

# LES GROUPES D'EXERCICE VÉTÉRINAIRE : UNE EMPREINTE DÉTERMINÉE PAR L'INVESTISSEMENT ET LA FORMATION



Étude économique

Avril 2023

A S T E R *è* S  
études, recherche & conseil économique

# SOMMAIRE

---

1. CONTEXTE ET MÉTHODE : UNE ENQUÊTE POUR QUANTIFIER L'IMPACT DES GROUPES.....	6
1.1 Les groupes vétérinaires : un phénomène récent qui prend de l'ampleur .....	7
1.2 Méthode : une première estimation de l'impact des groupes .....	10
2. LES FONCTIONS DES GROUPES : INVESTIR, FORMER, FOURNIR DES SERVICES ET OFFRIR UNE PORTE DE SORTIE.....	12
2.1 Investissements matériels : travaux et achats d'équipement .....	13
2.2 Investissements immatériels : la formation .....	15
2.3 Services : gestion, recrutement, achats groupés et réseaux .....	16
2.4 Porte de sortie : les groupes offrent une solution aux vétérinaires souhaitant trouver un repreneur.....	20
3. EFFETS À-TERME : VERS UN IMPACT SUR LA PRODUCTIVITÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?.....	21
3.1 Productivité : vers des gains de temps et une amélioration de la qualité des soins ? .....	22
3.2 Bien-être : vers une évolution des conditions de travail ?.....	24
3.3 Conclusion provisoire et limites : quel impact net des groupes sur la production de soins vétérinaires ?.....	28
4. ANNEXES.....	30

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

**EMPREINTE : LES GROUPES REPRÉSENTENT ENVIRON 19% DES VÉTÉRINAIRES EN EXERCICE.**

**Le modèle des groupes vétérinaires est en plein essor depuis quelques années.** Les groupes vétérinaires sont des entreprises qui prennent des parts minoritaires dans le capital des cliniques, dans le but de les constituer en réseau et de mutualiser certaines fonctions. Alors que les groupes ne rassemblaient que 2% des vétérinaires en exercice en 2019, Asterès estime qu'à la fin 2022, environ 19% des vétérinaires français exerçaient au sein d'un groupe<sup>1</sup>. Au total, Asterès estime que les groupes rassemblent environ 9 000 collaborateurs, dont 4 000 vétérinaires, 4 600 auxiliaires spécialisés vétérinaires et 400 fonctions support, sachant que ces chiffres sont en constante évolution. Les plus de 1 000 cliniques des groupes ont généré environ 800 M€ de chiffre d'affaires en 2022, ce qui représente 17% du secteur, et ont investi 40 M€ en travaux et en équipement. Leur empreinte indirecte, induite et en chaîne, suite aux investissements en travaux et aux rémunérations versées, est évaluée à 600 M€ de chiffre d'affaires et 3 200 emplois pour le reste de l'économie.

**MÉTHODE : UNE PREMIÈRE ESTIMATION DE L'IMPACT DES GROUPES A ÉTÉ RÉALISÉE À L'AIDE D'UNE ENQUÊTE**

**Asterès a conduit une enquête auprès de vétérinaires exerçant au sein d'un groupe, dans le but de réaliser une première estimation de l'impact des groupes sur le secteur.** Cette enquête a été réalisée auprès des vétérinaires exerçant dans des structures membres du Syndicat des Groupes d'Exercice Vétérinaire (SYNGEV). Les analyses présentées dans cette étude sont ainsi fondées sur un échantillon de 329 vétérinaires (marge d'erreur de 5% pour un intervalle de confiance de 95%), exerçant dans 243 cliniques. Cette enquête a permis de récolter des données sur les motivations des associés pour céder leur clinique à un groupe, les actions menées par les groupes, et le ressenti des vétérinaires exerçant au sein de groupes.

**FONCTIONS : LES GROUPES REPRENENT DES CLINIQUES, Y INVESTISSENT, FORMENT LES VÉTÉRINAIRES ET LEUR FOURNISSENT DES SERVICES**

**Les groupes fournissent aux vétérinaires en exercice une offre « tout-en-un » pour se développer et constituent pour les vétérinaires sur le départ une solution pour trouver un repreneur.** Les groupes remplissent au moins quatre fonctions : apporter du capital et investir dans les cliniques, former les vétérinaires, fournir des services aux vétérinaires en exercice et offrir une porte de sortie aux vétérinaires préparant la retraite.

- **Les groupes apportent du capital pour investir dans les cliniques.** D'après l'enquête, les groupes investissent dans deux cliniques sur trois après leur rachat. Ces investissements consistent en des achats d'appareils médicaux et/ou des travaux d'expansion ou de réagencement de la clinique. Au total, Asterès estime qu'en 2022 environ 200 cliniques ont été rénovées par les groupes et plus de 750 nouveaux appareils médicaux ont été achetés pour équiper les cliniques. D'après les témoignages des vétérinaires, ces investissements sont facilités voire, pour certains types d'équipement, rendus possibles par les groupes. En outre, le

---

<sup>1</sup> En s'appuyant sur les données de Phylum, voir encadré 1 dans la première partie.

soutien financier apporté par les groupes constitue une des raisons principales pour lesquelles les associés choisissent de céder leur structure.

- **Les groupes apportent du capital pour investir dans la formation.** L'enquête met en lumière un effet clair des groupes sur la formation des vétérinaires : au sein des cliniques rachetées avant 2022, la part des vétérinaires suivant une formation plus d'une fois par an est passée de 32% à 44%. La formation est également régulièrement citée par les vétérinaires parmi les avantages d'un groupe.
- **Les groupes fournissent aux vétérinaires une palette de services.** Ces services comprennent la gestion des tâches administratives et RH, la gestion des achats et l'accès à des réseaux de garde et de spécialistes. La possibilité de se décharger des tâches administratives et RH fait partie des raisons principales pour lesquelles les associés cèdent leur clinique et constitue un des avantages principaux des groupes selon les vétérinaires. Aucun de ces services n'est propre aux groupes (d'autres types de structures pourraient les fournir), mais l'avantage des groupes est de les rassembler en une offre complète.
- **Les groupes fournissent une solution aux vétérinaires souhaitant trouver un repreneur.** Ce service constitue le motif principal de cession d'après les associés interrogés. Sans les groupes, les vétérinaires qui souhaitent partir à la retraite ou se reconverter mettraient probablement plus de temps à trouver un repreneur, ou alors cèderaient leur structure à un prix moins élevé – les vétérinaires n'ont cependant pas été interrogés sur ces questions.

## EFFETS À TERME : VERS UN IMPACT SUR LA PRODUCTIVITÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

**Les actions menées par les groupes pourraient avoir à terme des effets sur la productivité des vétérinaires et leurs conditions de travail.** Les gains de productivité n'ont pu être mesurés dans cette étude mais devraient logiquement découler du temps gagné et de l'amélioration de la qualité des soins quand les investissements auront porté leurs fruits. L'usage qui sera fait de ces gains (hausse de la quantité d'offre, baisse des prix, hausse des rémunérations des salariés ou des actionnaires, baisse du temps de travail) impactera le secteur dans son ensemble. Les effets sur les conditions de travail recouvrent principalement une baisse du volume horaire, de potentielles évolutions concernant le stress, notamment des associés, et une baisse de la satisfaction quant au choix de carrière, notamment des non-associés. Ces éléments méritent de nouveaux travaux car ils ne concordent pas toujours avec la littérature existante. Enfin, en l'absence de scénario contrefactuel, ces résultats doivent être interprétés avec précaution.

# PRÉAMBULE

Le cabinet ASTERES a été mandaté par le SYNGEV pour travailler sur l'impact économique des groupes d'exercice vétérinaire

Les économistes d'ASTERES ont bénéficié d'une totale indépendance dans la conduite de cette étude. Les sources de l'ensemble des données utilisées sont disponibles dans l'étude.

Les propos tenus ici n'engagent que le cabinet ASTERES.

# 1. CONTEXTE ET MÉTHODE : UNE ENQUÊTE POUR QUANTIFIER L'IMPACT DES GROUPES



---

Les groupes vétérinaires sont des entreprises qui prennent des parts minoritaires dans le capital des cliniques, dans le but de les constituer en réseau et de mutualiser certaines fonctions. Ces dernières années, ce modèle est en plein essor : la part de vétérinaires exerçant au sein d'un groupe est passée de 2% en 2019 à 19% en 2022 et continue d'augmenter. En 2022, les plus de 1 000 cliniques détenues par des groupes ont généré environ 800 M€ de chiffre d'affaires, ce qui représente 17% du secteur vétérinaire. Par les investissements en travaux et les rémunérations versées, les groupes ont aussi un effet d'entraînement sur l'économie, évalué à plus de 600 M€ d'activité pour 2022. L'objectif de cette étude est de réaliser une première estimation de l'impact de ces groupes, en s'appuyant sur une enquête conduite par Asterès auprès de vétérinaires y exerçant.

---

## 1.1 LES GROUPES VÉTÉRINAIRES : UN PHÉNOMÈNE RÉCENT QUI PREND DE L'AMPLEUR

### 1.1.1 DÉFINITION : DES STRUCTURES QUI MONTENT AU CAPITAL DES CLINIQUES

**Un groupe vétérinaire est une entreprise qui prend une part dans le capital cliniques, dans le but de les constituer en réseau et de mutualiser certaines fonctions.** En France, cet investissement est limité à 49,9% du capital social, la loi obligeant que la majorité du capital d'une clinique vétérinaire soit détenue par les vétérinaires exerçant au sein de la clinique<sup>2</sup>. L'entreprise peut être détenue par différents types d'actionnaires : vétérinaires, fonds d'investissement, ou groupe industriel. Les groupes vétérinaires doivent être distingués des réseaux des cabinets indépendants dont la structure mère, lorsqu'il en existe une, ne détient pas de parts dans les cliniques membres.

