

LES CLINIQUES EN QUÊTE DE SANTÉ FINANCIÈRE

par **Benjamin Arm**

managing director de l'activité Capital Développement et Transmission chez Omnes Capital, actionnaire du groupe Vivalto



Benjamin Arm

MISES sous pression, les cliniques privées dénoncent le traitement inégal qu'elles subissent de la part des pouvoirs publics. Pour se pérenniser et se développer, elles améliorent déjà depuis plusieurs années leur structure financière et se regroupent. Aujourd'hui, le phénomène de concentration s'accélère et le paysage de l'hospitalisation privée se redessine à la faveur de grands groupes qui suscitent l'appétit des investisseurs.

Acteur majeur de la santé, les établissements de santé privés représentent actuellement un quart des capacités d'hospitalisation et un tiers des entrées. Près de 9 millions de patients sont soignés dans ces quelques 1 100 établissements de santé privés. Bien que les cliniques tiennent une position solide dans l'offre de soin, beaucoup enregistrent une croissance ralentie de leur chiffre d'affaires. En cause, les contraintes sur les autorisations d'exercer, la pression tarifaire, la hausse des charges ou le poids de l'immobilier. 32 % des cliniques sont aujourd'hui déficitaires et la rentabilité économique du secteur est passée de 3,2 % en 2005 à 1,7 % en 2012.

Depuis une vingtaine d'années, face à la pression réglementaire et sur les marges, les stratégies économiques se sont modifiées et des regroupements de cliniques se sont mis en place. Des groupes se forment en vue de faire des économies d'échelle et d'obtenir un pouvoir de négociation plus fort auprès des autorités de tutelle. Une quinzaine de groupes nationaux ou multirégionaux ont ainsi vu le jour. Aujourd'hui, 40 % des cliniques privées appartiennent à l'un de ces groupes.

UNE CONCENTRATION QUI S'ACCÉLÈRE

Au modèle traditionnel de l'actionnariat des médecins s'est progressivement substitué un modèle faisant intervenir des fonds d'investissement. Ces derniers, en plus de travailler à la consolidation du

marché, ont permis de soutenir des opérations importantes d'acquisition d'équipements lourds, de restructuration ou de réorganisation des pôles immobiliers. Ils ont également instauré des méthodes de management très professionnelles avec des stratégies de gestion proches de celles de grands groupes.

Depuis quelques mois, une forte agitation anime le marché. En avril dernier, Medipôle Sud Santé se lançait dans l'acquisition de Médi-partenaires pour former Médi-Gruppe. Générale de santé, pionnier et numéro 1 – 1,71 milliards de chiffre d'affaires et 75 cliniques – vient d'être avalé par le géant australien Ramsay Healthcare présent en France depuis 2010. En septembre, CVC Capital Partners a pris le contrôle du groupe Vedici. Il se murmure que Vitalia ou Capio pourrait prochainement être vendus. Depuis 2008 et la chute de Lehmann Brothers, le marché était plutôt attentiste en raison d'acquisition d'établissements et de cession de parcs immobiliers réalisées aux prix forts. Aujourd'hui, se conjuguent un appétit nouveau des investisseurs qui rentrent dans un nouveau cycle d'investissement et ont besoin de dégager des économies d'échelle dans leurs groupes de santé privées et également un besoin de céder. En effet, certains acteurs du private equity, entrés au capital des groupes dans les années 2000, souhaitent maintenant faire tourner leur portefeuille.

QUELLES PERSPECTIVES POUR LES CLINIQUES PRIVÉES ?

