



LA FRANÇAISE

LA LETTRE

ÉDITION SPÉCIALE - 7 FÉVRIER 2018

L'ASSET MANAGER 4.0 ET LES MILLENNIALS : A LA RECHERCHE DU SYNDROME DE STOCKHOLM



Photo : T.PAVIOT

Tous les acteurs de la vie économique sont aujourd'hui envahis, voire disruptés par celui qui détient la data.

De fait, dans le monde digital qui nous irrigue un peu plus chaque jour, la relation client ne repose plus sur l'historique de la relation physique entre le client et son vendeur mais sur les données que l'on détient sur lui et le data mining que l'on en extrait. Les vendeurs expérimentés en produits technologiques de la Fnac sont largement remplacés par les informations trouvées sur internet, y compris, et peut être avant tout, par les commentaires de la communauté sur le produit convoité que lui aura automatiquement proposé son système d'informations.

De ce produit acheté sur le net une offre de produits complémentaires vient immédiatement se proposer à nous, tel le bon vendeur de livres d'autrefois avec la mention "ont aussi acheté"... sans compter que dans les jours qui suivent, les offres multiples de produits et services infor-

matiquement reconnus comme susceptibles de nous intéresser viennent nous solliciter.

C'est ainsi qu'en une décennie, c'est le détenteur des données qui devient leader dans la chaîne de création de valeur grâce à la connaissance du client par le big data et data mining qui permet de savoir quoi lui proposer. Une approche holistique du client prend alors le dessus sur une approche instantanée.

De cette première étape, le détenteur des données remonte ensuite la chaîne de valeur en intégrant verticalement les produits ou les services : c'est Google qui va vendre demain de l'immobilier, c'est aujourd'hui Amazon qui disrupte UPS et Fedex en intégrant la chaîne du dernier kilomètre (le livreur Amazon via une reconnaissance visuelle et un code entre chez le client pour le livrer en son absence), c'est Orange qui rachète Groupama Banque. C'est demain Nespresso qui proposera du café équitable aux clients dont ils sauront par d'autres sources de données qu'ils ont une fibre "générosité impact investing".

Les millennials, un nouvel acteur économique à part entière regroupant les natifs de 1980 à 2000, baignent dans cette culture et représentent aujourd'hui un vrai challenge pour les activités "traditionnelles" y compris les 2.0 d'entre elles. La malheureuse expérience de Pepsi avec le bad buzz qui a suivi sa campagne publicitaire démontre la complexité de s'adresser à cette cible.

16 millions en France, 2,3 milliards dans le monde, les millennials représenteront, en 2030, 75% de la population active... autant bien les connaître pour mieux les servir !

Caractérisés par une très faible attache et une folle capacité de zapping, ils ne se sentent liés à personne et leurs critères sont la facilité, l'efficacité et la rapidité. YOLO (You Only Live Once) et FOMO (Fear Of Missing Out) sont leurs règles de vie !

Les liens affinitaires qu'entretiennent les producteurs ou les distributeurs avec leurs clients sont dès lors complexes et reposent sur une double approche : la marque pour fidéliser le client et une offre en permanence renouvelée, y compris dans le contact avec le client lui-même.

Pour Zara qui renouvelle sa gamme 5 à 6 fois par an, pour toucher les millennials qui sont le gros de sa clientèle, plutôt que de multiplier les catalogues imprimés, très largement diffusés, et qui finissent en classement vertical avant lecture, leur filiale brésilienne a créé une communauté sur un site qui propose aux jeunes de se retrouver chez eux... en créditant leur compte du prix d'un café s'ils se donnent rendez-vous dans leur boutique. Une fois les clients sur place, avec leurs amis, la probabilité qu'ils achètent quelque chose est ainsi largement augmentée. La marque et le lien affinitaire sont renforcés. Le client, sans le savoir, communique un maximum d'informations susceptibles d'être exploitées via data mining par le détenteur de ces données (y compris par exemple d'envoyer des offres circonstanciées en fonction des achats antérieurs ou des événements à fêter). Nous sommes ainsi passés en l'espace de 50 ans de "l'entrée libre" affichée sur la porte du commerce à "entrée payante"... pour le commerçant !