### 1.1.2 EFFECTIFS : LES GROUPES REPRÉSENTENT 19% DES VÉTÉRINAIRES ET 17% DES ÉTABLISSEMENTS DE SOINS À LA FIN 2022

**Le marché français compte à ce jour une dizaine de groupes vétérinaires, qui représentent environ 19% des vétérinaires en exercice en France et 17% des établissements de soins, des chiffres en constante augmentation.** Au total, Asterès estime que les groupes concentrent près de 9 000 collaborateurs, dont 4 000 vétérinaires (sur un total d'environ 20 900 vétérinaires en exercice en France en 2022<sup>3</sup>), 4 600 auxiliaires spécialisés vétérinaires (ASV) et 400 fonctions support (voir *encadré 1* pour les détails méthodologiques). Le processus de consolidation s'est accéléré depuis 2020 : la part de vétérinaires exerçant au sein d'un groupe était marginal et stable entre 2017 et 2019 (entre 1% et 2%), avant d'être multipliée par 8 entre la fin 2019 et aujourd'hui (voir *graphique 1*). Les trois

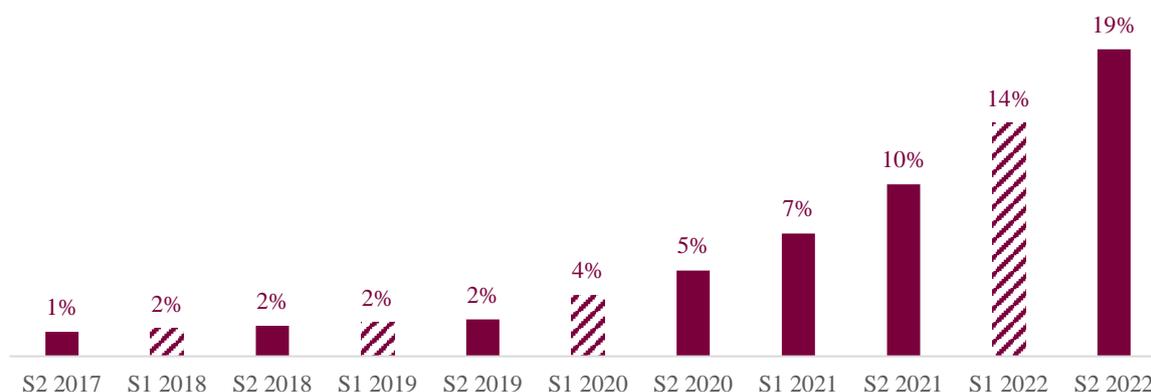
---

<sup>2</sup> Article L241-17 du Code rural et de la pêche prévoit que « plus de la moitié du capital social et des droits de vote doit être détenue, directement ou par l'intermédiaire des sociétés inscrites auprès de l'ordre, par des personnes exerçant légalement la profession de vétérinaire en exercice au sein de la société ».

<sup>3</sup> Calcul réalisé à partir des données de l'Atlas démographique 2022, en faisant l'hypothèse d'une croissance du nombre de vétérinaires en 2022 égale à celle enregistrée en 2021.

plus grands groupes concentrent 55% des vétérinaires affiliés à un groupe, avec presque 1 200 vétérinaires pour IVC Evidensia, 525 vétérinaires pour Mon Vêto et environ 500 vétérinaires pour Sevetys<sup>4</sup>. Les 45% restant exercent au sein des neufs autres groupes identifiés (voir *graphique 1* ci-dessous). En termes d'établissements, Asterès évalue à 1 100 le nombre de cliniques détenues par un groupe, sur un total de 6 538 établissements de soins vétérinaires en France<sup>5</sup>.

**Graphique 1. Taux de consolidation du secteur vétérinaire en France (% des vétérinaires exerçant dans une clinique appartenant à un groupe)**



Sources : Phylum, groupes, Atlas démographique 2022, calculs Asterès (voir encadré pour les détails)

Note : les barres à motif correspondent aux semestres pour lesquels aucune information n'est disponible. Le taux de consolidation estimé correspond à la médiane entre le semestre précédent et le suivant.

#### Encadré 1. Estimer le poids des groupes vétérinaires

Le nombre de vétérinaires exerçant au sein d'un groupe en France en 2022 a été obtenu à l'aide des informations collectées par Asterès auprès des groupes (IVC-Evidensia, Mon Vêto), de leur site internet ou pages LinkedIn (Argos, Univet, Sevetys, VetPartners, VPlus, Anicura) ou des données produites par le cabinet Phylum (Argos, VetPartners, Qovetia, Fovea, Vets4Vets, Okivet). Les données de Phylum ont été utilisées pour calculer un ratio vétérinaires/clinique et déduire, à partir du nombre de cliniques communiqué par les groupes sur leur site internet, le nombre actuel de vétérinaires exerçant au sein de chaque groupe. Le nombre total d'ASV et de salariés dans les fonctions support a ensuite été extrapolé à partir des ratios des membres du SYNGEV. À noter que la liste des groupes actifs en France proposée par Phylum n'a pas été élargie.

Le taux de consolidation en 2022 a été calculé en rapportant le nombre obtenu ci-dessus au nombre de vétérinaires en France en 2022, selon l'Atlas démographique et les estimations d'Asterès<sup>6</sup>. À noter que le taux de consolidation pour l'ensemble du secteur calculé par Asterès (19%) est inférieur au taux de consolidation pour le segment canin calculé par Phylum (25%). Pour les années précédentes, Asterès

<sup>4</sup> Pour Sevetys, le nombre exact n'est pas connu. Asterès s'appuie le chiffre de « 1000 collaborateurs » communiqué sur le site interne du groupe et fait l'hypothèse d'un ratio d'un ASV pour un vétérinaire, pour en déduire un nombre d'environ 500 vétérinaires.

<sup>5</sup> Source Phylum complétée par les sites internet des groupes.

<sup>6</sup> Les données de l'Atlas démographique 2022 portant sur l'année 2021, Asterès fait l'hypothèse d'une croissance du nombre de vétérinaires en 2022 égale à celle enregistrée en 2021

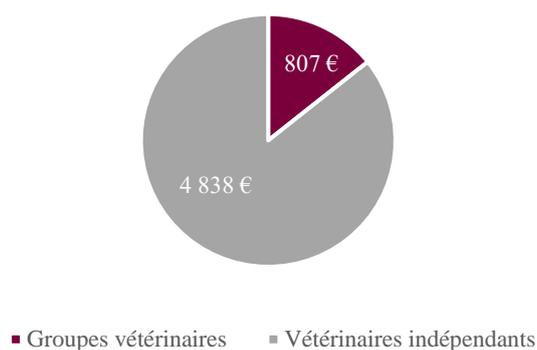
s'est basé sur l'historique produit par Phylum pour le segment canin, en faisant l'hypothèse d'un taux d'évolution similaire pour l'ensemble du secteur.

### 1.1.3 EMPREINTE ÉCONOMIQUE : AVEC LEURS EFFETS D'ENTRAÎNEMENT, LES GROUPES PÈSENT 1,4 MD€

L'empreinte économique directe des groupes vétérinaires en France est estimée à **0,8 Mds€ de chiffre d'affaires en 2022**<sup>7</sup>. Cela représente environ 17% du marché des services vétérinaires estimé à 4,8 Mds€ (voir *graphique 2*)<sup>8</sup>. Le taux de croissance des groupes n'a pu être calculé faute de données, qu'il s'agisse de la croissance totale ou de la croissance organique. L'empreinte économique des groupes passe notamment par les investissements, qui ont atteint 40 M€ en 2022 d'après l'estimation d'Asterès<sup>9</sup>, et qui seraient répartis également entre les travaux et les achats d'équipement. Ces données sur l'investissement concernent l'investissement productif et ne couvrent pas les acquisitions de parts de cliniques.

L'empreinte indirecte, induite et en chaîne des investissements en travaux et des rémunérations versées en 2022 s'élève à **620 M€ de chiffre d'affaires et 3 200 emplois**. Via leurs dépenses, les groupes vétérinaires ont des effets d'entraînement sur d'autres secteurs de l'économie française, évalués ici avec le modèle MIA. Ce modèle, développé par Asterès, permet d'évaluer l'ensemble des effets indirects, induits, et en chaîne d'une entreprise ou d'un ensemble d'entreprises sur l'économie française, à partir des matrices entrées-sorties de l'Insee. Eu égard aux données disponibles, seulement deux impulsions ont été intégrées : les investissements en travaux et les rémunérations versées aux vétérinaires, ASV et fonctions supports. Dans le détail, l'effet indirect, lié aux travaux, s'élève à 19 M€ pour 120 emplois, l'effet induit, lié à la consommation des collaborateurs, s'élève à 222 M€ pour 1 240 emplois, et l'effet en chaîne, qui fait suite à aux effets indirects et induits, s'élève à 379 M€ pour 1 840 emplois.

Graphique 2. Chiffre d'affaires du secteur vétérinaire en 2022, par type d'acteur (en M€)



Sources : Esane, Insee, groupes

<sup>7</sup> Les ratios CA/vétérinaire des membres du SYNGEV ont été extrapolés pour obtenir le CA de l'ensemble des groupes.

<sup>8</sup> Le chiffre d'affaires était de 4,3 Mds€ en 2020 d'après Esane. Le chiffre d'affaires de l'année 2022 a été estimé à partir de l'indice de chiffre d'affaires de l'Insee.

<sup>9</sup> Source : données SYNGEV, en posant l'hypothèse que le ratio d'investissement par chiffre d'affaires des adhérents du Syngév est comparable à celui de l'ensemble des groupes.

## 1.2 MÉTHODE : UNE PREMIÈRE ESTIMATION DE L'IMPACT DES GROUPES

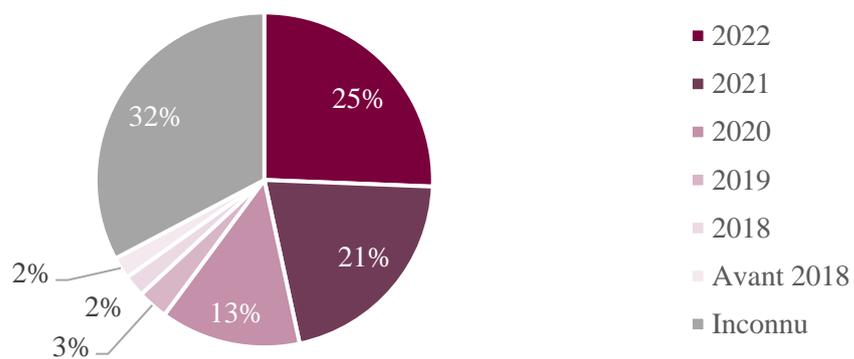
Une première exploration de l'impact économique des groupes vétérinaires est réalisée en se basant sur les données d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon de vétérinaires concernés. Cette enquête a été réalisée par Asterès via Sondage Online auprès des vétérinaires exerçant dans des structures membres du Syndicat des Groupes d'Exercice Vétérinaire (SYNGEV). Asterès fait l'hypothèse que les vétérinaires et cliniques du SYNGEV sont représentatifs de l'ensemble des groupes. Le questionnaire comptait 21 questions fermées regroupées en trois thématiques (investissements, formation et bien-être) et une question ouverte sur les avantages et inconvénients d'un groupe. Au total, 329 vétérinaires ont participé à l'enquête et 243 cliniques vétérinaires sont représentées. La plupart des groupes vétérinaires ne publiant pas leurs comptes aux Greffes des Tribunaux de commerce et la collecte de données financières par clinique ayant été impossible à réaliser, cette étude sera limitée à l'analyse des résultats de cette enquête.

