

# LES SENIORS, UNE CLIENTÈLE DE CHOIX

Le vieillissement de la population représente un casse-tête pour nos systèmes de protection sociale mais une vraie opportunité pour nos économies car il implique de nouveaux besoins à satisfaire. Timidement, les entreprises se mettent à innover pour séduire une clientèle plutôt aisée, expérimentée... et exigeante.

Assise à côté de sa mère au volant, une adolescente se penche en avant, laissant apercevoir un motif dessiné à l'encre. Médusée, la quinquagénaire s'emporte. "C'est quoi ce tatouage ? Mais c'est n'importe quoi !" ... Le visage de la fille s'assombrit, puis laisse deviner son étonnement. Sa maman vient de se pencher en avant à son tour, d'ouvrir son tailleur et de lui montrer un tattoo autrement plus audacieux. "Ça, c'est du travail d'artiste !" clame-t-elle. "Les temps changent, Twingo aussi", conclut la publicité.

## <15%

Moins de 15% des entreprises ont élaboré une stratégie pour leurs clients seniors (source: BCG).

### UN ELDORADO

Ils sont cool, nos seniors ! Les marques l'ont bien compris et leur font savoir, elles qui courtisent cette clientèle au potentiel alléchant, vieillissement de la population oblige. Les experts s'enthousiasment pour la "silver économie", l'économie des cheveux gris – les biens et services qui s'adressent spécifiquement aux seniors et aux personnes âgées. Dans les loisirs, le transport, le confort de la maison, l'alimentation, la santé, le sport, et en fait quasiment tous les domaines de l'économie, les entreprises innovent pour élaborer des offres adaptées aux envies et aux besoins des "happy boomers", "libérés", "anciens", "paisibles" et autres "grands aînés", comme l'énumère le jargon consacré. L'économie du vieillissement avait été identifiée comme un des sept axes à développer dans le rapport "Innovation 2030" remis au président François Hollande en 2013. Les personnes âgées sont-elles l'eldorado des économies matures ? Ou un simple fantasme de marketers ?

Les chiffres sont éloquentes. Dans les pays riches, on dénombre 164 millions d'individus de plus de 60 ans et ils seront 222 millions en 2030. Ils dépensent 4000 milliards de dollars par an, soit l'équivalent du PIB japonais ! Un chiffre grisant directement corrélé à leur pouvoir d'achat. Dans les pays développés, un couple de retraités dépense 39 000 dollars par an, contre 29 500 dollars par an pour un ménage de la tranche 30-44 ans (source : institut McKinsey). La France profite à plein de cette

économie du troisième âge. D'après une étude de la Dares<sup>1</sup> réalisée en 2013, la silver économie va créer pas moins de 300 000 emplois d'ici à 2020, rien que dans le monde médico-social. **Sophie Schmitt**, fondatrice et PDG de Seniosphere Conseil, va même plus loin. "La croissance future des pays développés dépend intégralement des seniors, avance-t-elle. Ainsi, entre 2015 et 2030, les dépenses des moins de 60 ans seront stables en France alors que celles des plus de 60 ans vont bondir de 20%. En Allemagne, ce sera encore plus marqué : -13% pour les uns, +29% pour les autres." Les grands groupes ont vu venir le coup. La Poste a créé un service de visite des personnes âgées par les facteurs, Cohesio ; Danone, un yaourt pour lutter contre le cholestérol ; Volvic, un pack de quatre bouteilles facile à soulever. Jane Fonda, 78 ans, prête son image à L'Oréal pour vanter les mérites de ses crèmes antiâge.

### 50 NUANCES DE GRIS

Le potentiel est là, mais les seniors constituent une cible difficile à appréhender car très hétérogène. Quoi de commun entre un jeune retraité en couple, sportif, engagé dans diverses associations et impliqué dans l'éducation de ses petits-enfants, et une veuve centenaire atteinte d'une maladie chronique qui finit ses jours paisiblement dans un établissement médical ? "Le critère de l'âge n'est pas le seul ni même le plus pertinent. Une bonne segmentation se base sur des cohérences de comportements. Le capital culturel et financier doit également être pris en compte", précise **Marc Vaucelle (E.04)**, président du Club Services aux particuliers d'HEC Alumni. En simplifiant beaucoup, la vie d'une personne âgée peut être déclinée selon trois temps : période active, phase de fragilisation, dépendance. Sociologiquement, deux grandes populations se dessinent. D'un côté, les plus de 75 ans, qui ont connu la Seconde Guerre mondiale et le rationnement, "profitent de leur bonheur quotidien, eux qui n'auraient jamais imaginé vivre aussi longtemps et en bonne santé", glisse **Benoît Goblot**, expert du marketing pour les seniors. De l'autre,





