

DECISION 50+

**Comment vendre plus
aux 50 ans et plus
avec le Modèle STS**

Frédéric Serrière

© Frédéric Serrière, 2026
Tous droits réservés.

En application de l'art. L.137-2.-I. du Code de la propriété intellectuelle,
toute reproduction et/ou divulgation de parties de l'œuvre dépassant le vo-
lume prévu par la loi est expressément interdite.

Édition : BoD · Books on Demand, 31 avenue Saint-Rémy, 57600 Forbach,
bod@bod.fr

Impression : Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg (Al-
lemagne)

ISBN : 978-2-322-86715-8

Dépôt légal : août 2026

Conception et mise en page : Frédéric Serrière

Illustrations et schémas : Frédéric Serrière

Frédéric SERRIERE

Décision 50+

**Comment vendre plus aux 50 ans et plus
avec le Modèle STS**

Editions STS Selling to Seniors

Note au lecteur

Ce livre et le Modèle STS

Ce livre présente les principes fondamentaux du **Modèle STS** et la manière dont ils permettent de comprendre un phénomène qui reste souvent mal interprété : pourquoi des personnes de 50 ans et plus, pourtant concernées par une offre et parfois même convaincues de son intérêt, ne passent-elles pas à l'action ?

L'objectif de cet ouvrage est de proposer une autre manière de regarder le marché des 50+ : non plus seulement comme un marché de besoins, mais comme un marché de décision.

Pour cela, vous découvrirez les principaux concepts du Modèle STS, ses grilles de lecture et plusieurs de ses outils : les différentes populations qui composent un marché, les mécanismes de décision, les freins psychologiques, les questions d'identité, les frictions décisionnelles, les forces qui facilitent ou empêchent le passage à l'action, ainsi que les conséquences de ces mécanismes sur la stratégie, le marketing, la communication et la vente.

Mais ce livre n'est pas le manuel exhaustif du Modèle STS.

Le Modèle STS est un système méthodologique plus large, construit pour analyser et traiter concrètement les difficultés de décision sur les marchés des 50+. Il comprend notamment des méthodes de diagnostic, des outils d'analyse de la communication et des parcours, des protocoles commerciaux, des méthodes de vente, des grilles d'évaluation et des dispositifs d'accompagnement des organisations. Certains de ces éléments sont présentés dans ce livre sous une forme simplifiée ; d'autres ne sont qu'évoqués ou ne sont pas développés ici.

Cette distinction est importante.

Comprendre un mécanisme n'est pas encore savoir le diagnostiquer dans une situation réelle. Et savoir le diagnostiquer ne signifie pas encore savoir le transformer.

Une entreprise peut par exemple comprendre que l'identité joue un rôle décisif dans l'acceptation d'une offre, tout en continuant à diffuser des messages qui activent involontairement le rejet. Elle peut identifier une friction dans son parcours commercial sans percevoir celles qui apparaissent à d'autres étapes. Elle peut connaître les principes d'une vente respectueuse de la décision sans disposer pour autant de la méthode permettant de les intégrer dans les pratiques quotidiennes de ses équipes.

Le propos de ce livre est donc ailleurs.

Il vise d'abord à vous donner une nouvelle grille de lecture.

À la fin de ces pages, mon objectif n'est pas que vous puissiez simplement dire : « J'ai compris le Modèle STS. »

J'aimerais plutôt que vous regardiez différemment votre marché, vos clients, vos offres et vos pratiques, et que vous commenciez à vous poser une autre question :

**qu'est-ce qui, aujourd'hui, rend la décision possible —
ou impossible — dans mon organisation ?**

Si cette question devient naturelle, alors ce livre aura rempli sa première mission.

De plus, vous avez la possibilité d'obtenir plus de ressources et documents gratuitement avec ce QR-Code.