C'est aujourd'hui quand on passe à côté d'un magasin Fnac, la réception d'un message vous informant des promotions en cours.

Le cas d'Apple est encore plus intéressant. Probablement dans les 5 marques les plus reconnues mondialement... Apple consacre cependant la moitié de son budget communication à l'entretien de sa marque (et l'autre moitié sur les produits eux-mêmes). Sa stratégie est claire : les millennials ne sont pas fidèles à une marque comme l'étaient leurs parents à Peugeot ou Citroën et il faut donc en permanence communiquer sur la marque. Par ailleurs, l'objectif, non affiché et pourtant très bien réussi, est de développer un syndrome de Stockholm : une fois entré dans l'univers Apple on ne veut, ni ne peut, en sortir : Mac, Iphone, Icloud, Itunes, Ipad,



App Store, Apple Music... sont reliés par des passerelles (partage de connexion, interfaces automatiques etc.).

Par ailleurs, si les générations précédentes ont été marquées par les guerres et les reconstructions et que la famille au sens strict du terme était au cœur de leur démarche, la quête de sens des YOLO FOMO est clairement plus globale : la planète, la solidarité non plus générationnelle intra-familiale mais avec les personnes défavorisées (le Social Impact) et la démarche RSE des entreprises où là également l'image et la marque deviennent le cœur des réflexions des corporates.

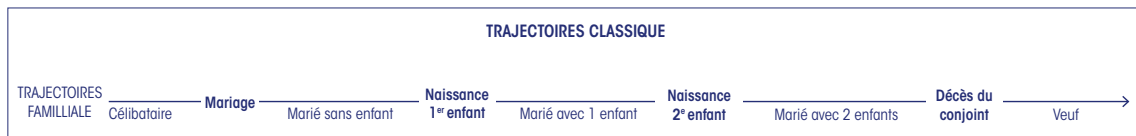
Pour l'Asset Manager, la question qui se pose est comment adapter l'épargne pour répondre aux besoins des millennials.

A mon sens, comme pour toute activité, la réflexion sur l'évolution de notre éco-système porte sur les deux aspects, l'offre produits/services d'une part et l'identification des besoins clients d'autre part et enfin les inter-relations entre les deux.

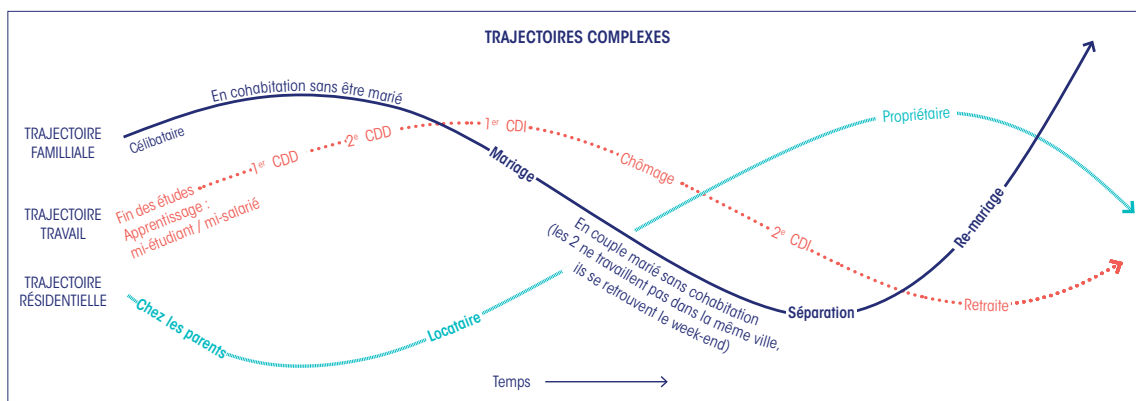
La connaissance et l'exploitation des datas clients sera le cœur du dispositif car elle permettra de faire le lien entre l'actif (les produits, les services) et le passif (les millennials).

