

# VERS UN CHANGEMENT de business model?



Par **Guillaume Bureau**  
guillaume.bureau@parresia.fr

Gallileo Business Consulting vient de révéler les résultats de l'édition 2018 de son Audioscope. Véritable radiographie des audioprothésistes indépendants, cette étude toujours riche d'enseignements, se penche dans le temps sur les indicateurs économiques du secteur, la satisfaction des professionnels à l'égard de leur centrale ou groupement et analyse, entre autres, l'état d'esprit global des audioprothésistes. Souvent confiants, parfois inquiets, notamment vis-à-vis des discounters ou encore des réseaux de soins, cette année, et en dépit d'un exercice 2018 encourageant, c'est sur la mise en place du reste à charge zéro que se cristallise une certaine inquiétude. Autre point relevé cette année, le mécontentement croissant des professionnels à l'égard de leurs groupements et centrales... Passage en revue des enseignements de l'édition 2018 de l'Audioscope avec Maher Kassab, fondateur et directeur du cabinet d'études Gallileo.

Le cabinet d'études Gallileo Business Consulting, spécialisé dans le conseil et les études marketing, scrute le secteur de l'audioprothèse depuis l'année 2007. Fort de cette expertise, Maher Kassab introduit cette onzième édition de l'Audioscope sur le thème principal qui ressort naturellement cette année : l'inquiétude manifeste des audioprothésistes vis-à-vis de la mise en place du reste à charge zéro en audioprothèse. « C'est un fait, il faut regarder l'année 2018 et les années à venir à la lumière de la réforme "100 % Santé" – c'est un changement de paradigme qui impliquera très certainement une transformation de business model », annonce sans ambages Maher Kassab. En effet, pour l'analyste, la réforme du reste à charge zéro en audioprothèse va profondément transformer la relation entre les audioprothésistes et leurs futurs patients et, de fait, influencer également les relations qu'entretiennent les audioprothésistes avec leurs fournisseurs, mais aussi avec les centrales et autres groupements.

## RAC zéro : des accords perçus en demi-teinte

Premier grand enseignement de l'Audioscope cette année, la satisfaction modérée des audioprothésistes vis-à-vis des accords sur le RAC zéro. Des résultats qui montrent que la population des audioprothésistes est partagée sur les accords. Une tendance à l'optimisme, mais modérée donc : « Nous constatons ainsi un niveau de satisfaction mitigé, avec 76 % des audioprothésistes "satisfaits" sur les accords signés sur le RAC zéro, mais seulement un professionnel sur dix qui se dit "tout à fait satisfait". C'est finalement très peu... »

explique Maher Kassab. Et l'on constate également un taux d'insatisfaction plus marqué parmi les "sans enseignes" (37 %) et les centres présentant un chiffre d'affaires inférieur à 300 k€ (28 %). Les indépendants sont donc nettement plus inquiets que le reste des professionnels. » Et pour l'analyste, si les audioprothésistes sont partagés sur leur avenir par rapport à la réforme « 100 % Santé », la majorité explique que cela va leur rapporter des clients en plus, mais également dégrader la rentabilité : « Si une majorité (88 %) pense que le RAC zéro va permettre d'augmenter le nombre de personnes appareillées, trois quarts pensent que cela diminuera la marge globale des audioprothésistes et deux tiers estiment que ces accords vont avoir tendance à faire baisser le prix du tarif libre (Classe II). Ce qui laisse à envisager que la marge globale des audioprothésistes va baisser. Aussi, seulement 51 % des sondés estiment que le RAC zéro va protéger la profession en valorisant le rôle de l'audioprothésiste. »

## L'audioprothèse dans une période de transition

Pour Maher Kassab, la période de transition qui s'ouvre aujourd'hui interroge : « Il faut voir comment l'audioprothésiste va faire face à un marché qui va s'élargir, avec qui plus est bien plus de questionnements de la part des consommateurs/patients sur le RAC zéro. Comment les professionnels vont pouvoir muscler leur positionnement dans les trois prochaines années ? » Si l'analyste ne peut pas y répondre à ce stade, il souligne que, pour l'instant, il n'a pas constaté de changement de comportement des audioprothésistes ni au niveau de leurs achats ni au niveau de leurs ventes.