Bonne lecture

Frédéric SERRIERE

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Le marché existe. Mais il n'achète pas.	9
--	----------

PARTIE 1

Le grand malentendu du marché des 50+	21
--	-----------

Chapitre 1 - La démographie ne fait pas le marché	23
---	----

Chapitre 2 - Le besoin ne suffit pas	37
--------------------------------------	----

Chapitre 3 - Population concernée, marché adressable : la confusion stratégique	51
---	----

PARTIE 2

Le marché visible crée une illusion de croissance	67
--	-----------

Chapitre 4 - Le marché visible : la victoire facile	69
---	----

Chapitre 5 - Quand l'offre « senior » sélectionne ses propres clients	85
---	----

Chapitre 6 - Le plafond de verre des stratégies classiques	103
--	-----

PARTIE 3

Le marché réel est un marché d'états décisionnels	119
--	------------

Chapitre 7 - Le marché qui ne demande rien	121
--	-----

Chapitre 8 - Les quatre états du marché : le modèle 4MA	135
---	-----

Chapitre 9 - Le marché réfractaire : prochaine frontière de croissance	153
--	-----

PARTIE 4

La décision est le vrai champ de bataille	171
--	------------

Chapitre 10 - Décider commence avant d'acheter	173
--	-----

Chapitre 11 - Ce que le client refuse vraiment	189
--	-----

Chapitre 12 - Les trois forces qui rendent la décision possible	205
---	-----

PARTIE 5

STS : rendre le marché décidable 223

Chapitre 13 - Voir ce que les segmentations classiques ne montrent pas 225

Chapitre 14 - Diagnostiquer les blocages invisibles 241

Chapitre 15 - Aligner l'entreprise autour de la décision 257

CONCLUSION

Le vieillissement crée les besoins. La décision crée le marché. 275

Accédez à plus de ressources gratuitement 285

Pour aller plus loin avec STS 287

À propos de l'auteur 293

INTRODUCTION

Le marché existe. Mais il n'achète pas.

Le vieillissement crée les besoins. La décision crée le marché.

« Nous avons un excellent produit. Les seniors en ont besoin. Pourtant, ils n'achètent pas. »

Le dirigeant qui m'adressait cette phrase développait des résidences services seniors. Sur le papier, tout paraissait favorable. La population âgée augmentait. De nombreuses personnes vivaient dans des maisons devenues trop grandes, trop difficiles à entretenir ou trop éloignées des commerces. Leurs enfants habitaient parfois à plusieurs centaines de kilomètres. La solitude, le besoin de sécurité et la recherche d'un logement plus pratique étaient régulièrement documentés.

L'offre répondait précisément à ces situations : des appartements indépendants, des services, des activités, une présence rassurante et une implantation

facilitant la vie quotidienne. Les besoins existaient. Les logements existaient. Les équipes commerciales étaient en place.

Et pourtant, certaines résidences ne se remplissaient pas au rythme prévu.

L'entreprise voulait comprendre ce qui freinait les ventes. La question était logique. Lorsqu'un prospect ne signe pas, on cherche ce qui l'en empêche. Est-ce le prix ? La localisation ? La surface du logement ? Le coût des services ? La peur du déménagement ? La difficulté de quitter une maison chargée de souvenirs ? L'opposition du conjoint ? L'avis des enfants ? L'image des résidences seniors ?

Nous avons commencé à travailler avec les équipes marketing et commerciales. Nous avons analysé les argumentaires, les objections et les parcours. Les commerciaux connaissaient leur offre. Ils savaient expliquer le confort, la sécurité et la simplicité du quotidien. Ils pouvaient répondre aux questions sur les services, les charges et l'organisation de la résidence. Ils disposaient d'arguments raisonnables face à des besoins réels.

Mais, au fil du travail, une difficulté plus profonde est apparue.

Traiter un frein suppose que la personne cherche déjà à avancer. Si je veux acheter un logement mais que son prix dépasse mon budget, le prix constitue bien un obstacle. Si je souhaite entrer dans une résidence mais que son emplacement m'éloigne de mes enfants, la localisation bloque une décision engagée. Si je me projette dans la solution mais que la vente de ma maison prend du retard, je veux agir et je ne le peux pas encore.