- **329 vétérinaires ont participé à l'enquête, soit 8% des vétérinaires exerçant au sein d'un groupe.** La marge d'erreur est ainsi de 5%, pour un intervalle de confiance de 95%<sup>10</sup>. Parmi ces 329 vétérinaires, 70% exerçaient dans la clinique avant que celle-ci soit rachetée par le groupe (dont 58% étaient associés), 23% travaillaient dans une autre clinique au moment du rachat (dont 18% dans une clinique indépendante) et 7% ne travaillaient pas dans une clinique au moment du rachat. Parmi tous ces répondants, 186 ont répondu à la question ouverte. Lors de l'analyse des réponses à la question ouverte, seules les thématiques mentionnées par au moins 7% des répondants seront prises en compte (chiffre qui correspond à la marge d'erreur pour le sous-échantillon des vétérinaires ayant répondu à la question ouverte).
- **243 cliniques vétérinaires uniques sont représentées dans cette enquête, soit environ 22% des cliniques appartenant à un groupe.** Le nombre de cliniques uniques représentées dans le questionnaire a été estimé par Asterès à l'aide des données renseignées par les vétérinaires et en faisant l'hypothèse qu'un groupe vétérinaire ne pouvait avoir acquis plus d'une clinique par code postal dans le même mois. La majorité de ces cliniques ont été rachetées entre 2020 et 2022 (voir *graphique 3*). Ces données ne permettent donc pas d'analyser l'impact des groupes à long terme. À noter que pour un tiers des cliniques, la date de rachat n'est pas connue.

---

<sup>10</sup> Calculé automatique réalisé par SurveyMonkey : [Calculatrice de marge d'erreur | SurveyMonkey](#)

Graphique 3. Date de rachat des cliniques représentées dans le questionnaire



Source : Enquête Asterès réalisée via Sondage Online auprès de vétérinaires du SYNGEV

2. LES FONCTIONS DES  
GROUPES : INVESTIR,  
FORMER, FOURNIR  
DES SERVICES ET  
OFFRIR UNE PORTE  
DE SORTIE



---

Les groupes remplissent au moins quatre fonctions : investir dans les cliniques, investir dans le capital humain, fournir des services et offrir une porte de sortie. Premièrement, d’après l’enquête, les groupes investissent dans deux nouvelles cliniques sur trois. Deuxièmement, la fréquence des formations augmente après rachat. Troisièmement, les services fournis par les groupes (gestion, management, partage des compétences techniques) constituent le premier avantage des groupes selon les vétérinaires et une des raisons principales pour les associés de céder leur structure. Quatrièmement, les groupes permettent aux vétérinaires qui souhaitent partir à la retraite de trouver un repreneur plus rapidement et/ou pour un meilleur prix

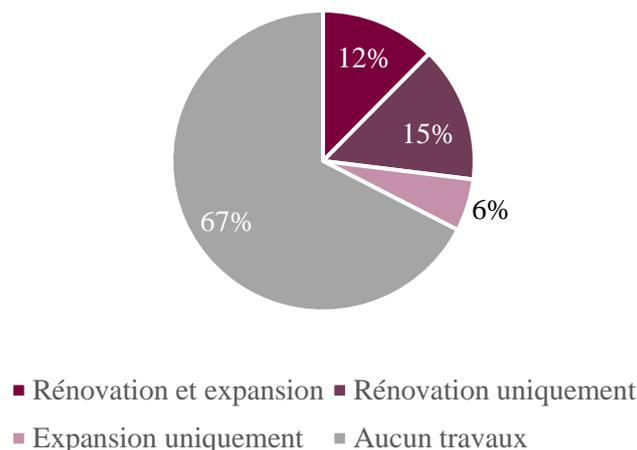
---

## 2.1. INVESTISSEMENTS MATÉRIELS : TRAVAUX ET ACHATS D’ÉQUIPEMENT

### 2.1.1 TRAVAUX : AGRANDISSEMENT ET/OU RÉNOVATION DES LOCAUX DANS UN TIERS DES CAS

**Les groupes vétérinaires réalisent une fois sur trois des travaux dans la clinique nouvellement acquise.** Parmi ces travaux, 45% visent uniquement à rénover les locaux, 36% visent uniquement à agrandir les locaux et 18% visent à rénover et à agrandir les locaux (voir *graphique 4*). Ces rénovations peuvent consister à réagencer l’intérieur des cliniques ou à les rendre plus accueillantes. Dans le cas d’une expansion, de nouvelles salles peuvent être créées pour accueillir du matériel médical ou pour créer des salles d’attente individuelles, particulièrement plébiscitées par la clientèle<sup>11</sup>.

Graphique 4. Travaux réalisés par les groupes à la suite du rachat d’une clinique



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*)

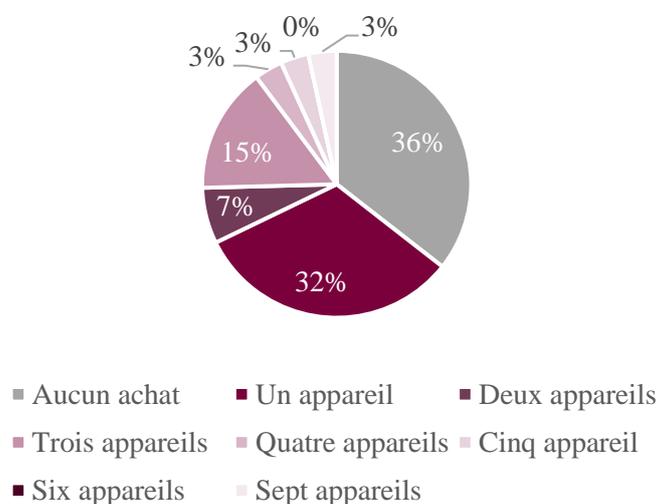
---

<sup>11</sup> Bruno Duhautois, « Vétérinaire aujourd’hui et demain », *Bulletin de l’Académie Vétérinaire de France* 163, n° 3 (2010): 213-21, <https://doi.org/10.4267/2042/48051>.

## 2.1.2 ACHATS : MODERNISATION DU PLATEAU TECHNIQUE DANS LA MAJORITÉ DES CAS

**Les groupes vétérinaires réalisent deux fois sur trois au moins un achat d'équipement pour la clinique nouvellement acquise.** Dans le détail, les groupes achètent un seul appareil dans 32% des cas, deux à trois appareils dans 22% des cas et quatre à sept appareils dans 9% des cas (voir *graphique 5*). Ces achats consistent dans 65% des cas en une modernisation de l'équipement existant et dans 35% des cas en un élargissement du type d'équipement disponible. Les appareils les plus fréquemment achetés par les groupes sont les appareils d'échographie (23% des achats), les appareils d'anesthésie gazeuse (21%) et les analyseurs de biochimie (17%). Les scanner et IRM sont beaucoup plus coûteux et représentent donc une part plus faible des achats (respectivement 9% et 4%). Le détail des achats par type d'appareil est disponible en *annexe 2*.

Graphique 5. Achats d'appareils par les groupes dans les mois suivant l'intégration de la clinique



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*)

## 2.1.3 SYNTHÈSE : LES GROUPES ACCÉLÈRENT LA MODERNISATION DES CLINIQUES

**Les groupes vétérinaires réalisent deux fois sur trois au moins un investissement dans la clinique nouvellement acquise.** Dans 33% des cas, les groupes réalisent uniquement des achats, dans 7% des cas uniquement des travaux et dans 26% des cas des achats et des travaux (voir *annexe 2*). En extrapolant ces résultats, Asterès estime qu'environ 200 cliniques ont été rénovées en 2022 et plus de 750 appareils médicaux ont été achetés. D'après les données communiquées par les groupes, le montant des investissements est réparti également entre les travaux et les achats (soit sur l'ensemble des groupes, 20 M€ pour chacun en 2022<sup>12</sup>). Deux éléments suggèrent que les groupes facilitent, voire rendent possibles ces investissements, les avantages des groupes selon les vétérinaires et les motivations de cession pour les anciens associés :

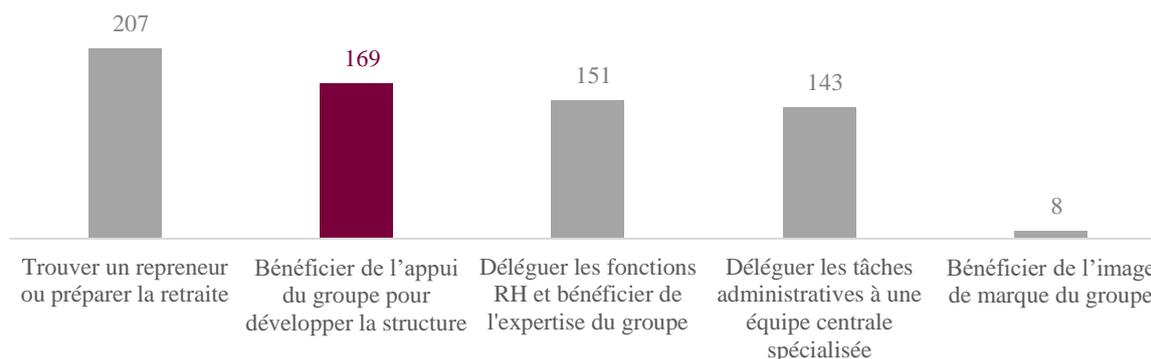
- **La capacité d'investissement constitue un des avantages principaux des groupes selon les vétérinaires interrogés.** Dans les réponses à la question ouverte, 47 vétérinaires ont mentionné

<sup>12</sup> D'après les données collectées par Asterès auprès du SYNGEV.

le matériel et/ou les infrastructures, dont 40 en des termes positifs et 7 en des termes négatifs ou mitigés. D'après ces témoignages, les investissements seraient facilités par la puissance financière des groupes et le matériel évoluerait rapidement. Les quelques vétérinaires mentionnant cette thématique en des termes négatifs considèrent que les promesses de renouvellement du matériel tardent à se concrétiser.

