

A l'occasion du 21^e Colloque Fidroit le 8 juin dernier, Olivier Rozenfeld, Président de Fidroit, exposait devant plus de 600 professionnels du patrimoine, les enjeux qui, selon lui, les attendent ces prochaines années. Voici en quels termes il s'est adressé à eux...

Les nouveaux paradigmes à la clé d'un succès futur

Nous traversons une période de changements qui peut apparaître comme anxiogène pour un grand nombre d'entre vous. En particulier lorsque notre environnement commun prédit parfois le pire pour les professionnels du patrimoine, considérant qu'ils ne pourront faire face aux profondes mutations en cours. Notamment parce qu'ils seraient victimes d'une inertie rédhibitoire.

Or, avez-vous déjà entendu parler de l'épigénétique ?

L'épigénétique, c'est la grande révolution de la biologie de ces 5 dernières années ! C'est une théorie scientifique qui dément en partie la « fatalité » des gènes. L'épigénôme, à la différence du patrimoine génétique, est variable. Il dépend de plusieurs facteurs tels que l'âge, l'environnement...L'ADN présenté comme tout puissant voit son expression être modifiée par des facteurs que nous pouvons maîtriser. Très bonne nouvelle, rien n'est écrit à l'avance !

Ce qui confirme la croyance forte que j'ai dans la capacité des professionnels à se réinventer et à s'adapter. Mais quelles décisions prendre ?

1- Les choix à faire :

Si nous devons tenter un parallèle avec le secteur de la Gestion de Patrimoine concernant l'épigénétique, nous pourrions nous interroger sur ce qui détermine l'ADN du conseil patrimonial et la manière d'agir sur cette « partition ». C'est-à-dire quels sont les choix et le comportement que nous devrions privilégier à l'avenir.

Doivent-ils être conditionnés par la réglementation (MIFID, IDD, PRIPS...) ? Par vos différents statuts ? Par la nature des relations que vous entretenez avec vos fournisseurs, vos partenaires, les plateformes, les groupements... ?

En réalité, ce qui est vraiment important, c'est ce que vous déciderez de faire de tout cela, de la manière dont vous souhaitez agir sur ces contraintes, de la définition que vous souhaitez donner à ce métier, de la nature de la relation client que vous considérez comme opportune !!!

J'ai eu la chance de rencontrer Paul Bocuse qui m'avait raconté comment il avait réussi à assurer la promotion des grands chefs. Il a impulsé cette dynamique incitant

ces grands cuisiniers à se souder et à sortir de leur cuisine pour faire valoir leurs compétences, leur Valeur Ajoutée, leur haut degré d'exigence auprès du monde extérieur.

A mon tour de vous dire humblement que les « grands chefs de la gestion de patrimoine » doivent, à leur tour, valoriser leurs qualités.

Je crois à vos valeurs différenciatrices. Mais il vous faut les enrichir et les promouvoir.

Il faudra le faire avec le même objectif qu'Amazon : « être l'entreprise sur terre la plus centrée sur le client »...ETRE « customer centric » en se demandant sans cesse de quoi mon client a-t-il besoin ?

Or, en la matière, là aussi, les évolutions sont fortes.

2- Intégrer l'évolution des comportements :

A- Les systèmes migrent vers le service et sa démocratisation :

Nous sommes face à une économie qui s'est déplacée sur le service. Observez Netflix, Spotify, Amazon. Regardez comme il est devenu simple de changer d'assurance, de vol aérien, de rédiger ses statuts...

Nous constatons également l'explosion des services de mise en relation entre particuliers et professionnels : Doctolib, LegalStart, Avvo, Rocket Lawyer, etc...

Les acteurs traditionnels n'ont pas les moyens de répondre avec des services agiles et orientés utilisateurs. Les banques n'y arrivent pas, elles se font aujourd'hui doubler par des banques digitales (N26, Boursorama, Revolut, ou dernièrement Margo) ou d'autres fournisseurs de services comme Linxo qui s'intéressent réellement aux besoins des consommateurs.

