



**3 questions à :**  
**Jérôme Nouzarède,**  
 Président, groupe Vedici

## || Mutualiser les bonnes pratiques et les investissements dans un secteur où la capacité d'innovation est déterminante. ||

### || QUE FAIT VOTRE ENTREPRISE ET POURQUOI FAITES-VOUS DU BUILD-UP ? ||

1

- « Vedici est un groupe de cliniques, que nous avons créé en 2000, le Docteur Michel Bodkier et moi. Le secteur de la santé en général, et celui des établissements de santé en particulier, est un secteur régulé dans lequel il ne se crée plus de cliniques *ex nihilo*, sauf exception, depuis 20 ans.
- En revanche, le contexte d'exploitation d'une clinique s'est fortement modifié en raison des difficultés financières de l'assurance maladie qui est notre principal payeur, de l'évolution sociologique des médecins libéraux qui sont nos premiers partenaires, et de l'évolution des techniques et technologies médicales. Le secteur des cliniques est de ce fait sujet à une intense restructuration capitalistique, organisationnelle et parfois immobilière (par regroupement physique de cliniques d'un même territoire). Vedici, avec 39 établissements et un CA 2014 de 700 M€ est devenu le troisième groupe national par acquisitions successives de cliniques ou de petits groupes de cliniques.
- Le *build-up* est donc l'essence même de la constitution de l'entreprise. Nous avons l'ambition de regrouper une centaine d'établissements d'ici 3 à 4 ans, la taille étant un élément déterminant pour constituer une offre répartie sur le territoire national et mutualiser tant les bonnes pratiques que les investissements, dans un secteur où la capacité d'innovation est déterminante ».

### || QUELS SONT LES FACTEURS CLÉ DE SUCCÈS ? ||

2

- « Il existe dans notre *build-up* un élément singulier : le plus souvent nous devenons actionnaires en lieu et place des praticiens qui continuent d'exercer au sein de la clinique. Sans rentrer dans des considérations trop psychologiques, un de nos enjeux est de réussir ce que Lampedusa résumait par « il faut que tout change pour que rien ne change ». Nous avons pour habitude de continuer à rechercher l'implication des praticiens dans la gouvernance de l'établissement, ce qui se traduit le plus souvent par leur présence forte au sein des conseils d'administration qui continuent à être le centre de décision de chacune des entreprises que sont les cliniques. Nous avons donc un fonctionnement décentralisé où le Groupe se construit comme un centre de services et d'expertises partagées : le siège est au service des établissements ».

### || AVOIR UN FONDS D'INVESTISSEMENT AU CAPITAL QU'EST-CE QUE CELA CHANGE POUR LA VIE D'UNE ENTREPRISE ? ||

3

« Surtout dans notre secteur qui est connu pour sa « pruderie », je souhaite tout d'abord rappeler cette évidence : un fonds d'investissement est avant tout un investisseur. À ce titre, il est légitime d'escompter un retour sur investissement des capitaux qu'il engage.

Je soulignerai ensuite qu'un fonds d'investissement me semble particulièrement adapté pour accompagner un *build-up* dans la mesure où l'agilité est une des conditions pour réussir un *build-up* et qu'elle me semble un trait caractéristique des fonds d'investissement. J'entends par là capacité d'analyse, rapidité de décision et expertise dans la structuration financière des opérations. Mais je souhaite surtout insister sur la maturation de l'entreprise à laquelle contribue un investisseur tiers.

Nous avons désormais un troisième fonds d'investissement à notre capital, en l'occurrence CVC, après une entrée d'Apax en 2006 et du couple 3i/Nixen en 2010. Je suis convaincu que le choix de ces différents partenaires financiers n'était pas le fait du hasard, nous y avons trouvé, en dehors d'apport de capital, ce dont l'entreprise avait besoin sur le moment pour accompagner sa maturation : schématiquement, du souffle tout d'abord, puis de l'organisation, et enfin de la consolidation.

Enfin, je tiens à insister sur la nécessaire qualité relationnelle avec les représentants des fonds d'investissement : l'Humain reste premier ! »