- **Bénéficiaire de l'appui d'un groupe, et notamment l'appui financier, pour continuer à développer la clinique constitue une des raisons principales pour lesquelles les vétérinaires associés ont décidé de céder leur structure.** Les vétérinaires associés ont été interrogés sur les trois principales raisons pour céder leur structure. Un indicateur a ensuite été construit en accordant 3 points à la première motivation, 2 points à la deuxième motivation et 1 point à la troisième motivation (voir *graphique 6*). Dans le détail, « bénéficiaire de l'appui de groupe pour développer la structure » constitue la première motivation de cession pour 29% d'entre eux, la deuxième pour 18% et la troisième raison pour 25% (voir *annexe 3*).

Graphique 6. Investissement des groupes au sein des cliniques nouvellement rachetées, par type d'investissement



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*)

Base : les vétérinaires associés qui ont cédé leur structure à un groupe (n=114)

Note de lecture : Les vétérinaires associés ont été interrogés sur les trois principales raisons pour céder leur structure. Un indicateur a été construit en accordant 3 points à la première motivation, 2 points à la deuxième motivation et 1 point à la troisième motivation. Comme 114 vétérinaires associés ont répondu à cette question, le score maximum pour une motivation est de 342 points.

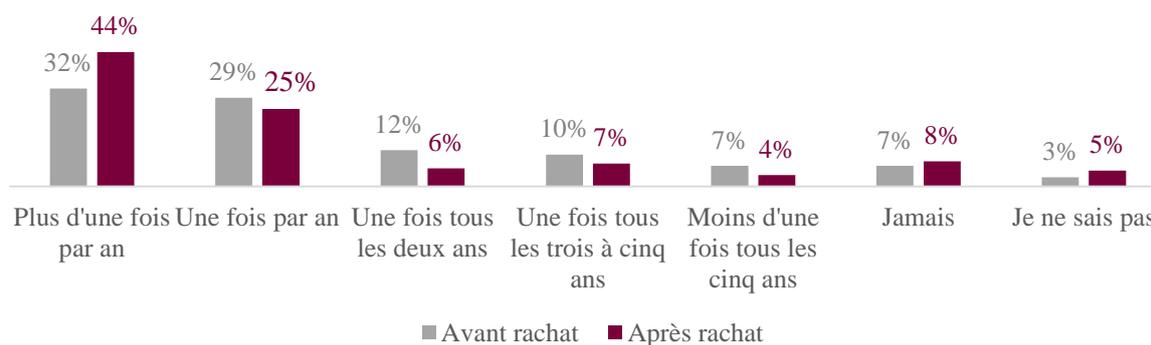
## 2.2 INVESTISSEMENTS IMMATÉRIELS : LA FORMATION

**La fréquence des formations augmente après intégration à un groupe.** Au sein des cliniques rachetées avant 2022, la part des vétérinaires suivant une formation plus d'une fois par an est passée de 32% à 44% (voir *graphique 7*). À l'inverse, la part des vétérinaires suivant une formation une fois par an ou moins d'une fois par an décline – à l'exception de ceux qui ne suivent jamais de formation dont

la proportion a augmenté d'un point. La fréquence moyenne des formations est ainsi passée de 1,1 formation par an à 1,3 formation par an (+19%).

**L'offre de formation est un des principaux avantages des groupes selon les vétérinaires.** Dans les réponses à la question ouverte, 55 vétérinaires ont mentionné la thématique de la formation et de la montée en compétences, dont 53 en des termes positifs et 2 en des termes négatifs. D'après les témoignages, l'offre de formation est riche et accessible. Ces formations peuvent porter sur des sujets aussi variés que l'utilisation de l'équipement médical, les nouvelles pratiques thérapeutiques (comme la physiothérapie), le management ou l'utilisation des outils numériques.

Graphique 7. Fréquence des formations avant et après rachat par le groupe



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*)

Base : tous les vétérinaires ayant répondu à la question et exerçant dans une clinique rachetée avant 2022 (n=134)

## 2.3 SERVICES : GESTION, RECRUTEMENT, ACHATS GROUPÉS ET RÉSEAUX

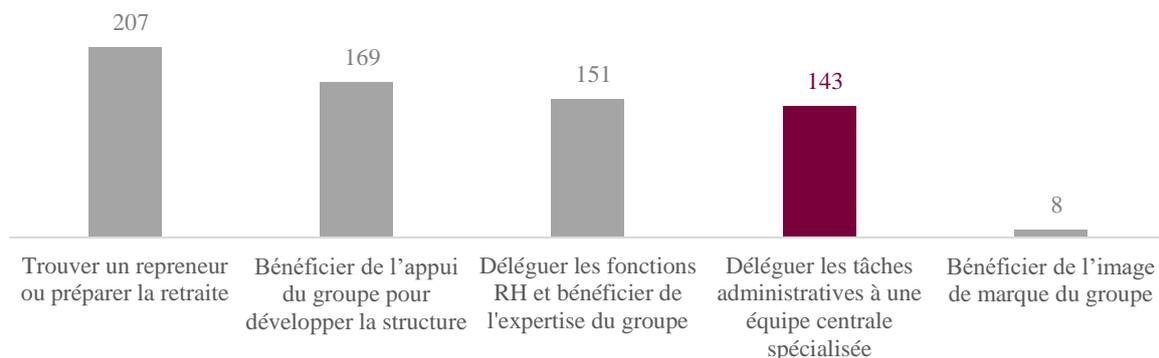
### 2.3.1 GESTION : COMPTABILITÉ, ANALYSE ET CONSEIL STRATÉGIQUE

**Les groupes vétérinaires prennent en charge les activités relatives à la gestion des cliniques (comptabilité, gestion du réseau informatique, communication) et apportent leur expertise aux cliniques qui souhaitent se développer (conseil stratégique, analyse financière).** Les groupes vétérinaires ne sont pas les seuls à proposer ce type de services : les vétérinaires pourraient déléguer ces activités à un prestataire ou alors rejoindre un réseau financièrement moins intégré qu'un groupe. Quoiqu'il en soit, l'accès à ce service constitue pour les associés une des motivations principales pour lesquelles ils ont cédé leur structure :

- **Le soutien des groupes en matière de gestion administrative et de conseil stratégique constitue le premier avantage des groupes selon les vétérinaires.** Dans les réponses à la question ouverte, 83 vétérinaires ont mentionné la prise en charge des tâches administratives et financières par les groupes (hors RH), dont 66 en des termes positifs et 17 en des termes négatifs ou mitigés.

- **Le soutien des groupes dans ces domaines constitue également une des raisons principales pour lesquelles les associés ont cédé leur structure.** D'après l'indicateur construit par Asterès, la possibilité de bénéficier de ces services constitue la quatrième motivation de cession (voir *graphique 8*). Dans le détail, la possibilité de se délester des tâches administratives a constitué la première, deuxième et troisième motivation pour respectivement 16%, 25% et 29% des vétérinaires ayant cédé leur structure.

**Graphique 8. Motivation des vétérinaires associés pour céder leur structure à un groupe (appui au développement et délégation des tâches administratives)**



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*)

Base : les vétérinaires associés qui ont cédé leur structure à un groupe (n=114)

Note de lecture : voir *graphique 6*

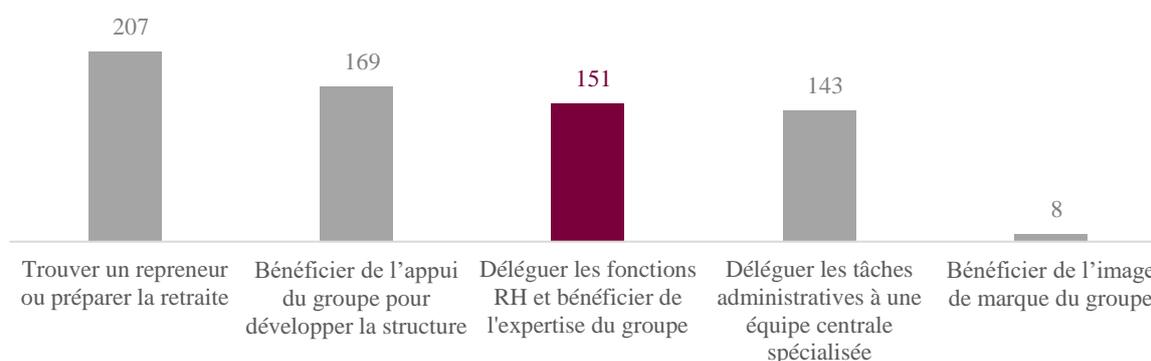
### 2.3.2 RECRUTEMENT : DU SOUTIEN À LA CENTRALISATION

**Les groupes vétérinaires apportent leur expertise en matière de recrutement et peuvent aller jusqu'à réaliser les entretiens eux-mêmes.** En particulier, les groupes disposent d'équipes support chargées d'identifier et de contacter des profils correspondant au poste. Dans certains groupes, les entretiens d'embauches sont réalisés de manière centralisée, déléguant ainsi complètement le recrutement. L'offre de services n'est pas une spécificité des groupes : les cabinets de recrutement ou les réseaux de compétences managériales moins financièrement intégrés que les groupes fournissent également des services de ce type. Quoiqu'il en soit, les vétérinaires sont globalement satisfaits du service rendu par les groupes et l'accès à ce service constitue une des motivations principales de cession d'une clinique :

- **Les vétérinaires sont globalement satisfaits des services RH offerts par les groupes.** Dans les réponses à la question ouverte, 15 vétérinaires mentionnent l'aspect RH, dont 13 en des termes positifs et 2 en des termes négatifs.
- **La possibilité de déléguer les fonctions RH et bénéficier de l'expertise du groupe en la matière fait partie des motivations des associés pour céder leur structure.** Cette possibilité a constitué la première motivation pour céder leur structure pour 18% d'entre eux, la deuxième motivation pour 27% d'entre eux et la troisième motivation pour 23% d'entre eux. Dans

l'ensemble, la délégation des services RH constitue la troisième motivation de cession (voir *graphique 9*).