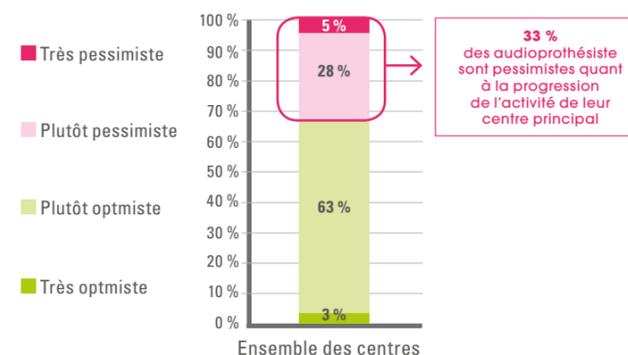
## Quel panel ?

Gallileo a interrogé par courrier en septembre et octobre, 380 audioprothésistes (hors groupements succursalistes) : 58 % d'audioprothésistes sont propriétaires de leur(s) centre(s) et 42 % sont salariés responsables de leur(s) centre(s). Un échantillon représentatif des indépendants.

### Perspectives pour l'avenir de la profession

33 % des audioprothésistes sont pessimistes quant à l'avenir de leur profession

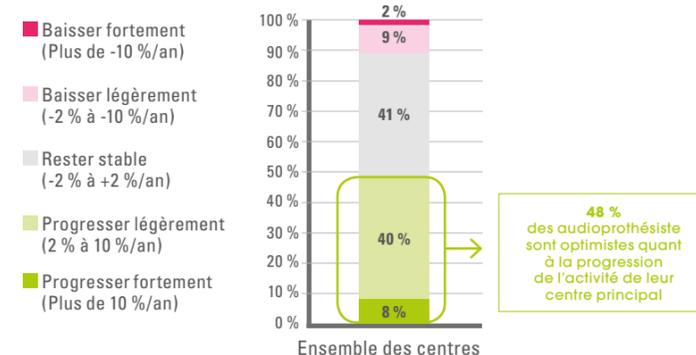
Q : Concernant l'avenir de la profession, vous êtes :  
(% calculé sur la base du nombre de répondants)



### Perspectives pour l'année 2018

Près d'un audioprothésiste sur 2 (48 %) est optimiste quant à la progression de son activité en 2018

Q : Pour 2018, vous estimez que l'activité de votre centre principal va :  
(% calculé sur la base du nombre de répondants)



**CA du centre (multipropriétaires : centre principal)**

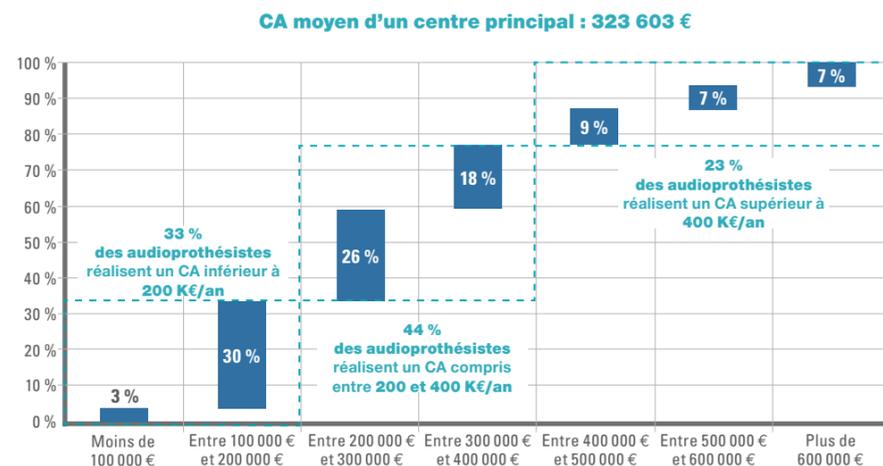
En moyenne, un centre d'audioprothèse indépendant réalise un CA de 323 603 €, une hausse de 3 % en moyenne vs. 2017

NB : dans le cas des multipropriétaires il s'agit du CA du centre principal

2017 :  
314,6 K€

Q : Dans quelle tranche de CA TTC se situe votre centre en 2018 ?