Ces services sont proposés sans engagement mais avec des phases de tests. Ils permettent de réduire des petites douleurs en face de moment de vie précis. Le client est sensible à l'instantanéité, l'usabilité, la simplicité d'accès aux services. Il s'offusque à l'inverse de la complexité du garagiste, des services publics... Dans le même temps, Google, Apple, Air Bnb montrent qu'on peut tout simplifier aujourd'hui. La révolution est en marche. Ne pas l'intégrer ou la sous-estimer serait risquée.

Un exemple clermontois avec Michelin qui se positionne désormais sur le service et moins sur le produit. L'année dernière, par exemple, l'entreprise a fait son premier test d'auto-distribution en ligne, ce qui était inimaginable il y a quelques années. Ils n'ont pas le choix, c'est le marché qui les oblige à faire évoluer leur approche.

Ces aménagements répondent à de nouveaux modes de consommation.

B- De nouvelles formes de consommation avec une fragmentation de l'offre, plus courte, plus consommable

Le succès de Coursera est un très bon exemple. Cette plateforme propose de la formation supérieure à la carte, concentrée, délivrée par les meilleurs profs du monde avec des cursus courts à la demande.

Les modèles étudiés dans notre benchmark montrent bien que les prestations intellectuelles se délivrent de plus en plus en ligne, du légal jusqu'au médical en passant par le juridique. Tout le monde, sans exception, recherche des réponses sur internet dès lors qu'il y a une problématique à résoudre. Mon assurance, mon testament, mes statuts en 5 mn en ligne...

Les clients veulent davantage contrôler les choses et bénéficier de relations claires.

C- Le développement de la transparence de la chaîne de valeur

La transparence de la chaîne de valeur, c'est le risque du moins d'intermédiaires. « Je ne veux payer que ce qui a de la valeur ». Les comparateurs sont aujourd'hui en fin de vie, les intermédiaires fondent. Il faut prouver sa valeur.

La compétence est, et sera, le moteur d'une croissance future basée sur un positionnement et une identification attendue de la clientèle.

3- S'adapter pour « sortir par le haut »

C'est dans ce cadre que l'actualité des entreprises est rythmée par l'annonce de plans stratégiques. Alexandre Bompard a présenté début 2018 sa vision pour Carrefour, suivi de Stéphane Richard qui a exposé son ambition pour Orange, précédé de Carlos Ghosn qui a dessiné le futur de Renault. Dans chacun des cas, on assiste à une véritable démonstration d'autorité. Non pas une autorité pour le contrôle du pouvoir, mais une autorité dans la conduite du changement, dans la capacité à transformer. Si on ne devait suivre qu'un exemple, nous pourrions également prendre celui d'Elon Musk, PDG de Tesla. Il faut s'ajuster à l'évolution des attentes des investisseurs, épargnants...

Je crois que personne n'a jamais vu autant de sociétés leaders s'écrouler en quelques années pendant que d'autres émergent dans des délais très courts.

En fait, c'est toute la société qui bouge. Même les services publics, « les rois du papier », nous proposent d'assumer des démarches en ligne. Qui l'eut cru il y a quelques années !

Autour de nous tout bouge, nous ne pouvons pas rester recroquevillés.

Cette prise de conscience dépasse l'atmosphère actuelle qui obstrue la vision des professionnels. Elle doit être portée sur le client et non pas uniquement sur nos contraintes professionnelles.

4- Dépasser nos contraintes pour se centrer sur le client

Aujourd'hui, deux sujets, certes importants, enferment les professionnels du patrimoine dans des croyances trompeuses. Je veux parler des aspects réglementaires et la recherche d'une taille critique. Je ne néglige pas ces sujets, évidemment, mais il faut les placer au niveau qui sont les leurs, pas plus, pas moins.

La réflexion est plus vaste et doit être plus ambitieuse. Nous allons passer de la vente de produits à la fourniture de services financiers et patrimoniaux. Les solutions aux contraintes réglementaires ne traitent pas, ne règlent pas le besoin clients. La réglementation est une contrainte. Elle ne peut-être un objectif. Gagner du temps avec l'Intelligence Artificielle, avec des robots, avec la signature électronique, évidemment. Cependant, quand chacun en sera doté, on comprendra alors que ce n'étaient que des contraintes qui ont été résolues. L'objectif se définit comme celui qui vous permet d'être différent.

Les aspects réglementaires seront de toute façon, pour une bonne part, réglés par les outils digitaux déjà créés ou à venir.