Graphique 9. Part des vétérinaires associés percevant la dimension RH comme la première, deuxième ou troisième motivation pour céder leur structure



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*)

Base : les vétérinaires associés qui ont cédé leur structure à un groupe (n=114)

Note de lecture : voir *graphique 6*

### 2.3.3 ACHATS : CENTRALISATION ET NÉGOCIATION

**Les médicaments sont achetés par le groupe de manière centralisée, à un prix négocié.** Les groupes vétérinaires ne sont pas les premières structures à proposer ce type de service. Les vétérinaires ont commencé à se regrouper de manière informelle dès 1967 pour négocier les prix des médicaments achetés, formant ainsi des « réseaux de référencement ». Cette pratique s'est progressivement généralisée (en 2010, 95% des vétérinaires faisaient appel à un réseau de référencement<sup>13</sup>) et diverses formes de structures assurent aujourd'hui la mise en commun des achats, du réseau de référencement au groupe vétérinaire en passant par le groupe d'intérêt économique (GIE). Les groupes peuvent se distinguer des autres structures par leur pouvoir de négociation, mais nous ne disposons pas de données suffisantes pour conclure sur ce point.

### 2.3.4 RÉSEAUX : DES SERVICES SUPPLÉMENTAIRES QUI VIENNENT COMPLÉTER L'OFFRE DES GROUPES

**Les groupes disposent généralement de leurs propres réseaux de compétences techniques en interne.** On compte deux réseaux de ce type : les réseaux de garde et les réseaux de spécialistes. Ces

---

<sup>13</sup> Sondage situé dans Lucie Lemonnier, « Le développement de réseaux de cliniques vétérinaires en France » (Doctorat vétérinaire, Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, 2014), <https://theses.vet-alfort.fr/telecharger.php?id=1461>.

réseaux existent depuis plusieurs dizaines d'années et ne constitue donc pas une spécificité des groupes :

- **Les groupes vétérinaires disposent généralement de leurs propres réseaux de garde.** La permanence des soins (le fait de garantir un service d'urgence 7j/7 et 24h/24) est une obligation déontologique collective de la profession. Les vétérinaires se sont donc très tôt organisés à l'échelle locale pour se répartir les astreintes : les premiers réseaux de garde sont apparus il y a une quarantaine d'années<sup>14</sup>. En 2010, le recours à un réseau de garde était répandu au sein de la profession : 54% des praticiens et 67% des praticiennes faisaient partie d'un tel réseau<sup>15</sup>. L'existence de réseaux de garde ne constitue donc pas une spécificité des groupes.
- **Les groupes vétérinaires disposent généralement de leurs propres réseaux de spécialistes.** Les réseaux de spécialistes sont à l'origine « des réseaux informels construits au cours du temps par un bouche à oreille local »<sup>16</sup>, comme une liste de contact qu'un vétérinaire peut appeler quand un cas clinique ou qu'un acte dépasse ses compétences. Certains réseaux de spécialistes ont évolué vers des « réseaux concentriques » organisés autour d'une structure centrale regroupant un plateau technique de pointe et des vétérinaires spécialisés (comme des centres hospitaliers vétérinaires). En 2010, 44% des vétérinaires avaient recours à un réseau de spécialistes, formel ou informel<sup>17</sup> (aucune donnée plus récente n'est disponible à notre connaissance). Ce service offert par les groupes peut constituer un avantage, en particulier pour les vétérinaires qui ne faisaient pas partie d'un tel réseau avant intégration au groupe.

### 2.3.5 SYNTHÈSE : UNE OFFRE DE SERVICES COMPLÈTE, EN CONCURRENCE AVEC LES AUTRES RÉSEAUX DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

**Sur le segment des services, les groupes sont en concurrence avec les réseaux de compétences managériales à faible intégration financière.** Comparés aux prestataires de services spécialisés ou aux réseaux de référencement traditionnels, les groupes apportent une offre « tout en un ». Les vétérinaires n'ont plus à rejoindre différents réseaux ou à faire appels à différents prestataires et trouvent dans le groupe une offre complète répondant à tous leurs besoins. Comparés aux réseaux de compétences managériales à intégration financière limitée voire nulle, l'avantage des groupes est, *a priori*, plus difficile à cerner. Les deux modèles sont en concurrence et il revient aux vétérinaires de réaliser cet arbitrage.

---

<sup>14</sup> Lucie Lemonnier.

<sup>15</sup> Sondage cité dans Lucie Lemonnier. Aucune donnée plus récente n'est disponible à notre connaissance mais il peut probable que ce chiffre ait baissé depuis

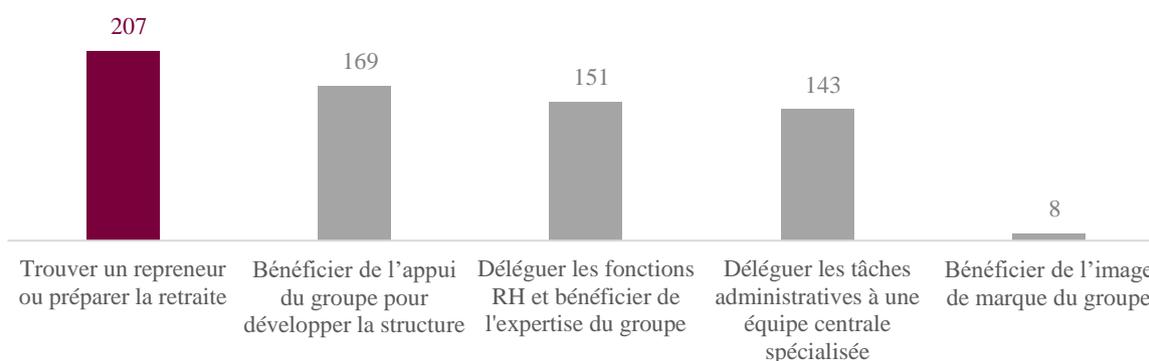
<sup>16</sup> Lucie Lemonnier, p. 73.

<sup>17</sup> Sondages cités dans Lucie Lemonnier.

## 2.4 PORTE DE SORTIE : LES GROUPES OFFRENT UNE SOLUTION AUX VÉTÉRINAIRES SOUHAIANT TROUVER UN REPRENEUR

**La revente à un groupe constitue une solution de sortie probablement plus rapide et plus rémunératrice pour les vétérinaires souhaitant prendre leur retraite.** Trouver un repreneur ou préparer la retraite est la première raison pour laquelle les vétérinaires associés cèdent leur structure à un groupe (voir *graphique 10*) : la première motivation pour 34% d'entre eux, la deuxième motivation pour 29% et la troisième motivation pour 11%. En l'absence de groupe pour racheter leur structure, les vétérinaires mettraient probablement plus de temps à trouver un repreneur (la nouvelle génération est moins encline à s'installer à son compte que la précédente, préférant le statut du salariat<sup>18</sup>) et/ou potentiellement pour un prix inférieur (le prix des groupes peut être trois fois supérieur au prix habituel<sup>19</sup>).

Graphique 10. Indicateur des motivations de cession : trouver un repreneur ou préparer la retraite



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*)

Base : les vétérinaires associés qui ont cédé leur structure à un groupe (n=114)

Note de lecture : voir *graphique 6*

<sup>18</sup> « De l'état des lieux à la prospective - cliniques vétérinaires 2019 » (Observatoire des métiers dans les professions libérales), consulté le 23 janvier 2023, [https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/2019-\\_etude\\_vetos-etat\\_des\\_lieux\\_a\\_prospective.pdf](https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/2019-_etude_vetos-etat_des_lieux_a_prospective.pdf).

<sup>19</sup> Mathieu Périsset Report) Robert Schmidt (We, « Comment les géants des croquettes animales devorent les cliniques vétérinaires », Mediapart, consulté le 23 janvier 2023, <https://www.mediapart.fr/journal/france/011122/comment-les-geants-des-croquettes-animales-devorent-les-cliniques-veterinaires>.

3. EFFETS À-TERME :  
VERS UN IMPACT SUR  
LA PRODUCTIVITÉ ET  
LES CONDITIONS DE  
TRAVAIL ?



---

Les actions menées par les groupes peuvent avoir à terme des effets sur la productivité des vétérinaires et leurs conditions de travail. Les gains de productivité n'ont pu être mesurés dans cette étude mais devraient logiquement découler du temps gagné et de l'amélioration de la qualité des soins quand les investissements auront porté leurs fruits. Les effets sur les conditions de travail recouvrent principalement une baisse du volume horaire, de potentielles évolutions concernant le stress, notamment des associés, et une baisse de la satisfaction quant au choix de carrière, notamment des non-associés. En l'absence de scénario contrefactuel, ces résultats doivent être interprétés avec précaution. L'effet des groupes sur la performance économique et financière des cliniques (rentabilité, productivité) n'a pu être analysé faute de données.

---

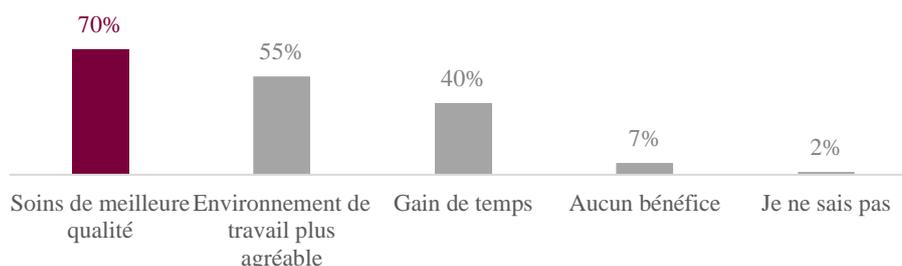
## 3.1 PRODUCTIVITÉ : VERS DES GAINS DE TEMPS ET UNE AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SOINS ?