Fordia



**Sophie Schmitt**

**20 millions**  
de retraités en France en 2030.

## UNE SOLUTION À LA DÉPENDANCE

Deux jeunes diplômées HEC ont créé un site de recrutement dédié aux auxiliaires de vie.

Grâce aux progrès combinés de la médecine, de la domotique et des objets connectés, les personnes vieillissantes peuvent rester chez elles à un âge de plus en plus tardif. Cela implique souvent de se faire aider par des assistants à domicile. Cette profession en plein essor emploie plus d'un million de personnes en France, mais le secteur souffre de frictions entre l'offre et la demande : trois employeurs sur quatre déclarent avoir de grandes difficultés à recruter. C'est à la fois pour remédier à ce problème

et pour "favoriser l'insertion professionnelle des individus peu diplômés"\* qu'**Aurélié Picard (H.15)** et **Irène Soulages (H.15)** ont créé la start-up **BimBamJob** en sortant de l'école. Grâce à des algorithmes, leur plateforme fait le "matching" entre des offres d'emploi provenant d'organismes de services à domicile et des candidatures provenant de Pôle Emploi ou de missions locales. Forte d'une base de données de 3000 candidats, la solution francilienne brille par sa réactivité. "La plupart des offres sont pourvues sous trois jours", souligne Aurélié Picard. Un enjeu crucial lorsqu'il s'agit de remplacer quelqu'un, étant donné le fort taux d'absentéisme dans le secteur.

\* La plupart des candidats ont l'équivalent du brevet ou du bac pro.



**Marc Vaucelle (E.04)**



**Caroline Noublanche (H.99)**



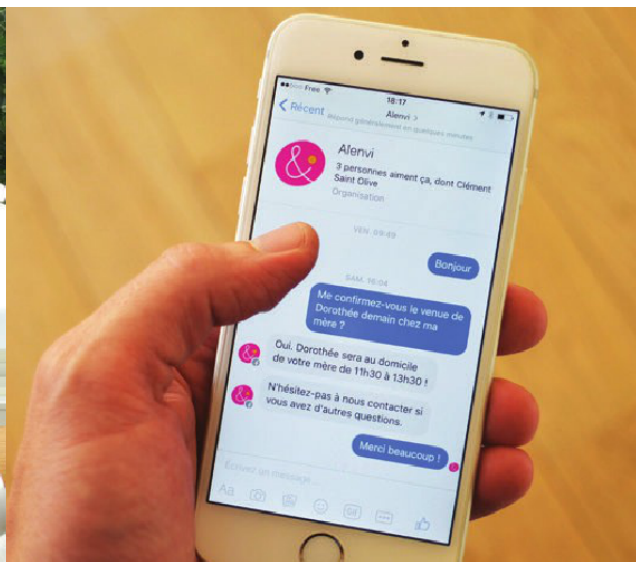
**Benoît Goblot**







Le marché des services à domicile a décollé à partir de la loi Borloo (2006) qui a institué le chèque emploi service universel (Cesu). Le secteur a connu ces dernières années une vague de concentration.



Fondée par trois HEC de la promo 2005, la start-up digitale Alenivi améliore la communication des seniors avec leurs familles.

## "ALLÔ MAMIE, DORO"

La marque suédoise Doro s'est spécialisée dans les téléphones pour seniors.