Ensuite, l'atteinte d'une certaine taille critique a du charme. Elle permet des économies d'échelle, des effets d'expérience, une accélération de la courbe d'apprentissage. Mais elle ne peut être le seul objectif d'une entité. Sinon, on simplifie la stratégie, on atrophie la recherche d'innovation, on travaille uniquement sur la réduction des coûts. D'ailleurs, la taille critique n'a de sens discriminant que dans l'hypothèse où les produits et la clientèle traitée sont les mêmes pour tous les acteurs. Elle devient très relative, si le modèle économique appliqué est propre à une profession. Il faut donc que les professionnels tracent un chemin qui leur soit spécifique.

5-La recherche d'une voie spécifique

A-Proposer une offre attractive pour le client et répulsive pour les concurrents

Connaître le succès demain suppose de développer une offre attractive pour le client et répulsive pour les concurrents en les obligeant à renier leurs engagements stratégiques, à déconstruire leurs stratégies, à trahir les ressorts du passé. Nous parlons bien d'un nouvel espace stratégique qui aura pour corolaire de mettre en lumière les limites du système, au sein duquel d'autres agissent de longue date.

Mais attention, l'approximatif ne vous, ne nous nourrira pas longtemps. Savez-vous que la marque Porsche exige de ceux qui sont dépositaires de sa marque qu'ils obtiennent un 10/10 lorsqu'un client les note après la réception d'un nouveau véhicule. Un « 9 » est rédhibitoire. La confiance et l'expérience clients ne se marchandent pas.

L'enjeu est de taille : 86% des consommateurs seraient prêts à payer jusqu'à 25% de plus pour avoir une meilleure expérience clients (étude de « Right Now »)

B-Etre offensif sur le modèle

Comme le client coûte de plus en plus cher, qu'il est de plus en plus exigeant, et que la culture du nouveau monde irrigue le marché, nous vous proposons de cultiver vos éléments différenciateurs, et de les monnayer, plutôt que de subir un dumping des prix qui serait la seule issue en cas de statu-quo. Ne sous-estimons pas qu'avec les directives en cours, mais surtout avec « PRIP'S », les « us et coutumes » du courtage vont être radicalement transformés entraînant, non pas la transférabilité des contrats, mais celle des commissions. Ce qui est bien plus lourd de conséquences !

C-Aider les clients à prendre conscience de votre valeur

Assurer votre avenir en toute sérénité, c'est aussi faire comprendre que ce qui n'a pas eu de valeur pendant 30 ans, le conseil, est le moteur de la valeur ajoutée. Retenons qu'Amazon s'est pour partie développée dans la vente de livres quand les libraires ont arrêté de conseiller les lecteurs.

6- Allier le digital et l'humain

Raisonner sur ces deux plans, c'est accepter l'idée que les clients ne se ressemblent pas et qu'une analyse de la société vous amène inmanquablement à deux segments différents. Ils appellent alors des modes d'interventions différents.

A- Le digital

Le digital est la voie la plus adaptée quand le client veut être autonome à l'image de la société ou par souhait de contrôle. C'est dans l'ère du temps et traduit une réalité sociologique qu'il faut intégrer.

B- l'humain

L'humain est incontournable quand les dimensions relationnelle, émotionnelle et psychologique ou technique deviennent majeures.

Savoir adopter une approche circonstanciée est impératif. Jouer de l'automatisation en certaines situations et montrer, à l'inverse, comme l'a fait l'économiste Mickael Porter que l'automatisation de la chaîne de valeur n'apporte rien, si n'est pas intégrée l'implication d'internet sur le jeu concurrentiel.

Cela implique, toujours selon cet économiste :

- un changement dans la hiérarchie des compétences et des savoir-faire,
- des stratégies de différenciation fortes,
- des choix de business models nouveaux,
- une modification dans la perception des consommateurs des usages et des fonctionnalités essentielles,
- et la définition précise des secteurs d'intervention.

De beaux chantiers en perspective qui assureront à ceux qui s'imprègnent de ces nouveaux paradigmes un succès assuré.

Nous serons, à Fidroit, grâce à la plateforme de services pour le développement du Conseil en Organisation Patrimoniale (COP), assurément aux côtés des professionnels pour construire ensemble ces nouvelles réponses dans le cadre de notre communauté.