptable ?

Tous sauf ceux qui sont interdits, et à partir du moment où le choix de l'investisseur est fait en conscience, après avoir obtenu les réponses sur les critères essentiels, pour faire des choix éclairés.

Il serait aussi préférable de partager le projet au sein de l'équipe, a minima de l'informer. Si les collaborateurs non associés découvrent le projet et n'y adhèrent pas, ils peuvent choisir de quitter la structure en trouvant facilement un autre emploi.

Si c'est pour partir en retraite, on pourra ne regarder que le capital reçu, si c'est pour vivre avec, il faudra étudier le long terme.

Si on veut garder la main, on préférera un investisseur à statut minoritaire en capital, ou une contractualisation limitée dans le temps ou réduite à la fourniture de prestations de services, ou un acteur qui participe au développement sans capter la majorité des droits, droits financiers inclus.

Sur quels critères exclure certains investisseurs ?

Le choix là est encore personnel, il appartient surtout à chaque vétérinaire de savoir avec qui, pour qui et pourquoi il va travailler.

Il est important de se rappeler le caractère irréversible de certains choix : la vente à un investisseur ne permettra pas un retour en arrière par un rachat de sa clientèle auprès de cet investisseur par exemple.

On pourra se demander si le bénéficiaire final des dividendes est compatible avec notre philosophie personnelle. Si par exemple l'acheteur est financé par des fonds de pensions, les dividendes seront versés à des retraités californiens qui dépenseront leur argent hors de l'Europe. Sans jugement a priori, c'est une information qu'il est important de connaître. On ne peut évidemment que conseiller d'éviter aussi les capitaux liés à différentes mafias... On se demandera s'il a des liens avec l'amont et l'aval de l'activité vétérinaire pour des raisons de conflits d'intérêts potentiels et incompatibles avec l'exercice libre de toute pression.

Mais l'important est aussi le fait que cet investisseur nous apporte confort d'exercice au quotidien, une indépendance d'exercice et des choix personnels respectés.

La clé réside dans l'écriture des règles qui peuvent encadrer efficacement ce respect. Les réponses ne sont pas si simples à obtenir et les promesses peuvent ne pas résister au temps.

Le choix balance entre argent, éthique et légalité. Pour les deux premiers critères, la réponse sera propre à chacun.

h. Les clauses juridiques dans un contrat entre actionnaires

Y-a-t-il des outils juridiques pour préserver son indépendance en cas d'entrée d'investisseurs au capital ?

La législation en vigueur garantit que la majorité des capitaux reste aux mains des vétérinaires en exercice dans l'entreprise, mais elle est contournée par des clauses particulières sur les droits financiers, et certaines organisations juridiques permettent avec 49% des capitaux de piloter la gouvernance et d'obtenir 100% des bénéfices. Le statut de « vétérinaire en exercice » peut aussi être détourné avec des vétérinaires en titre qui ne sont que le bras armé de l'investisseur et n'interviennent pas réellement dans le métier.

Il n'existe peut-être pas d'outil juridique capable de résister à long terme à une puissance économique et financière. Une solution efficace serait de toujours rester majoritaire, y compris sur les droits financiers, entre vétérinaires en exercice, de limiter dans le temps la relation avec un investisseur et de diversifier les conventions de services sur plusieurs prestataires.

Les outils de contrôle sont le pacte d'associés et le règlement intérieur des associés. On doit y préciser les actions de préférences, les clauses d'exclusion, d'agrément, de préemption, la distinction entre droits et finances, la structure de la gouvernance, ... Il faut bien prévoir dès la signature les termes d'un éventuel départ d'un des actionnaires, vétérinaire ou actionnaire externe, et vérifier les clauses de départ anticipé des anciens associés. Il convient également de prévoir les modalités de règlement des différends et des litiges.

Les outils juridiques actuels bien qu'imparfaits ont le mérite d'exister.

Y-a-t-il une clause sur le choix d'une revente des parts à un nouvel associé, un nouvel investisseur ?