Dans le domaine de l'épargne immobilière qui reste au centre des préoccupations car quoiqu'il adienne se loger reste une nécessité incontournable, le millennial est mobile, a de moins en moins la capacité d'acheter en pleine propriété (l'urbanisation et la rareté du foncier ont augmenté les prix) et sa vie n'a pas la linéarité des générations précédentes. En effet, sa fonction d'utilité est toute à creuser dans la mesure où elle devient clairement une juxtaposition d'utilités marginales : aucune composante n'est prépondérante pour le millennial si ce n'est sa liberté, la qualité du service, sa capacité à le customiser à sa guise et son intransigeance quant à la maîtrise de son destin !

Avant



Millennials



Source : Redman

Tout cela sur des cycles relativement longs de plusieurs années...

De fait, ses besoins immobiliers, comme sa capacité financière, changent régulièrement : de la location, de la propriété... Il n'en est plus rien. De plus en plus, il sera attaché aux services



qui seront liés à son logement : wifi, conciergerie, garde d'enfants, équipements sportifs ou de loisirs, co-working, co-living à la carte, menus travaux...

N'ayant plus forcément ni la capacité financière ni la volonté de transmettre un patrimoine immobilier qui dans 90% des cas serait de toute façon vendu par ses enfants qui auront eux-mêmes 60 ans quand ils hériteront, mais ayant toujours à cœur de ne pas se retrouver sans toit, les millennials achèteront leur immobilier pour la durée de leur vie (la propriété à vie™). Autrement dit l'emprunt immobilier (qui est une forme d'épargne) ne constituera qu'une partie de son épargne et l'Asset Manager devra imaginer des solutions d'investissements supplémentaires répondant aux différentes périodes et circonstances de la vie.

L'impact investing, c'est-à-dire la prise en compte de l'impact de son investissement sur la Société ou la Planète est devenu un des éléments importants de son épargne et de sa consommation responsable : si j'investis dans telle Société combien d'arbres vont-ils être plantés ou détruits ? Si je donne 1 € pour la malnutrition de l'enfance combien d'enfants sauvés ou plus exactement combien ne subiront pas une destruction massive de leurs neurones pendant leur prime enfance, et in fine quel est l'effet multiplicateur sur le PIB dans le pays africain bénéficiaire de ce don ? Autre possibilité : la sanction ; on n'achète plus telle marque car ils font travailler des enfants par exemple, les mentalités ont évolué et j'achète ou j'investis car je fais en même temps un acte citoyen. Le millennial est en effet attaché aux valeurs, ce qui contraste avec l'image d'insouciance que l'on pourrait avoir de cette nouvelle génération de consommateurs.

Dans une Société où l'acquisition des services prime de plus en plus sur la possession du bien lui-même, que doit apporter l'Asset Manager immobilier ? Facilité, flexibilité et rapidité : des postes de travail plus que des m² pour l'entreprise, des services complémentaires aux salariés des sociétés locataires allant de la conciergerie à la salle de sport en passant par une plateforme du type "les artisans français" qui interviennent chez les personnes physiques pour tous les travaux domestiques qui polluent la vie du salarié quand il doit s'en occuper (plomberie, électricité...), sans oublier le développement protéiforme du co-living... A l'instar de l'évolution des modalités du contrat de travail dans sa conception et son exécution (auto-entrepreneur, CDD, CDI, intermittents, apprentissage, télétravail, co-working...) !