(% calculé sur la base du nombre de répondants)



« Ce que nous dit l'Audioscope aujourd'hui, c'est que les audioprothésistes sont inquiets : 33 % des professionnels sont pessimistes quant à l'avenir de la profession et notamment de l'activité de leur centre principal. » Autres enseignements, seuls 3 % sont très optimistes, alors même qu'une majorité des professionnels progressent. « Les perspectives de croissances pour l'année 2018 sont fortes pour 48 % des centres avec seulement 11 % qui sont en baisse ! » Par ailleurs, le chiffre d'affaires moyen du centre principal est plutôt à la hausse (+ 3 % par rapport à 2017).

**Fournisseurs : de belles perspectives de différenciation**

Autre enseignement de l'Audioscope, en 2018, un audioprothésiste travaille avec trois à quatre fournisseurs. Le phénomène de concentration rencontré par le passé est maintenant à l'arrêt, nous renseigne l'étude : même si l'audioprothésiste massifie ses achats chez son principal fournisseur, il est heureux d'en avoir plusieurs, et ce même si à terme le nombre de fournisseurs peut être amené à diminuer (concentrations, rachats, etc.). L'étude révèle que la part du fournisseur principal est évaluée à 63 %. « Dans un

fournisseur principal. Il aura probablement différents fournisseurs par segmentation de produits. Et le fournisseur qui remportera la préférence va automatiquement progresser en parts de marché. Ainsi, à mes yeux, c'est le fournisseur qui va le plus faciliter la vie de l'audioprothésiste, qui va le plus progresser (rapport qualité/prix, qualités techniques, qualité opérationnelle, etc.). Certains fournisseurs gagneront de la légitimité à accompagner l'audioprothésiste dans le marché RAC zéro. » Une chose est certaine pour le cabinet d'études Gallileo Business Consulting, l'audioprothésiste va devoir apprendre à segmenter son offre en fonction de la typologie de patients et les fournisseurs auront un rôle prépondérant pour les y aider. Maher Kassab est catégorique : « Demain, si le fournisseur se contente de vendre un produit de la même façon, il perdra finalement sa possibilité d'augmenter ses parts de marché. Aux fournisseurs de monitorer leurs performances et d'apporter un peu plus que le simple métier d'un industriel, c'est-à-dire de faire des produits et de les délivrer. Ils se doivent d'accompagner les audioprothésistes dans la nouvelle dynamique qui va se mettre en place. Et notamment en les aidant à affiner leurs arguments sur les produits de Classe II ».

**Réinventer la relation aux patients ?**

Pour Gallileo, l'audioprothésiste va devoir arriver en premier lieu à qualifier convenablement « le patient RAC zéro ». Comment ensuite arriver à le faire mon-

ter en gamme puisque c'est un patient qui, de prime abord, ne voudra pas payer ? « Challengé par les patients/consommateurs, mais également par les ORL, premiers prescripteurs d'appareils, l'audioprothésiste va devoir réapprendre à valoriser une offre. Il va devoir acquérir la capacité à rassurer le malentendant qu'il a bien acheté le bon produit, car ce patient aura dépensé de l'argent quand d'autres n'auront rien dépensé et seront également satisfaits de leur appareillage. La clé, c'est la réassurance ! » Pour Maher Kassab, cela passe par des garanties fabricant et des garanties de services, etc. Une certaine capacité à pouvoir gérer une patientèle différente aussi (tarif libre ou pas). En ce sens il recommande de s'entourer d'auxiliaires de santé, d'assistantes et

de les former afin de se concentrer pleinement au cœur de métier. « Le sujet de la classe II est un vrai sujet – il revient aux audioprothésistes d'apporter la preuve aux malentendants que cela apporte vraiment quelque chose... »