Oui c'est possible avec des clauses qui traitent de ce sujet, elles s'appellent « droit de préemption » et/ou « clause de sortie conjointe ».

Comment interpréter le jargon juridique dans les contrats ? Se faire aider ? par qui ?

Oui c'est indispensable tant le sujet est lourd de conséquences. Il faut se faire accompagner par un avocat spécialiste en fusion acquisition et en montages financiers. Il faut éviter les services juridiques des Cabinets d'Experts Comptables pas assez spécialisés et veiller à ce que ce conseil juridique soit expérimenté dans ce domaine vaste et technique, et expérimenté dans le milieu vétérinaire. L'objectif est de savoir ce qui se fait, ce qui est acceptable, ce qui ne l'est pas...

L'avocat est soumis à un code déontologique et lui-même indépendant.

Quelles sont les clauses à étudier de près ?

On pourrait répondre toutes. Se limiter à des sujets qui auraient été pré-identifiés peut avoir un effet néfaste si la structuration et les conséquences de l'opération ne sont pas appréciées dans leur globalité (exercice professionnel, fiscalité, patrimoine, ...). Il ne faut pas hésiter à prendre connaissance des moindres détails. Il faut prendre conscience de ses propres aspirations, qui peuvent être différentes de celles d'un autre confrère (revenus, temps de travail, congés, conditions de sortie...).

Il faut regarder le pourcentage détenu après la cession (si elle ne porte pas sur la totalité) et le pouvoir de décision que ce pourcentage confère, les garanties données sur la collaboration ultérieure (statut d'associé, collaborateur libéral, salarié, ...) et les modalités de cession de parts, d'augmentation de capital, le cas du décès.

Il faut regarder si le passif social est repris ou reste à la charge de l'ancien associé (par exemple conflit aux Prudhommes).

Il faut bien évidemment s'attarder sur le projet d'entreprise, les clauses sur le passif, le prix et ses modalités de calcul et paiement, avec par exemple des clauses « earn out » (complément de prix en fonction des performances opérationnelles futures de la société cédée). En effet une seule partie du prix annoncé peut être garantie, et le reste perdu si les performances ne sont pas au rendez-vous, un accident de parcours, comme la perte d'un collaborateur et son non-remplacement, n'étant pas exclu.

Peut-on revenir en arrière quand on vend à un investisseur ?

Non, sauf clauses particulières qui sont extrêmement rares dans le pacte d'actionnaire. Certains modèles permettent une sortie dans les 5 premières années.

En revanche le retour reste possible s'il y a un non-respect de certaines conditions du contrat de rachat, mais on rentre dans une guerre d'avocats qui peut être longue, face à des juridictions qui peuvent ne pas relever du droit national français.

Comme dans toute association, il est toujours possible de partir, et l'investisseur peut aussi sortir comme n'importe quel associé.

CONCLUSION

Au-delà des règles de détention des capitaux, c'est bien à l'indépendance des vétérinaires que nous tenons et c'est elle qu'il est indispensable de préserver.

Mais quelle indépendance ? De quoi parlons-nous ?

Ce rapport est le fruit de plus de 6 mois de travaux et de débats, avec des intervenants de tous horizons, destinés à permettre à chacune et chacun de se poser les « bonnes » questions, d'avoir les clés pour faire le choix qui leur convient de façon raisonnée et éclairée avec une parfaite connaissance des enjeux et des conséquences probablement irréversibles pour eux et leurs équipes. Les

attentes de nos consœurs et confrères doivent pouvoir être entendues et respectées. Une réflexion est indispensable pour éviter d'éventuelles désillusions à venir.

Le SNVEL a entamé ce travail à l'automne dernier avec ses Universités, ce rapport en est la continuité. Une grande enquête professionnelle sur les attentes de nos consœurs et confrères sera l'étape suivante.

Ce travail ne traite pas des procédures judiciaires en cours et à venir. Il ne préjuge aucunement de leur issue et le SNVEL tient à rappeler qu'il ne s'agit pas d'une quelconque incitation à ne pas respecter le droit.

Crédit photos : Françoise BUSSIERAS