Or une partie des personnes que l'entreprise considérait comme des prospects ne se trouvait pas dans cette situation. Elles pouvaient comprendre l'intérêt général de la résidence. Elles reconnaissaient que le logement était bien conçu et que les services pouvaient être utiles. Certaines acceptaient de recevoir une brochure ou même de visiter. Mais elles ne s'étaient pas nécessairement appliquées la proposition à elles-mêmes. La résidence restait une solution valable pour d'autres, pour plus tard, pour un âge ou une situation dans lesquels elles ne se reconnaissaient pas encore.

Nous cherchions ce qui empêchait les prospects d'acheter. Nous avons découvert qu'une partie d'entre eux n'avait pas encore décidé de devenir acheteuse.

La différence est considérable.

Lorsqu'une personne veut agir mais rencontre un obstacle, réduire cet obstacle peut libérer la décision. Lorsqu'elle n'a pas de raison suffisante d'entrer dans le sujet, supprimer les obstacles ne crée pas nécessairement le mouvement. Un prix plus lisible, une brochure plus claire ou un commercial mieux formé peuvent améliorer l'expérience sans rendre l'achat désirable.

Nous nous étions posé une question classique : « Pourquoi n'achètent-ils pas ? » Il fallait commencer plus tôt : « Quelle décision leur demandons-nous d'accepter, et ont-ils seulement commencé à l'envisager ? »

Cette mission n'a pas démontré que les prix, la localisation ou la qualité de l'offre étaient sans importance. Ils pouvaient constituer des contraintes décisives pour certaines personnes. Elle n'a pas davantage révélé une explication unique valable pour tous. Elle a ouvert une brèche dans notre manière de définir le marché.

Nous avons une population. Nous avons identifié des besoins. Nous avons construit une offre. Nous avons supposé qu'il existait donc un marché.

Il manquait la décision.

Des marchés immenses qui restent étroits

Le paradoxe dépasse largement les résidences services seniors.

Depuis plus de vingt-cinq ans, j'accompagne des entreprises qui travaillent directement ou indirectement avec les plus de 50 ans. J'ai rencontré des dirigeants, des entrepreneurs, des équipes marketing, des commerciaux et des responsables de l'innovation confrontés à la même déception : tout indique que leur marché devrait croître, mais la demande progresse moins vite que prévu.

Dans la téléassistance, le nombre de personnes exposées à une chute, vivant seules ou souhaitant rester chez elles est très supérieur au nombre de personnes équipées. Les acteurs innovent : dispositifs mobiles, détection automatique, objets plus discrets, services enrichis. Ces progrès peuvent créer une

valeur réelle. Ils ne garantissent pas que les personnes concernées accepteront de porter le dispositif ou de se reconnaître dans la situation qu'il évoque.

Dans la prévention, tout le monde ou presque convient qu'il est préférable d'agir tôt. Manger équilibré, bouger, entretenir sa force musculaire, préserver ses relations sociales et suivre certains indicateurs de santé sont des recommandations largement comprises. La connaissance ne produit pourtant pas mécaniquement le comportement.

Dans l'adaptation du logement, une douche plus accessible, une barre d'appui ou un monte-escalier peuvent réduire un risque objectif. Mais l'utilité de l'équipement ne dit pas à quel moment la personne acceptera de modifier son domicile, ce que l'installation signifiera pour elle ni si elle préférera attendre l'urgence.

Le même mécanisme apparaît en banque, en assurance, dans le tourisme, l'automobile, la distribution ou les services numériques. Une entreprise identifie un groupe en croissance, lui attribue des besoins, adapte une offre et projette un marché. Lorsque les ventes restent en retrait, elle cherche une explication opérationnelle : manque de notoriété, prix trop élevé, innovation insuffisante, mauvaise communication, commerciaux mal formés ou marché « pas encore mûr ».

Toutes ces explications peuvent être exactes.

Une offre médiocre peut échouer parce qu'elle est médiocre. Un prix peut être objectivement inaccessible. Un réseau de distribution peut être absent. Un service peut être compliqué, peu fiable ou mal situé. Une réglementation peut bloquer l'achat. Certaines personnes ne sont tout simplement pas concernées.

L'erreur consiste à choisir trop vite une explication sans savoir quelle décision a réellement commencé.