### 3.1.1 AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SOINS : UN EFFET DES INVESTISSEMENTS DANS L'ÉQUIPEMENT, LES LOCAUX ET LE CAPITAL HUMAIN

**Les actions des groupes contribuent à améliorer la qualité des soins.** Les investissements matériels et la formation améliorent la qualité des soins. Dans la mesure où de meilleurs soins sont procurés, voire des soins qui n'étaient pas possible auparavant, sans pour autant nécessiter plus de temps, les groupes devraient générer à terme des gains de productivité au sens économique du terme.

- **Les investissements matériels améliorent la qualité des soins.** D'après les vétérinaires interrogés, l'amélioration de la qualité des soins est le premier bénéfice des investissements matériels réalisés par les groupes : 70% des vétérinaires exerçant dans les cliniques ayant investi déclarent que ces investissements se sont traduits par des soins de meilleure qualité (voir *graphique 11*). Cette qualité des soins peut se traduire par le traitement des mêmes pathologies par des soins moins invasifs ou plus efficaces, ou le traitement de pathologies qui ne pouvaient pas être traitées auparavant (voir *encadré 2*).
- **L'investissement dans la formation devrait également améliorer la qualité des soins.** Par exemple, les vétérinaires formés à la physiothérapie apprennent à traiter un animal avec une nouvelle méthode plus appropriée ou complémentaire aux méthodes traditionnelles. De même, certaines formations apprennent à utiliser les nouveaux appareils médicaux, et ont donc un effet sur la qualité des soins. Les vétérinaires n'ont cependant pas été interrogés sur les bénéfices de la formation.

Graphique 11. Bénéfices des investissements selon les vétérinaires : qualité des soins



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*)

Base : les vétérinaires exerçant dans les cliniques ayant fait au moins un investissement après le rachat (n=60)

### Encadré 2. L'innovation en médecine vétérinaire

D'après le vétérinaire Jean-François Bardet, l'adaptation de l'imagerie médicale aux animaux a ouvert la voie à une chirurgie vétérinaire mini-invasive et une médecine vétérinaire spécialisée<sup>20</sup>. L'utilisation de certains appareils est venue se substituer à des techniques de diagnostic ou des traitements plus invasifs. Par exemple, la myélographie (injection d'un produit pour étudier le canal rachidien) a été remplacée par le scanner préopératoire pour une hernie discale. De même, l'échographique abdominale et le scanner abdominal ont remplacé les opérations exploratrices en chirurgie ouverte. Le recours à une imagerie médicale de pointe a également permis « la découverte et le traitement de bon nombre de maladies » et est à l'origine du développement et de la transformation de « nombreuses spécialités », notamment la neurochirurgie<sup>21</sup>.

### 3.1.2 GAINS DE TEMPS : UN EFFET DES INVESTISSEMENTS ET DE LA CENTRALISATION DES TÂCHES ADMINISTRATIVES

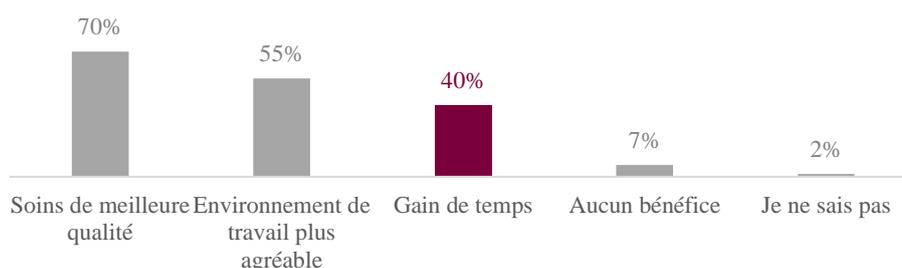
**Dans l'ensemble, les actions menées par les groupes font gagner du temps aux vétérinaires.** D'après les vétérinaires, les investissements matériels font gagner du temps, et il est logique que ce soit aussi le cas de la délégation des tâches administratives. Le volume de temps libéré est abordé dans la partie 3.2.2.

- **Les investissements réalisés par les groupes peuvent faire gagner du temps aux vétérinaires.** D'après 40% des vétérinaires exerçant dans les cliniques concernées, les investissements réalisés (achats de matériel et/ou travaux) se sont traduits, entre autres, par un gain de temps pour le personnel soignant (voir *graphique 12*).
- **La prise en charge des tâches administratives par le groupe libère du temps aux vétérinaires.** Dans les réponses à la question ouverte, 12 vétérinaires déclarent gagner du temps et 3 autres vétérinaires disent en perdre.

<sup>20</sup> Jean-François Bardet, « La chirurgie vétérinaire de l'animal de compagnie : passé, présent et futur », *Bulletin de l'Académie Vétérinaire de France* 161, n° 4 (2008): 307-12, <https://doi.org/10.4267/2042/47956>.

<sup>21</sup> Bardet.

Graphique 12. Bénéfices des investissements selon les vétérinaires : le gain de temps



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*)

Base : les vétérinaires exerçant dans les cliniques ayant fait au moins un investissement après le rachat (n=60)

### 3.1.3 SYNTHÈSE : VERS DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ

**A terme, les groupes devraient stimuler la productivité du secteur vétérinaire.** Ces gains de productivité reposent sur trois facteurs : les investissements qui font gagner du temps aux vétérinaires, l'amélioration de la qualité de soins (la qualité des soins s'est améliorée sans allongement plus que proportionnel du temps nécessaire pour procurer ces soins) et potentiellement la centralisation des tâches administrative (dans l'hypothèse où des économies d'échelle sont générées par la mutualisation de ces services). Eu égard à la dimension récente du déploiement des groupes, il est probable que les gains de productivité n'aient pas encore été à l'œuvre et ne soient générés que dans les prochaines années. Asterès n'a pas été en mesure d'évaluer quantitativement ces variations de productivité, faute de données.

## 3.2 BIEN-ÊTRE : VERS UNE ÉVOLUTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

### 3.2.1 STRESS : UNE ORIENTATION POSITIVE QUI APPELLE À DE NOUVEAUX TRAVAUX

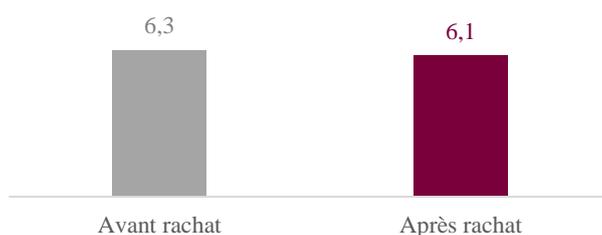
**L'impact des groupes sur le stress des vétérinaires constitue un sujet difficile à trancher car les résultats de l'enquête révèlent une baisse du stress, quand ceux d'une récente étude soulignaient un épuisement émotionnel plus élevé.** Dans l'échantillon de 204 vétérinaires concernés parmi les 329 de la présente enquête, le score moyen de stress chez les vétérinaires diminue après rachat, passant de 6,3 à 6,1 (voir *graphique 13*). En revanche, d'après l'enquête menée par Didier Truchot, du Laboratoire de Psychologie de l'Université Bourgogne Franche-Comté, où 322 vétérinaires exercent au sein de « réseaux et chaînes de cliniques » parmi les 3 244 interrogés, l'épuisement émotionnel (dont le stress est seulement l'un des indicateurs associés) serait en moyenne plus élevé au sein des vétérinaires travaillant dans ce type d'établissement<sup>22</sup>. Les différences de résultat pourraient provenir de l'item

<sup>22</sup> Didier Truchot, « La santé au travail des vétérinaires : une enquête nationale » (Université de Bourgogne Franche Comté, Laboratoire de Psychologie, s. d.), <https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2022-05/2022-05-19-%20ENQUETE%20SOUFFRANCE%20PROFESSION%20-%20r%C3%A9sum%C3%A9%2010%20pages.pdf>.

analysé (stress et épuisement), de l'âge moyen (voir *annexe 4* pour la comparaison de méthodes et échantillon), des réseaux et groupes inclus dans l'enquête ou encore d'un biais induit par le mode d'envoi du questionnaire (*via* l'Ordre ou *via* les groupes).

**Dans l'enquête Asterès, la baisse du stress est une moyenne et n'est donc pas uniforme.** Dans le détail, 46% des vétérinaires ne perçoivent aucun changement dans leur niveau de stress après rachat, 31% des vétérinaires connaissent une baisse de leur niveau de stress et 23% une hausse. Parmi les répondants, ceux connaissant une baisse de stress sont les associés. De nouveaux travaux seraient donc nécessaires afin de mieux saisir les déterminants des variations du stress à la suite d'un rachat. La future étude de Didier Truchot, longitudinale, pourrait potentiellement apporter des éléments de réponse.

Graphique 13. Niveau de stress de vétérinaires, avant et après rachat



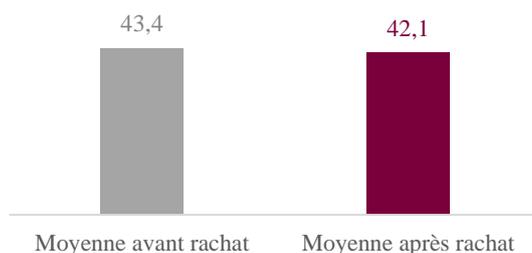
Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*), Base : vétérinaires ayant connu la période avant rachat (n=204)

### 3.2.2 TEMPS DE TRAVAIL : UN VOLUME HORAIRE QUI DIMINUE D'UNE HEURE APRÈS RACHAT

**Le soutien apporté par les groupes semble réduire le volume horaire moyen des vétérinaires interrogés.** Le volume horaire moyen baisse après rachat, passant de 43,4 heures à 42,1 heures (voir *graphique 14*). La baisse du volume horaire moyen est constatée pour les associés (-0,9 heure) comme les non-associés (-1,6 heure) et pour les hommes (-1,5 heure) comme pour les femmes (-1,0 heure). Dans le détail, 66% des vétérinaires n'ont constaté aucune évolution de leur volume horaire après rachat, 21% des vétérinaires ont vu leur volume horaire baisser et 14% l'ont vu augmenter. D'après l'étude de D. Truchot, les vétérinaires travaillant dans les chaînes de cliniques travaillent le même nombre d'heures et reçoivent le même nombre de clients que les autres<sup>23</sup>. D'autres travaux seraient donc ici aussi nécessaires pour déterminer si les groupes allègent bien la charge de travail totale des vétérinaires, en prenant en compte les heures non-facturées et/ou non consacrées aux soins. Comme plus haut, les divergences de résultats pourraient notamment venir de l'échantillon (voir *annexe 4* pour la comparaison). En l'occurrence, dans l'échantillon d'Asterès, la baisse du volume horaire peut s'expliquer par le soutien apporté par les groupes en termes de gestion (prise en charge des tâches administratives, RH, informatique, juridique) et d'investissements (le nouveau matériel permet de gagner du temps).