Et comme, selon Gallileo Business Consulting, celle du marché va changer, la dynamique des achats peut également évoluer. « Rien ne dit que l'audioprothésiste concentrera ses achats RAC zéro chez son

fournisseur principal. Il aura probablement différents fournisseurs par segmentation de produits. Et le fournisseur qui remportera la préférence va automatiquement progresser en parts de marché. Ainsi, à mes yeux, c'est le fournisseur qui va le plus faciliter la vie de l'audioprothésiste, qui va le plus progresser (rapport qualité/prix, qualités techniques, qualité opérationnelle, etc.). Certains fournisseurs gagneront de la légitimité à accompagner l'audioprothésiste dans le marché RAC zéro. » Une chose est certaine pour le cabinet d'études Gallileo Business Consulting, l'audioprothésiste va devoir apprendre à segmenter son offre en fonction de la typologie de patients et les fournisseurs auront un rôle prépondérant pour les y aider. Maher Kassab est catégorique : « Demain, si le fournisseur se contente de vendre un produit de la même façon, il perdra finalement sa possibilité d'augmenter ses parts de marché. Aux fournisseurs de monitorer leurs performances et d'apporter un peu plus que le simple métier d'un industriel, c'est-à-dire de faire des produits et de les délivrer. Ils se doivent d'accompagner les audioprothésistes dans la nouvelle dynamique qui va se mettre en place. Et notamment en les aidant à affiner leurs arguments sur les produits de Classe II ».

**Les indicateurs économiques au vert**

Tendance soulignée par l'Audioscope cette année : le marché est en progression. En moyenne, un centre d'audioprothèse indépendant réalise un chiffre d'affaires de 323 603 €, en hausse de 3 % en moyenne par rapport à l'année 2017. Cela représente pour l'ensemble de l'activité 559 816 euros en 2018 contre 552 500 euros en 2017. Qui plus est, 48 % des audioprothésistes sondés pensent que leur activité va croître en 2018 avec également une hausse du nombre d'aides auditives vendues : 231 en moyenne par centre principal contre 228 en 2017. Le prix de vente moyen d'un appareil auditif au sein du centre de correction auditive est pour sa part en augmentation de 8 euros soit + 0,6 % par rapport à l'année précédente. « Nous constatons ainsi que tous les indicateurs sont au vert. C'est, au demeurant, une progression modeste. Le marché progresse plus vite que la croissance des audioprothésistes. Il y a pourtant plus de malentendants, et il est incontestable que ce marché est parfaitement dynamique et porteur, tiré par la croissance. Les enseignes y jouent aussi un rôle déterminant en communiquant. C'est ainsi un marché qui progresse en volume comme en valeur. »

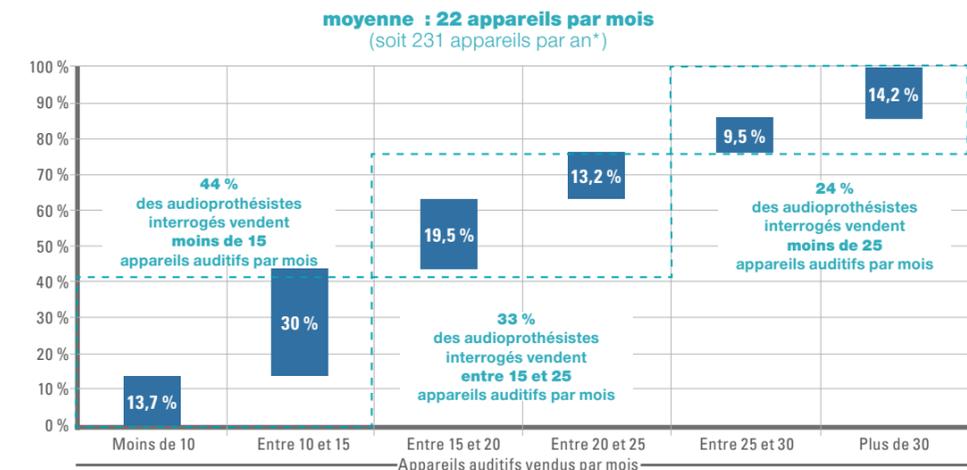
**Nombre d'appareils auditifs vendus par mois/an au sein d'un centre (multipropriétaires : centre principal)**