Pour son épargne financière, la démarche est la même : facilité signifie que l'analyse des données en amont doit permettre à l'Asset Manager de développer et de lui proposer les solutions qui lui conviennent et non pas un catalogue standard qui suppose que parce qu'il a tel âge et qu'il est dans telle situation il a probablement besoin de telle solution (épargne pour se loger, épargne retraite, etc.). Soit une granularité et une adaptation beaucoup plus fine. La flexibilité signifie que la réalité de sa vie n'étant plus linéaire, la structure de son épargne doit s'adapter en permanence à l'évolution de sa vie et là aussi le big data est un atout considérable sur deux points : l'évolution de la composition du portefeuille du client (robo-advisor) en fonction des données de marché ET de l'évolution de la situation du client : c'est l'objectif de rapidité et d'appartenance à une communauté.

Ainsi en l'espace de deux décennies la gestion de l'épargne financière aura fait une véritable révolution, c'est-à-dire un 360° ! Dans les années 80, la démocratisation de l'épargne s'est traduite par la disparition des agents de change qui géraient des portefeuilles idiosyncrasiques de valeurs au bénéfice d'Organismes de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières. Le big data et la digitalisation vont se traduire par une démutualisation des portefeuilles composés de trackers, de fonds de performance absolue, d'OPCI, de fonds générateurs d'alpha... sélectionnés et assemblés par des robots en fonction des conditions de marchés et de l'évolution des besoins de chaque client. La démutualisation de l'épargne est en route !



Cette révolution de l'Asset Manager 4.0 va se traduire forcément par une modification de la distribution actuellement largement intermédiée de manière captive par les banques à réseaux. Le millennial fera sa propre étude de marché, en discutera autour de lui, se fera sa propre idée et consommera via une plate-forme dans laquelle il aura confiance, grâce à la sécurité des opérations, mais aussi de part l'importance de la marque et du rôle de la communauté qui créera et développera le lien affinitaire.

La liaison intime existant entre celui qui détient les données et celui qui les interprète et les exploite pour les transformer en produits et services, est la clé du succès de l'Asset Manager 4.0. L'arrivée massive du design thinking – c'est-à-dire de la définition des produits et services non plus en imaginant la demande des clients mais en la déduisant via le data mining – dans la finance et l'épargne, c'est l'enjeu des prochaines années.

La question qui se pose dès lors en termes de stratégie est : le gagnant de demain est-il agrégateur d'encours ou agrégateur de données ? Faut-il consolider le secteur avec une course au gigantisme pour pouvoir faire du 2.0 et donc digitaliser l'existant sous contrainte ou, au contraire, s'associer avec un spécialiste des données, en créant une FINDATA, avant que ce dernier ne nous achète en intégrant verticalement la filière comme réalisé dernièrement par un opérateur de téléphonie ?

Cette deuxième approche permet, sur le plan théorique, d'avoir accès à des données sur des millions de clients, et donc de les exploiter, sans avoir à déployer un réseau physique supplémentaire. En réalisant des opérations de croissance externe qui aboutissent à une juxtaposition de réseaux certes diversifiés mais oh ! combien traditionnels, faire face à la désintermédiation relève du challenge !

Les modèles évoluent vite : passer du soutien financier d'un actionnaire bancaire au dry powder d'un grand fonds de private equity est une innovation, investir son capital collecté en s'introduisant en bourse en est une autre. Mais toutes ces démarches sont celles d'un asset manager 2.0.

Chaque acteur selon sa taille et sa culture se doit donc de définir sa route, mais en tout état de cause l'Asset Manager 4.0 dont la démarche repose sur la collecte de l'épargne de masse n'a pas d'autre alternative que d'investir massivement dans la gestion des données clients/marchés ; à charge pour lui de savoir s'il préfère "être mangé" ou bien "manger", question de digestion !



LA FRANÇAISE

Groupe La Française
128, bd Raspail 75006 Paris - France
Tél. +33 (0)1 73 00 73 00 - Fax +33 (0)1 73 00 73 01
480 871 490 RCS PARIS - www.la-francaise.com