En vous baladant à la Fnac ou chez Darty, vous avez peut-être remarqué un corner dédié aux téléphones à grandes touches. Signe des temps. Malgré une vraie appétence pour les technologies\*, une partie des seniors ont en effet du mal à utiliser les smartphones : icônes trop petites, commandes pas assez explicites, son inaudible... Pionnier dans les mobiles pour seniors, le constructeur suédois Doro adapte ses modèles aux problèmes qui apparaissent avec l'âge. "Nous nous adressons aux 'digital immigrants', ceux qui découvrent le numérique. Avec nous, pas d'icônes aux noms abstraits comme Safari ou Chrome. Toutes les commandes désignent des actions précises, comme 'chercher sur Internet' ou 'écouter ma musique'", explique **Caroline Noublanche (H.99)**, vice-présidente offre et marketing chez Doro. Les téléphones Doro intègrent également un bouton d'assistance. Il suffit d'appuyer dessus et un proche reçoit un message d'alerte. Allô Mamie, bobo ?

\* 60 % des plus de 65 ans comptent passer au smartphone lors du prochain renouvellement de mobile.



Les smartphones Doro proposent un design épuré et des commandes faciles à comprendre.

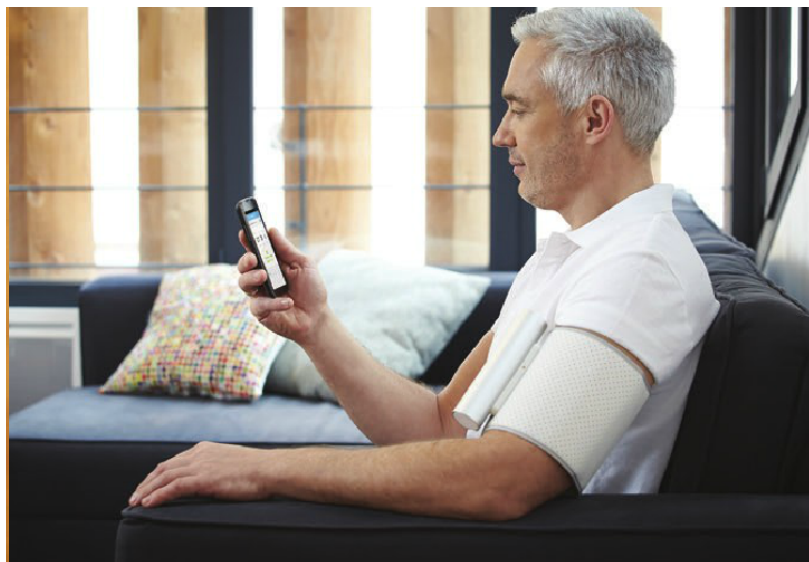
## 4 000 milliards de dollars

sont dépensés chaque année par les plus de 60 ans dans les pays développés.

les baby-boomers qui ont grandi avec la société de consommation, le marketing et la pub, se sont enrichis pendant les Trente Glorieuses, disposent de revenus élevés et se sentent encore jeunes. "Les femmes issues du baby-boom ont ceci de particulier qu'elles ont suivi la même formation que leurs congénères masculins et sont indépendantes financièrement. Cela constitue une vraie rupture par rapport à la génération précédente", poursuit Benoît Goblot.

### CHOC DE SIMPLIFICATION

Pendant leur vie d'actifs, beaucoup de seniors ont eu le temps d'acheter un logement et d'équiper leur habitation. Ils n'ont d'autres souhaits que de rester actifs, autonomes et en bonne santé. "Ils n'ont pas vraiment de besoins, résume Benoît Goblot. Pour les séduire, il faut basculer des besoins vers les envies." Le dernier iPhone, une croisière de rêve au bout du monde... Ou, plus simplement, imaginer des solutions à leurs petits tracas du quotidien. "En vieillissant, les individus sont progressivement confrontés à des difficultés physiques, comme la diminution de la masse musculaire et de la vision", décrit Benoît Goblot. Aux entreprises de leur faciliter la vie. La marque d'eau premium Wattwiller a ainsi conçu un bouchon en forme de fleur qui se visse et se dévisse facilement. Les marques de grande consommation revoient les packagings de leurs produits. Les chaînes de distribution simplifient la signalétique de leurs rayons. Le groupe américain Ford a carrément inventé une "combinaison du troisième âge" (Third Age Suite) qui permet de se mettre dans la peau d'une personne vieillissante afin de mieux comprendre les difficultés qu'elle rencontre en conduisant et d'en



Avec les objets connectés, prendre sa tension devient un jeu d'enfant. Et fini l'effet "blouse blanche" qui biaise les résultats! "Chez Withings, c'est le designer et non l'ingénieur qui est à l'origine du produit. L'esthétique est cruciale", commente Alexis Normand (H.06).