En moyenne en 2018, un audioprothésiste indépendant vend 22 aides auditives par mois, soit 231 par an

2017 :  
228  
en moyenne

Q : En moyenne, combien d'appareils auditifs vendez-vous environ par mois ? (1 oreille = 1 appareil)

(% calculé sur la base du nombre de répondants)



\* : avec 47 semaines travaillées par an

**Prix : la tranche « basse » double par rapport à 2017**

Et quand on regarde dans le détail les résultats de l'étude, l'on se rend compte que 50 % des audioprothésistes interrogés proposent un prix de vente moyen inférieur à 1 400 €, une augmentation de 9 % par rapport à 2017. Aussi, au niveau des prix de vente moyens, c'est la tranche la plus basse (moins de 1 200 euros) qui a le plus fortement augmenté puisqu'elle a doublé pour atteindre les 10 % (5 % en 2017). « Peut-être faut-il y voir un effet des réseaux de soins, de la concurrence sur les prix, des low-costers aussi, tous ces acteurs ont tendance en faisant du business, à faire baisser le prix moyen. » La tranche 1400/1500 € a pour sa part gagné 5 points et l'on constate aussi une augmentation de la tranche la plus haute, mais de manière plus modeste.

« Avec l'effet volume, on constate également que la place de l'intra-auriculaire en France demeure faible. C'est pourtant une catégorie d'appareils qui est très demandée. Le boom des écouteurs déportés répond à un besoin d'efficacité des audioprothésistes. Ils représentent aujourd'hui 66 % des adaptations. L'intra étant par nature beaucoup plus chronophage, il stagne à 8 % quand les contours atteignent les 26 % », tient à souligner Maher Kassab.

**Un marché très éclaté**

Quand on considère le nombre d'appareils auditifs vendus par mois et par an au sein d'un centre princi-

**231 aides auditives**

C'est le nombre moyen d'appareils vendus dans un centre principal en 2018

« En optique, le fournisseur principal pèse en moyenne pour 85 % du volume d'un opticien. Ce dernier ne travaille généralement qu'avec deux fournisseurs. »

**323 603 euros**

C'est le CA moyen d'un centre principal (288 402 en 2015)

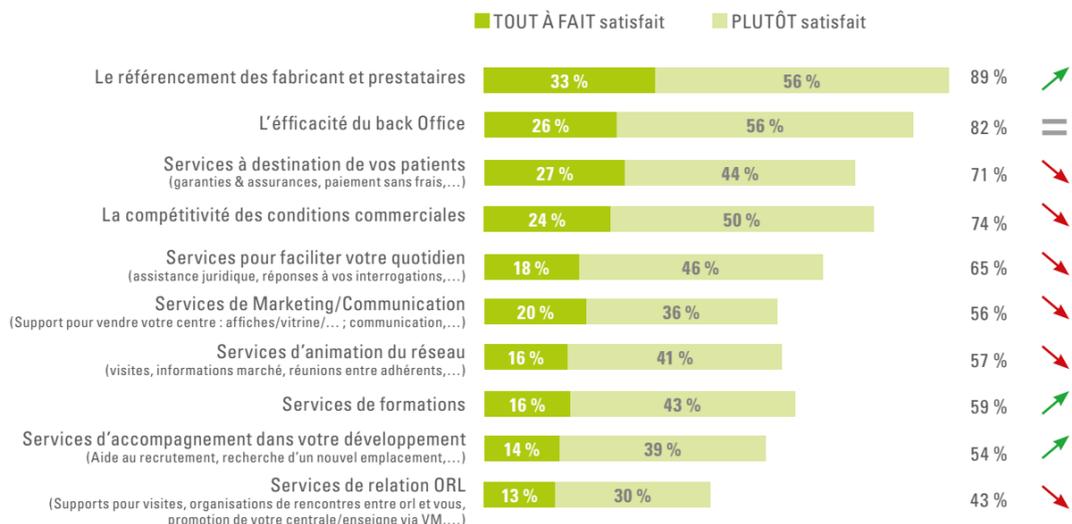
### Satisfaction à l'égard des services proposés par le groupe/centrales