Dire qu'un marché n'est « pas mûr » ne fait que renommer le problème. Qui n'est pas prêt ? Pour quelle décision ? À quel moment ? Que faudrait-il accepter, abandonner, reconnaître ou risquer pour avancer ? Le besoin est-il compris mais non appliqué à soi ? La personne souhaite-t-elle agir sans le pouvoir ? Refuse-t-elle la solution, la situation qu'elle annonce ou la manière dont on veut la faire décider ?

Tant que ces questions restent absentes, les entreprises peuvent multiplier les améliorations sans traiter le véritable point de fermeture. Elles augmentent la visibilité d'une offre que le public ne veut pas encore envisager. Elles ajoutent des fonctions à un produit dont l'adoption est déjà trop complexe. Elles donnent davantage d'arguments à des commerciaux confrontés non pas à un manque d'information, mais à une absence de mouvement.

Le marché existe dans les projections. Il existe dans les études démographiques. Il existe dans les besoins objectivés. Mais il n'achète pas nécessairement.

Le grand malentendu

Nous utilisons le même mot, « marché », pour désigner des réalités très différentes.

Une population peut être nombreuse sans former un marché. Un besoin peut être réel sans créer une demande. Un intérêt déclaré peut ne produire aucune recherche active. Une intention peut ne jamais devenir un acte. Et une personne décidée peut encore être empêchée par son revenu, l'accès, le temps ou l'offre disponible.

Ces distinctions paraissent évidentes lorsqu'on les énonce. Elles disparaissent pourtant facilement dans les raisonnements stratégiques.

Une étude montre qu'une majorité de personnes trouve un concept intéressant. La conclusion devient : le marché est immense. Une projection annonce davantage de personnes très âgées. La conclusion devient : les secteurs de l'autonomie vont croître mécaniquement. Une enquête identifie une peur ou une difficulté. La conclusion devient : une solution qui réduit cette difficulté trouvera ses acheteurs.

Entre le constat et la conclusion, une étape reste invisible : la personne doit accepter d'entrer dans la décision.

Elle doit se sentir suffisamment concernée pour ouvrir le sujet. Elle doit attribuer une valeur au changement. Elle doit pouvoir envisager l'action sans

qu'elle contredise ce qu'elle veut préserver de sa vie. Elle doit comprendre l'offre, avoir confiance, supporter l'effort, le coût et le risque. Elle doit parfois composer avec un conjoint, des enfants ou des normes sociales. Enfin, elle doit pouvoir agir concrètement.

Ce passage n'est ni purement rationnel ni purement psychologique. Il dépend de la réalité de l'offre, de la situation matérielle, du moment, des expériences, des représentations et de la manière dont la décision est proposée. Une mauvaise localisation reste une mauvaise localisation. Un budget insuffisant reste un budget insuffisant. Mais une solution objectivement accessible peut aussi rester refusée parce que son adoption demande une décision que la personne n'accepte pas encore.

C'est le point de départ de ce livre : le vieillissement crée les besoins. La décision crée le marché.

Cette formule ne rend pas la démographie inutile. Elle la remet à sa place. Les projections indiquent où des besoins peuvent apparaître et à quelle échelle. Elles ne mesurent pas le nombre de personnes qui se sentiront concernées, chercheront une solution, se reconnaîtront dans une offre, pourront payer et accepteront d'agir au moment prévu par l'entreprise.

Elle ne prétend pas davantage que la décision suffit à tout. Un acheteur motivé sans ressources ou sans solution disponible ne constitue pas un chiffre d'affaires. Le marché résulte de plusieurs conditions. Mais la décision est celle que les raisonnements dominants sous-estiment le plus souvent.

Avant de chercher à mieux vendre aux 50+, il faut donc comprendre pourquoi une grande partie d'entre eux ne se considère pas encore comme acheteuse.

Les marchés liés à l'avancée en âge rendent cette question particulièrement visible. Beaucoup de décisions ne portent pas seulement sur un objet ou un service. Elles peuvent demander de reconnaître qu'une maison est devenue trop contraignante, qu'un risque jusque-là abstrait mérite une réponse, qu'une aide extérieure devient utile ou qu'une manière de vivre devra évoluer. Elles parlent du présent, mais elles rendent également visible un futur.