**692**  
milliards d'euros

C'est le poids de la silver économie au Japon en 2015.

tirer des conclusions sur la conception des véhicules. La combinaison alourdit les gestes, raidit les articulations et diminue le sens du toucher; les lunettes teintées de jaune simulent le trouble de la vision lié à la cataracte. La communication s'adapte également aux attentes du troisième âge. *"Les effets de mode ne marchent pas avec les seniors et les pubs racoleuses ou conceptuelles les laissent indifférents. Ils veulent avant tout qu'on leur explique de manière claire et convaincante les bénéfices de l'offre proposée"*, décrypte Benoît Goblot. Par ailleurs, les "cheveux gris" n'utilisent pas les mêmes médias que leurs cadets. Ils consomment davantage de presse et de télévision mais surfent sur le web avec sobriété. *"Ils ne zappent pas d'un site à l'autre. Ils privilégient des plateformes qui ont de la notoriété, quitte à payer plus cher. C'est le fruit de leur expérience. Par le passé, ils ont tenté des marques inconnues et ont été déçus"*, complète l'expert. Cette fidélité aux marques est appréciée des grands groupes, à l'heure du low cost et des comparateurs en ligne.

## UNE FILIÈRE PEU MATURE

Pour l'instant, les entreprises s'aventurent timidement sur le terrain de la silver économie. Les services marketing et leurs bataillons de trentenaires sont peu enclins à s'intéresser aux seniors et peinent à construire un discours positif. D'ailleurs, la logique commerciale traditionnelle est peu appréciée par les prescripteurs des personnes dépendantes – leurs familles et leurs auxiliaires de vie. De nombreuses start-ups investissent le créneau de la silver économie mais *"la filière dans son ensemble manque de maturité: la cible est hétérogène, l'offre dispersée"*



## NEUF CONSEILS AUX ENTREPRENEURS DE LA SILVER ÉCONOMIE

- 1. Ciblez votre clientèle** à partir de données tangibles, comme l'âge, le sexe, le pouvoir d'achat, l'état de santé ou la situation familiale.
- 2. Ne vous fiez pas uniquement à votre environnement personnel.** "Si vous présentez votre idée à votre grand-mère, elle va la trouver très bonne car elle vous aime beaucoup, mais son avis sera biaisé...", glisse Benoît Goblot, fondateur de l'agence Matinal.
- 3. N' imaginez pas un besoin : étudiez les usages.** "Une appli sur tablette pour des personnes de 85 ans, c'est a priori peine perdue. Si le produit ne correspond pas aux critères d'acceptabilité de l'individu, il ne percera pas", prévient Céline Schricke (H.11), responsable du développement chez Silver Valley. Soignez donc votre étude de marché. "Rencontrez les consommateurs que vous courtisez, rendez-vous là où ils vivent, parlez-leur", appuie Benoît Goblot.
- 4. Impliquez vos clients dans la conception de votre produit ou de votre service.** "Testez-le auprès d'utilisateurs potentiels, d'aides-soignants, d'établissements pour personnes âgées... Multipliez les itérations avec la cible pour aboutir à un produit simple, utile et ergonomique", suggère Caroline Noulanché (H.99), vice-présidente offre et marketing chez Doro.
- 5. Donnez envie !** "Ne vous focalisez pas uniquement sur les aspects fonctionnels, au risque d'occulter la dimension plaisir. Les produits "orthopédiques" sont à proscrire absolument!" prévient Sophie Schmitt, fondatrice de Seniosphère Conseil. Mettez donc le paquet sur le design. Votre appli ou votre produit doit être à la fois attrayant et simple d'utilisation.
- 6. Ne stigmatisez pas les personnes âgées.** Prenez en compte leurs spécificités (taille, vision, etc.) et leurs habitudes, mais ne les visez pas spécifiquement dans votre communication. "Ce n'est pas en plaçant une personne âgée à côté de votre produit que vous arriverez à le vendre", tranche Benoît Goblot. Bon à savoir : 61 % des personnes âgées dans les pays développés ont le sentiment d'avoir neuf ans de moins que leur âge biologique!
- 7. Recrutez des quinquas dans votre équipe.** "Ils ont des parents âgés et apporteront un éclairage personnel pertinent", décrypte Benoît Goblot. De plus, un certain nombre d'entre eux sont "placardisés" dans leur entreprise. Ils seront ravis de participer à votre aventure."
- 8. Mettez tout de suite le cap à l'international.** Cela vous permettra de réaliser au plus vite des économies d'échelle et de tirer le meilleur de votre force de vente. "La France est un paradis de la R&D mais la commercialisation va beaucoup plus vite aux États-Unis", commente Alexis Normand (H.06), directeur du développement santé chez Withings.
- 9. Créez du lien.** "Les technologies qui marchent sont celles qui créent du lien entre les gens", observe Alexis Normand. La start-up Hakisa a ainsi mis au point un réseau social dans lequel les personnes âgées s'entraident et partagent sur des problématiques communes.