<sup>23</sup> Truchot.

Graphique 14. Volume horaire hebdomadaire effectif des vétérinaires, avant et après rachat



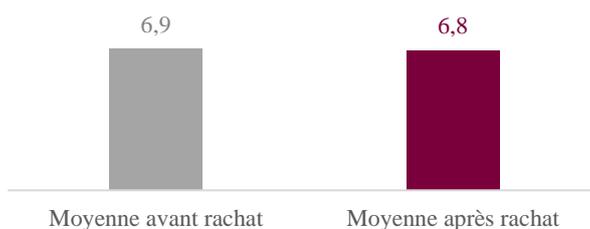
Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*), Base : vétérinaires ayant connu la période avant rachat (n=204)

### 3.2.3 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : PAS DE DIFFÉRENCE MESURABLE

**Les groupes n'ont pas d'effet mesurable sur l'environnement de travail des vétérinaires.** La satisfaction moyenne quant à l'environnement de travail varie selon les indicateurs choisis : plus de vétérinaires constatent une amélioration qu'une baisse, mais l'indice moyen baisse faiblement. Dans le détail, la satisfaction moyenne quant à l'environnement de travail passe de 6,9 avant rachat à 6,8 après rachat (voir *graphique 15*), quand 48% des vétérinaires ne constatent aucune évolution de la qualité de leur environnement de travail après rachat, 28% des vétérinaires constatent une hausse et 24% une baisse. En comparaison avec la moyenne française de 2018 (voir *encadré 3* sur le VetSurvey), le score est identique, à 6,8/10. Dans l'ensemble, il semble que certains facteurs jouent en faveur d'une amélioration de l'environnement de travail et d'autres en faveur d'une détérioration :

- **D'un côté, les vétérinaires sont nombreux à percevoir l'intégration à un groupe comme un moyen de rompre l'isolement.** Dans les réponses à la question ouverte, 49 vétérinaires mentionnent la thématique du travail en équipe et des relations humaines en des termes positifs contre 2 en des termes négatifs.
- **D'un autre côté, les vétérinaires sont aussi nombreux à déplorer la bureaucratie et la hiérarchie, caractéristique des groupes.** Dans les réponses à la question ouverte, 52 vétérinaires mentionnent l'aspect hiérarchique et bureaucratique en termes négatifs, citant l'inertie ou le manque d'écoute des supérieurs contre 4 en termes positifs. On dénombre également 18 vétérinaires qui ont mentionné la thématique de l'autonomie en termes négatifs, dont 8 concernant l'offre de médicaments et 5 concernant la tarification, quand 6 étaient positifs.

Graphique 15. Satisfaction des vétérinaires quant à leur environnement de travail, avant et après rachat



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*), Base : vétérinaires ayant connu la période avant rachat (n=202)

### Encadré 3. L'enquête européenne de la fédération des vétérinaires

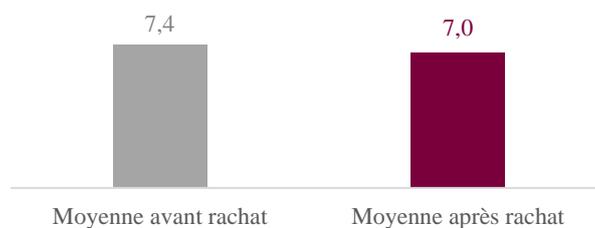
Le « VetSurvey » est une enquête menée auprès de vétérinaires de 39 pays européens par la Fédération européenne des vétérinaires (Federation of Veterinarians of Europe). L'édition la plus récente porte sur des données de 2018 (« VetSurvey 2018 ») – la prochaine édition portera sur des données de 2022 et n'a pas encore été publiée. En 2018, 1 323 vétérinaires français ont participé à l'enquête, soit 6,8% des vétérinaires français en exercice.

Les questions du VetSurvey 2018 relatives au bien-être et à la satisfaction des vétérinaires (rémunération, stress, temps de travail, environnement de travail, choix de carrière) ont été reprises dans l'enquête Asterès afin de comparer les réponses des vétérinaires appartenant à un groupe à la moyenne nationale. La seule limite à cette comparaison est la date (quatre ans d'écart).

#### 3.2.4 LE CHOIX DE CARRIÈRE : UNE BAISSÉ DU NIVEAU DE SATISFACTION

**Les groupes semblent avoir un effet négatif sur la satisfaction quant au choix de carrière, tiré par les vétérinaires non associés.** Deux indicateurs sont différents sur cet item. D'une part, le niveau de satisfaction moyen quant au choix de carrière baisse, passant de 7,4 avant rachat à 7,0 après rachat (voir *graphique 16*). D'autre part, le nombre de vétérinaires plus satisfaits est légèrement supérieur à deux moins satisfaits : après rachat, 58% des vétérinaires se disent aussi satisfaits de leur choix de carrière, 22% des vétérinaires se disent plus satisfaits et 20% se disent moins satisfaits. La différence s'explique par la diversité interne à l'échantillon : ce sont essentiellement les non-associés qui se disent moins satisfaits. En comparaison à la moyenne française de 2018, les vétérinaires exerçant au sein d'un groupe semblent moins satisfaits de leur choix de carrière (7,1/10 pour l'ensemble de l'échantillon contre 7,6/10 dans le Vet Survey). *In fine*, la satisfaction globale quant au choix de carrière dépend des arbitrages des vétérinaires, du groupe dans lequel ils exercent et de l'expérience de chacun.

Graphique 16. Satisfaction des vétérinaires quant à leur choix de carrière, avant et après rachat



Source : enquête Asterès (voir *partie 1.2*), Base : vétérinaires ayant connu la période avant rachat (n=195)

#### 3.2.5 SYNTHÈSE : VERS DE NOUVEAUX TRAVAUX POUR CONCLURE SUR L'EFFET DES GROUPES ?

**L'effet des groupes sur le bien-être des vétérinaires s'inscrit dans un débat plus large sur la situation de la profession et invite à de nouveaux travaux.** Dans ce cadre, retenons que les analyses concernant le stress et le temps de travail pourraient être affinées par de nouveaux dispositifs d'enquête. La présente enquête révèle une réduction du stress et du temps de travail moyens suite à l'intégration dans un groupe quand les travaux de Didier Truchot avaient identifié un épuisement émotionnel supérieurs et un temps de travail identique. Les différences dans l'échantillon étant nombreuses, il est difficile de conclure en l'état (voir *annexe 4*). En termes de méthode, Asterès interroge des vétérinaires

ayant connu le rachat, leur demandant *a posteriori* d'évaluer les effets, quand Didier Truchot compare les différences statistiquement significatives entre les vétérinaires exerçant dans un réseau et les autres.

### 3.3 CONCLUSION PROVISOIRE ET LIMITES : QUEL IMPACT NET DES GROUPES SUR LA PRODUCTION DE SOINS VÉTÉRINAIRES ?

**L'estimation de l'effet net des groupes sur la production de soins vétérinaires nécessite des travaux et des données complémentaires.** En résumé, les groupes vétérinaires sont des entreprises qui prennent des parts minoritaires dans des cliniques et répondent à une demande des vétérinaires en exercice (soutien financier et administratif) et sur le départ (facilité à trouver un repreneur à un meilleur prix). L'enquête réalisée dans le cadre de cette étude a permis de préciser les actions des groupes : investissement dans l'équipement médical et les cliniques (rénovation de plus de 200 cliniques et achat de plus de 750 appareils médicaux en 2022), formation des vétérinaires, gestion des tâches administratives et RH et organisation en réseau. A terme, ces actions devraient avoir des effets sur la productivité et sur les conditions de travail des vétérinaires concernés. Seulement, les données manquent pour conclure sur l'effet pour les vétérinaires des groupes et sur l'effet pour l'ensemble du secteur.

- **L'effet productivité et l'effet conditions de travail invitent à de nouvelles recherches.** Premièrement, le gain de temps et l'amélioration de la qualité des soins consécutifs aux investissements des groupes devraient logiquement améliorer la productivité. Malheureusement, le manque de données économiques et financières détaillées par clinique n'a pas permis de quantifier ce point. Deuxièmement, la baisse du volume horaire de travail et les évolutions concernant le stress sont en décalage avec la littérature récente. De nouvelles études sont donc nécessaires pour conclure sur l'impact des groupes en termes de bien-être.
- **Les données actuelles ne permettent pas d'établir l'« effet net » des groupes, c'est-à-dire l'effet une fois pris en compte le scénario contrefactuel.** En l'absence de groupe, les vétérinaires auraient pu trouver un autre repreneur, financer différemment leurs investissements, rejoindre d'autres réseaux de compétences techniques ou trouver un autre prestataire pour gérer les questions administratives. L'effet net des groupes s'intéressent ainsi à ce qui se serait passé si les groupes n'avaient pas existés.
- **L'utilisation qui sera faite des probables gains de productivité n'est pas connue, faute de recul et de données.** Un des grands enjeux du secteur vétérinaire est la pénurie de main d'œuvre<sup>24</sup>, qui entraîne des difficultés à répondre à la hausse structurelle de la demande

---

<sup>24</sup> Voir par exemple : « La pénurie de main d'œuvre au coeur de la rentrée », La dépêche Vétérinaire, septembre 2022, [https://www.depecheveterinaire.com/la-penurie-de-main-d-oeuvre-au-coeur-de-la-rentree\\_67984B833566A364.html](https://www.depecheveterinaire.com/la-penurie-de-main-d-oeuvre-au-coeur-de-la-rentree_67984B833566A364.html).

(Asterès estime que la consommation française de services vétérinaires pourrait atteindre 5,3 Mds€ en 2030, contre 3,9 Mds€ en 2022<sup>25</sup>). Les groupes pourraient utiliser une partie des gains de productivité générés à deux fins : pour accroître la production de soins vétérinaires et ainsi répondre en partie à la hausse de la demande malgré la pénurie de vétérinaires, ou pour accroître la rentabilité des cliniques ce qui permet de réinvestir, d'améliorer les conditions de travail des vétérinaires et/ou de distribuer des dividendes. L'analyse nécessitera du recul, et l'accès aux données économiques et financières des cliniques appartenant aux groupes.