Des difficultés qui persistent pour les indépendants. Plusieurs éléments laissent aujourd'hui penser que la concentration du secteur est amenée à se poursuivre. En décembre dernier, la Fédération de l'hospitalisation privée (FHP) déposait un préavis de grève, demandait l'arbitrage de Manuel Valls et lançait une campagne publicitaire choc annonçant la mort des cliniques si la loi de santé de la ministre

AVIS D'EXPERT

Marisol Touraine était adoptée. Les mesures de régulation de l'État constituent ainsi un véritable frein à la rentabilité des cliniques privées indépendantes. Les pressions tarifaire, fiscale, immobilière, les plans santé, les exigences en matière d'hygiène et de sécurité sont autant de contraintes financièrement insupportables pour les cliniques de taille moyenne, d'autant que des investissements massifs sont également indispensables à un établissement qui souhaite rester en pointe et attirer les meilleurs praticiens.

UN SECTEUR ENCORE ATTRACTIF POUR LES INVESTISSEURS

Bien que les marges s'érodent pour les petits établissements indépendants, le marché de la santé, porté tout à la fois par le vieillissement de la population et des traitements toujours plus pointus des pathologies, s'avère être un secteur sécurisé durablement pour les investisseurs. De plus, ce secteur, directement lié aux politiques gouvernementales, offre une visibilité à moyen et long terme, ce qui le rend prévisible.

Une part significative du marché est encore morcelée et les opportunités de rachat sont donc nombreuses. 60 % des cliniques sont indépendantes ou appartiennent à de petits groupes locaux et constituent donc des cibles à fort potentiel. Il y a là de la place pour un important travail de consolidation et donc de création de valeur.

UNE IMPLANTATION RÉGIONALE DES GROUPES

À quoi faut-il s'attendre ces prochaines années ? Ce phénomène de concentration est irréversible et nous assisterons probablement à des mariages entre poids lourds en France puis un début de consolidation à l'échelle européenne à compter de 2020. Mais ce qui se dessine entretemps est toujours basé sur une stratégie de création de plateformes régionales. C'est précisément la stratégie adoptée par Vivalto Santé. Acteur le plus important en Bretagne, le groupe installe progressivement deux nouveaux pôles en Île-de-France et en Rhône-Alpes avec le rachat récent de trois nouvelles cliniques au second semestre 2014.

Renforcer son implantation au niveau régional permet de créer un ensemble cohérent d'établissements complémentaires. C'est surtout un moyen de se présenter en interlocuteur pertinent face aux ARS², régulatrices et décisionnaires en matière de politique régionale de santé. Privilégier la stratégie polyrégionale par rapport à une consolidation nationale est la méthode des grands groupes nationaux.

VERS UNE RESTRUCTURATION DES ACTIVITÉS DE SOINS

La réorganisation des soins vers des modèles plus intégrés paraît également une mesure impérative. En Bretagne, Vivalto Santé travaille à mettre en place progressivement une plus grande mutualisation des praticiens et du matériel en fonction



des besoins et des établissements locaux. L'idée est, à terme, d'avoir peu de cliniques MCO de taille très significative par territoire de santé mais offrant un parcours de soins complet et entourées de petites maisons médicales proposant des consultations.

Initiée il y a une quinzaine d'années, l'explosion de la chirurgie ambulatoire est une tendance de fonds très lourde. C'est un domaine dans lequel le Groupe Vivalto Santé réalise plus de 50 % de son activité, soit le taux le plus élevé pour un groupe national. Une autre tendance forte est le développement de services externalisés tels que l'hospitalisation à domicile. Dans ce domaine, les groupes régionaux se montrent particulièrement innovants. Dans la région de Brest, Vivalto Santé développe l'HAD³ de façon rentable ce qui exige un gros travail d'adaptation mais qui constitue une piste de croissance à exploiter.

Les groupements de cliniques tentent ainsi de proposer une offre de santé rationalisée, cohérente, centrée sur des bassins territoriaux, à la fois rentable et aux plus près des besoins de consommation d'une population vieillissante. Un travail de restructuration globale qui initie le modèle de demain.

1. MCO : Médecine Chirurgie Obstétrique

2. Agence régionale de santé

3. Hospitalisation à domicile