## LE SECTEUR FINANCIER N'EST PAS EN RESTE

Les "cheveux argentés", une manne pour les banquiers et assureurs.

D'ici à 2020, un client de la Société Générale sur trois aura plus de 60 ans. Faiblement endettée et dotée d'un patrimoine conséquent, voire d'un héritage des parents, la clientèle senior est particulièrement prisée des institutions financières. *"Une donation, le démembrement d'une propriété familiale sont autant d'occasions pour les banques de vendre des services et du conseil"*, explique **Marc Vaucelle (E.04)**, directeur du Club Économie collaborative et relationnelle d'HEC Alumni. Côté assurance, la tâche n'est pas si aisée qu'elle le paraît. *"Les compagnies rencontrent de grandes difficultés pour commercialiser des produits liés à la dépendance. Les seniors font un énorme déni sur la perte d'autonomie"*, note **Sophie Schmitt**, fondatrice et PDG de Seniosphère Conseil. Tous les acteurs financiers se tournent désormais vers le créneau de l'assistance, qui pourrait devenir un véritable eldorado. Demain, des packages d'assistance permettront aux personnes âgées de bénéficier de divers services: transport, ménage, aide à domicile... *"Des formules de conciergerie sur abonnement"*, résume Marc Vaucelle. Avec peu de barrières à l'entrée, la concurrence promet d'être rude.



### "J'Y SUIS, J'Y RESTE"

Ce film de 50 minutes, accessible gratuitement sur Internet, illustre avec tendresse et humour comment les personnes âgées redoublent d'inventivité pour aménager leur espace de vie afin de rester chez elles.

[tinyurl.com/zqvcd4r](http://tinyurl.com/zqvcd4r)

**1 Français sur 3**  
aura plus de 60 ans en 2050 (source: Insee)



Jane Fonda, 78 ans, égérie de L'Oréal.

**208 milliards d'euros**

dépensés en France par les plus de 60 ans en 2011.  
Un montant qui passera à 286 milliards d'euros d'ici à 2030 (sources: Insee, Seniosphère Conseil).

et les modèles économiques restent flous", estime **Céline Schricke (H.11)**, responsable marketing et développement chez Silver Valley<sup>2</sup>. Comme souvent, la puissance publique vient en renfort. Il y a deux ans, la Caisse des dépôts (CDC) a créé un fonds de capital-risque pour financer des start-ups de la silver économie. Par ailleurs, la division Santé du département Transition Numérique à la CDC, dirigée par **Blandine Calcio Gaudino (H.02)**, a récemment investi dans la jeune pousse Cityzen Mobility, premier service d'accompagnement en voiture adapté aux besoins spécifiques des seniors.