---

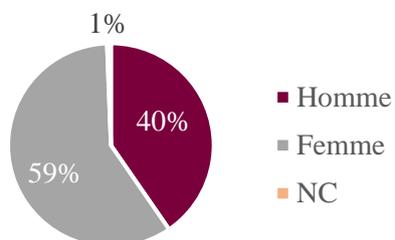
<sup>25</sup> Cette estimation a été obtenue en prolongeant la tendance de la période 2009 – 2019 (+3,8% en moyenne), à partir des données Insee.

## 4. ANNEXES



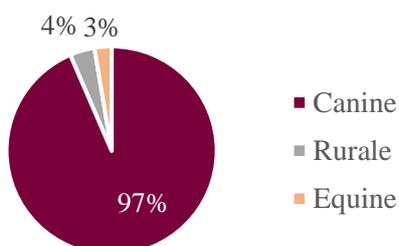
## ANNEXE 1 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Graphique 17. Sexe des répondants à l'enquête



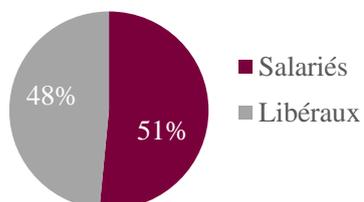
Source : enquête Asterès  
n=329

Graphique 18. Activité des répondants



Source : enquête Asterès  
n=329

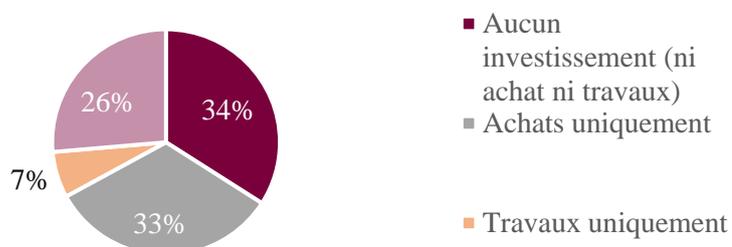
Graphique 19. Statut des répondants



Source : enquête Asterès  
n=329

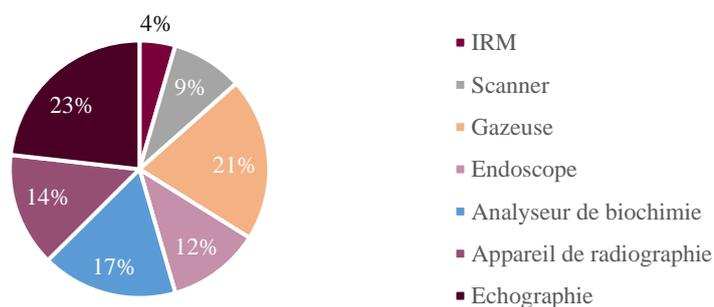
## ANNEXE 2 : INVESTISSEMENTS DES CLINIQUES

Graphique 20. Investissements dans les cliniques, par type d'investissement



Source : enquête Asterès  
n=91

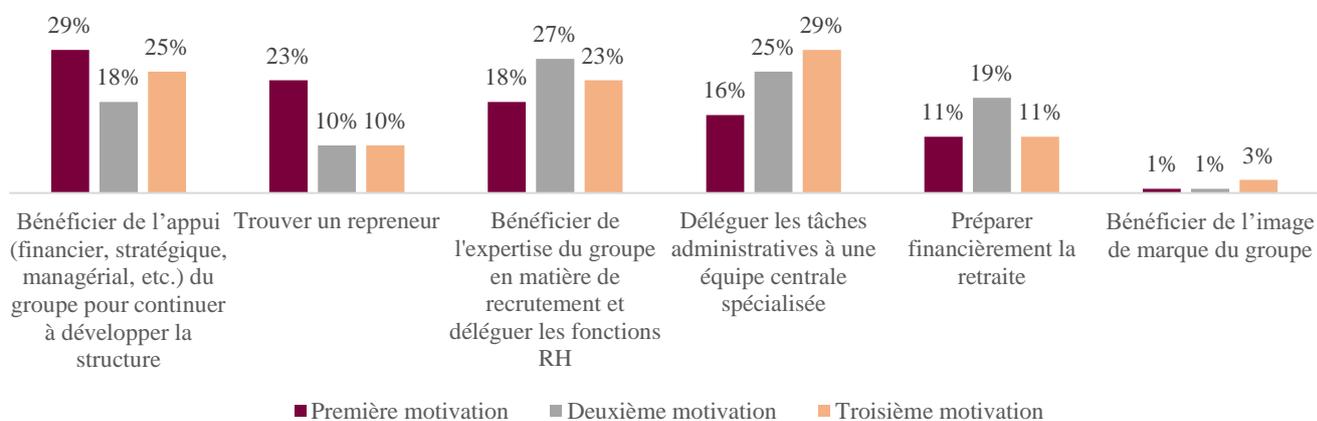
Graphique 21. Ventilation des achats d'appareils médicaux par type d'appareil



Source : enquête Asterès  
n=91

## ANNEXE 3 : MOTIVATIONS DES ASSOCIÉS POUR CÉDER LEUR STRUCTURE

Graphique 22. Principales motivations des associés pour céder leur structure à un groupe, par ordre de priorité



Source : enquête Asterès  
n=114

## ANNEXE 4 : COMPARAISON DES ÉCHANTILLONS ET MÉTHODES DE L'ENQUÊTE DE DIDIER TRUCHOT ET DE L'ENQUÊTE ASTERÈS

Tableau 1. L'enquête de Didier Truchot et l'enquête d'Asterès : comparaison des échantillons et méthodes

	Didier Truchot	Asterès
Groupes représentés	Inconnu	Membres du SYNGEV
Echantillon (n)	322	204*
Part des associés	Inconnue	50%
Âge moyen	37,7	45,9
Relayeur de l'enquête	Ordre des vétérinaires	Groupes
Hommes / Femmes	28,2% / 71,8%	46,7% / 53,3%
Salariés / libéraux	65,5% / 34,5%	35,7% / 64,3%

\*Ici nous considérons l'échantillon de vétérinaires qui ont connu la période avant rachat

Source : Didier Truchot<sup>26</sup>, enquête Asterès

<sup>26</sup> Truchot, « La santé au travail des vétérinaires : une enquête nationale ».

# BIBLIOGRAPHIE

---

- Bardet, Jean-François. « La chirurgie vétérinaire de l'animal de compagnie : passé, présent et futur ». *Bulletin de l'Académie Vétérinaire de France* 161, n° 4 (2008): 307-12. <https://doi.org/10.4267/2042/47956>.
- « De l'état des lieux à la prospective - cliniques vétérinaires 2019 ». Observatoire des métiers dans les professions libérales. Consulté le 23 janvier 2023. [https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/2019-\\_etude\\_vetos-etat\\_des\\_lieux\\_a\\_prospective.pdf](https://www.ompl.fr/images/Publications/EtudesBranches/sante/veterinaire/2019-_etude_vetos-etat_des_lieux_a_prospective.pdf).
- Duhautois, Bruno. « Vétérinaire aujourd'hui et demain ». *Bulletin de l'Académie Vétérinaire de France* 163, n° 3 (2010): 213-21. <https://doi.org/10.4267/2042/48051>.
- La dépêche Vétérinaire. « La pénurie de main d'oeuvre au coeur de la rentrée », septembre 2022. [https://www.depecheveterinaire.com/la-penurie-de-main-d-oeuvre-au-coeur-de-la-rentree\\_67984B833566A364.html](https://www.depecheveterinaire.com/la-penurie-de-main-d-oeuvre-au-coeur-de-la-rentree_67984B833566A364.html).
- Lucie Lemonnier. « Le développement de réseaux de cliniques vétérinaires en France ». Doctorat vétérinaire, Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, 2014. <https://theses.vet-alfort.fr/telecharger.php?id=1461>.
- Report), Mathieu Périssé, Robert Schmidt (We. « Comment les géants des croquettes animales dévorent les cliniques vétérinaires ». Mediapart. Consulté le 23 janvier 2023. <https://www.mediapart.fr/journal/france/011122/comment-les-geants-des-croquettes-animales-devorent-les-cliniques-veterinaires>.
- Truchot, Didier. « La santé au travail des vétérinaires : une enquête nationale ». Université de Bourgogne Franche Comté, Laboratoire de Psychologie, s. d. <https://www.veterinaire.fr/system/files/files/2022-05/2022-05-19-%20ENQUETE%20SOUFFRANCE%20PROFESSION%20-%20r%C3%A9sum%C3%A9%2010%20pages.pdf>.

# CHARTRE ETHIQUE

---

Asterès est régulièrement sollicité par des entreprises et des fédérations professionnelles pour intervenir en amont de leurs activités de lobbying, particulièrement lors des débats d'orientation budgétaire. Asterès peut donc être amené à réaliser des travaux financés par des donneurs d'ordres et démontrant l'impact économiquement nocif d'une mesure qui pourrait leur être appliquée.

Dans ce cas, notre démarche répond à une charte éthique stricte. Notre client s'engage à accepter que les travaux menés par Asterès répondent aux principes intangibles suivants :

- Asterès ne peut s'engager sur les résultats d'une étude avant de l'avoir réalisée. Nous ne délivrons nos conclusions qu'au terme de nos analyses.
- Nos travaux suivent une méthodologie standard (*top down*), qui s'appuie sur l'utilisation de données statistiques publiques, ou conçues par nous-mêmes.
- Si un client souhaite modifier des conclusions de travaux réalisés par Asterès sans une totale approbation de nos consultants, il devient le seul signataire de l'étude, et n'a plus le droit d'utiliser la marque Asterès.
- Les consultants d'Asterès ne défendent dans le débat public que des travaux qu'ils ont réalisés eux-mêmes. En aucun cas ils n'acceptent de se faire le relais de travaux réalisés par d'autres.

A S T E R è S  
études, recherche & conseil économique

ASTERES ETUDES & CONSEIL

81 rue Réaumur,

75002 PARIS 01 44 76 89 16

[contact@asteres.fr](mailto:contact@asteres.fr)