Une satisfaction très hétérogène entre les différents services

Ensemble des audioprothésistes

Q : Parmi les 10 typologies de services suivantes, quel est votre niveau de satisfaction à l'égard de votre groupement/centrale quant à la délivrance de ces services ?

(% calculé sur la base du nombre de répondants)



pal dans le cas d'audioprothésistes multipropriétaires, l'on constate en moyenne en 2018 qu'un audioprothésiste indépendant vend 22 aides auditives par mois, soit 231 par an contre 228 en 2017. « *Finalelement, nous nous rendons compte que c'est un marché très éclaté* », souligne Maher Kassab. En effet, la ventilation montre que la moitié des audioprothésistes (47 %) vendent très peu d'aides auditives. « *Entre la dernière tranche et la deuxième, nous constatons un rapport presque de un à trois. Il y a des professionnels qui vendent 100 aides auditives par an, d'autres 500...* » Aussi, le gros du marché réalise un chiffre d'affaires entre 100 000 et 400 000 € par an. « *Mais là encore, le marché est très éclaté, car entre 100 000 et 400 000, nous retrouvons un rapport de 1 à 4. Que ce soit en termes de quantité ou de chiffre d'affaires, le marché est très disparate. Nous pensons que les centres les plus en importants en taille, c'est-à-dire ceux dans lesquels il y a le plus de ressources, sont mieux équipés pour pouvoir répondre à la demande des personnes qui passent le pas de porte, quand les tout petits centres ne disposent pas forcément de quelqu'un à l'accueil ou de temps disponible pour recevoir une personne en quête d'information...* », souligne l'analyste.

#### « Carton rouge aux centrales et réseaux »

L'Audioscope, en tant qu'outil de monitoring et d'évaluation de la performance des fournisseurs industriels

et des centrales, met en évidence un taux de satisfaction des audioprothésistes à l'égard de leur groupement ou centrale bien plus contrasté que lors des précédentes éditions.

Si 52 % des sondés annoncent un timide « *plutôt satisfait* », 29 % des sondés affirment qu'ils sont très satisfaits à l'égard de leur centrale ou groupement. Cependant, la part des audioprothésistes déçus et insatisfaits grimpe pour atteindre les 20 %. Pour l'analyste, ces résultats sont très négatifs : « *20 % d'insatisfaits, c'est énorme, surtout quand on compare ce chiffre aux 29 % de très satisfaits. Ce ne sont pas de bons résultats. Pour Maher Kassab, « c'est un carton rouge qui leur est adressé. Ce sont des résultats très hétérogènes que, d'ailleurs, nous avons déjà relevés. En fait, nous avons l'impression que les centrales et les enseignes sont en déficit sur ce marché : d'information et de support. »* Pour l'analyste, si le référencement des fabricants est efficace, à l'instar du back-office, tous les services qui permettent d'animer le métier, le réseau, qui permettent de faire venir les patients dans les centres ou de les informer, qui permettent d'informer l'audioprothésiste aussi, sont très faiblement évalués et qui plus est, en baisse. « *Quand on regarde le service de marketing et de communication, le nombre de satisfaits est en baisse, comme les services d'animation du réseau ou les services de relations avec les ORL. Et l'on constate également une forte hétérogénéité des évaluations en fonction des enseignes...* »