De fait, les entrepreneurs du secteur ont largement recours aux nouvelles technologies. Le développement des maladies chroniques, conséquence directe du vieillissement, fait les beaux jours de la télémédecine. La start-up Withings, récemment rachetée par Nokia, propose ainsi un tensiomètre connecté qui est plébiscité par les plus de 65 ans (60 % de cette classe d'âge souffre d'hypertension). En Louisiane, l'hôpital Ochsner suit ses patients en continu en les équipant d'une Apple Watch et d'un tensiomètre Withings. *"Notre tracker d'activité plaît beaucoup aux seniors, complète Alexis Normand (H.06), directeur du développement santé chez Withings. Pas étonnant quand on sait qu'après 50 ans marcher 30 minutes par jour réduit de 30 % le risque d'accident cardiovasculaire."*

### GÉRONTECHNOLOGIES

Et ce n'est qu'un exemple parmi tant d'autres. Les innovations digitales à destination du troisième âge se multiplient: systèmes de vidéosurveillance; peluches intelligentes qui interagissent avec les malades d'Alzhei-



## BIEN VIEILLIR, UNE IDÉE RELATIVE

Selon les pays, les individus nourrissent des attentes différentes face à leurs vieux jours, comme nous l'explique **Sophie Schmitt**. *“Dans l'Hexagone, le bien vieillir est une notion individuelle et hédoniste. Les seniors français sont friands de spas, de massages, ils privilégient une alimentation de qualité... Alors qu'en Angleterre, ils accordent beaucoup d'importance à l'engagement et à la vie sociale: les personnes âgées veulent continuer à être actives en rendant service aux autres.”*

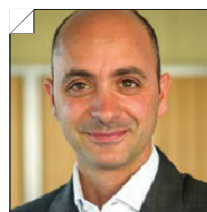
## LA SILVER VALLEY, UN ÉCOSYSTÈME VERTUEUX

Lancée en 2013, l'association francilienne Silver Valley réunit à Ivry des entreprises, des fonds d'investissement, des universités et des représentants des seniors (maisons de retraite, mutuelles, etc.), soit près de 300 membres. La concentration de tous ces acteurs au même endroit favorise les mises en relation et les partenariats. Les locaux comprennent une pépinière, un hôtel d'entreprises et un showroom ouvert au public.

mer; chemin lumineux pour m'éclairer lorsque je me lève en pleine nuit pour aller aux toilettes; verre connecté qui vérifie que je m'hydrate suffisamment; pilulier connecté qui émet une alerte si j'oublie de prendre mes médicaments; montre GPS qui prévient mes proches si je m'éloigne de façon anormale de mon domicile; etc. Autant de dispositifs rassurants pour les seniors et leurs familles... même si la fiabilité n'est pas toujours au rendez-vous. *“Les capteurs d'accidents domestiques ne fonctionnent pas à 100% car la plupart des chutes sont “molles” – la personne se laisse tomber”*, illustre Blandine Calcio Gaudino, qui a mené une étude *“@utonomie et bien vieillir: habitat, territoires et numérique”*, publiée en janvier 2014 par la Caisse des dépôts. Autre problème: nombre de “gadgets” conçus par des start-ups manquent leur cible car ils sont trop intrusifs ou compliqués à utiliser. **Damien Cacaret (M.04)**, président d'Adhap Services (services à domicile du groupe Orpea), relativise ainsi l'intérêt des robots de compagnie. *“Nous sommes très loin des besoins et attentes de nos usagers. Une personne de 90 ans qui n'a jamais utilisé un ordinateur n'interagira pas avec un robot Nao”*, juge-t-il. C'est justement pour coller à la réalité du terrain que la start-up Famileo a conçu un service plein de bon sens: un réseau social privé qui transmet les messages de la famille sous forme de gazette papier personnalisée, se rapprochant ainsi des usages habituels du troisième âge. Last but not least, le tout technologique présente un risque majeur, celui de déshumaniser la relation aux personnes âgées. *“Le lien inter-personnel est essentiel, et c'est là que les aidants portent une responsabilité particulière”*, insiste Damien Cacaret. Sans oublier, bien sûr, la cellule familiale et affective. L'amitié n'a pas d'âge, ni de date de péremption ! ●



**Céline Schricke (H.11)**



**Damien Cacaret (M.04)**



**Blandine Calcio Gaudino (H.02)**



**Alexis Normand (H.06)**

1. Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques.
2. Association qui réunit 260 membres de l'écosystème francilien (associations, entreprises, start-ups, collectivités locales...) afin de favoriser les passerelles et le “réseautage”. Des structures similaires ont été créées en région: Silver Normandy, Clubster Santé à Lille, Gérontopôle de Toulouse, etc.