### Enseignes et réseaux : vers une plus forte segmentation du marché

L'Audioscope constate des performances disparates entre les différentes enseignes et centrales : « *Certains acteurs apportent un savoir-faire métier, d'autres de la visibilité et du trafic, d'autres encore ni l'un ni l'autre...* », explique Maher Kassab. Si l'analyste relève un mécontentement croissant à l'égard de ces acteurs, il tempère : « *Pour le moment, je ne pense pas que cela puisse amener les audioprothésistes à quitter leur groupement ou centrale, mais à mes yeux, le marché va encore plus se segmenter.* » Une segmentation qu'il anticipe notamment entre les « *retailers* » et les autres professionnels. « *Ce que l'on constate, c'est qu'il existe des centrales qui sont des « pure players » du métier, de vrais spécialistes qui tiennent bien leur rôle, et qui sont outillées pour pouvoir organiser leur réseau. D'autres sont vraisemblablement un peu plus en retard. D'autres, clairement positionnées sur le commerce de détail. Et à partir du moment où l'offre va être la même pour tout le monde, c'est-à-dire avec un reste à charge de zéro, il y a fort à parier qu'une logique de commerce de détail se développe. L'objectif du retailer n'est pas de vendre plus cher ou moins cher, mais avant tout de faire rentrer les gens dans les magasins*, explique Maher Kassab. Aussi, avec la mise en place du RAC zéro, les traditionnels low-costers vont perdre leur avantage concurrentiel. Ceux qui en revanche ont beaucoup investi dans le marketing ne vont pas perdre cet avantage, bien au contraire, leur marché est amené à croître. »

Pour Maher Kassab, tout l'enjeu pour les groupements et centrales va être de trouver les arguments pertinents pour faire venir les malentendants à un endroit plutôt qu'un autre.

### Un repositionnement stratégique nécessaire ?

Dans un marché qui évolue, les entreprises doivent sans cesse se réinventer et renforcer leur offre. Aujourd'hui, ce que montre l'étude Gallileo, c'est que les entreprises qui sont là pour apporter du service aux audioprothésistes sont en déficit. En déficit sur le plan humain, sur le plan marketing, sur le plan de l'accompagnement. « *À mes yeux, bon nombre d'entreprises doivent aujourd'hui se réinventer. Nous les encourageons à conduire des entretiens auprès de leurs adhérents afin de s'évaluer, de recueillir leurs attentes aussi pour pouvoir progresser. L'objectif est de bâtir un programme qui permette à l'audioprothésiste d'être performant et de pouvoir affronter les évolutions de son marché*, commente Maher Kassab. Être une enseigne ou une centrale, ce n'est plus simplement référencer les fournisseurs... C'est là un service de base ! Il leur faut aussi faire venir des gens dans les magasins, les

informer, les amener à s'équiper et valoriser le travail de l'audioprothésiste. La formation est également indispensable. Un groupement doit amener des professionnels à mieux travailler ensemble, mais aussi les armer afin de savoir parler au consommateur final comme à toutes les parties prenantes du métier. » Pour l'analyste, si les enseignes ou groupements sont mal évalués, ils risquent de perdre leurs adhérents et de se retrouver dépassés à moyen terme, dès la montée en puissance début du RAC zéro. « *Avec cette réforme, les professionnels de l'audition devront être encore plus à l'écoute des attentes et des questionnements de leurs patients, de leurs besoins, de leurs émotions. Ils devront cerner l'importance que leurs patients portent à la relation aux autres, etc. Et surtout ne pas penser uniquement « produit ». C'est en étant encore plus à l'écoute – dans une anamnèse fine dans le temps – qu'ils pourront déceler les possibilités d'adapter le meilleur produit possible à leurs patients* », conclut Maher Kassab. |



▲ Maher Kassab est le directeur de Gallileo Business Consulting, société d'études qui réalise l'Audioscope, un panorama du marché de l'audioprothèse depuis près de onze ans.

**GALLILEO BUSINESS CONSULTING** est une société d'étude et de conseil fondée en 2001. Spécialisée dans le domaine de la santé, elle dispose de pôle d'expertise dans les domaines de l'optique, de l'audioprothèse et de la pharmacie. Pour en savoir plus, contactez Maher Kassab, directeur du cabinet : maher.kassab@gallileo.fr