Cette dimension explique pourquoi une solution peut être incontestablement utile et rester difficile à envisager. Acheter une téléassistance ne consiste pas seulement à comparer des fonctionnalités. Entrer dans une résidence ne se résume pas à choisir un appartement. Souscrire une assurance dépendance ne revient pas uniquement à calculer une cotisation. Adapter sa salle de bains ne signifie pas seulement améliorer son confort. Chacune de ces actions peut être interprétée comme une anticipation raisonnable, une perte, une protection, un renoncement ou une affirmation d'autonomie.

L'entreprise parle souvent de la fonction du produit. La personne décide aussi de la place que le produit prendra dans son histoire.

Ce mécanisme n'appartient pas exclusivement aux marchés seniors. Un changement de voiture, un investissement financier, une formation professionnelle, une solution de santé ou un service numérique peuvent également toucher l'identité, le contrôle, la confiance et le rapport au futur. Mais l'avancée en âge concentre ces tensions. Elle oblige les marques à parler de prévention sans annoncer le déclin, de sécurité sans enfermer dans la fragilité, d'aide sans retirer l'autonomie et d'anticipation sans imposer un avenir.

C'est pourquoi ce livre s'adresse d'abord aux professionnels de la Silver Économie, mais pas seulement à eux. Les banques, les assureurs, les distributeurs, les acteurs du tourisme, de la mobilité, de l'habitat et des services rencontrent le même défi dès qu'une part croissante de leur clientèle a plus de 50 ans. Ils ne vendent pas nécessairement des produits « seniors ». Ils accompagnent des décisions prises par des personnes dont les trajectoires, les priorités et le rapport au temps évoluent.

Le raisonnement démographique donne à ces entreprises une certitude rassurante : leurs clients vieillissent, donc le marché est là. La lecture décisionnelle introduit une question moins confortable, mais plus utile : à mesure que leurs clients vieillissent, quelles décisions accepteront-ils réellement de prendre ?

Changer de question

Ce livre ne propose pas une nouvelle manière de « convaincre les seniors ».

Le verbe convaincre porte déjà une hypothèse : la personne devrait acheter, mais elle n'a pas encore compris. Il suffirait de lui apporter davantage d'informations, de preuves ou de raisons. Cette approche fonctionne parfois. Elle peut aussi renforcer la résistance lorsque la personne a compris l'offre et refuse ce qu'elle lui demande d'accepter.

Faire décider ne signifie pas faire céder.

Il s'agit de créer les conditions dans lesquelles une décision peut être examinée, comprise et prise librement. Cela peut conduire à l'achat, au report ou au refus. Une entreprise n'a pas vocation à convertir chaque personne objectivement concernée. Certaines appartiennent réellement à son marché ; d'autres ne peuvent pas acheter ; d'autres refusent légitimement ; d'autres ne sont pas concernées à ce moment-là.

La question stratégique devient alors plus exigeante : quelle décision notre offre demande-t-elle ? Pour qui est-elle pertinente ? Qu'est-ce qui lui donne une valeur suffisante ? Que semble-t-elle dire de la personne qui l'accepte ? Que faut-il comprendre, payer, risquer, négocier ou abandonner ? Où la décision s'ouvre-t-elle, et où se referme-t-elle ?

L'origine du Modèle STS

Au fil de mes missions, de mes entretiens et de mes erreurs, j'ai progressivement construit une grille de lecture centrée sur ces questions : le modèle STS. Il ne m'est pas apparu soudainement sous une forme achevée. Il s'est développé à partir de situations que les outils habituels expliquaient mal : des besoins sans demande, des clients satisfaits qui ne ressemblaient pas aux non-clients, des personnes intéressées qui remettaient à plus tard, des offres utiles dont le bénéfice semblait précisément déclencher le refus.

STS est un cadre stratégique propriétaire, construit empiriquement à partir de missions de conseil, d'observations de terrain et de situations réelles de décision. Ses composantes ne sont pas sorties de nulle part : plusieurs s'appuient sur des travaux scientifiques établis en psychologie, en sciences du comportement, en marketing et en théorie de la décision. Ce sont leur articulation, leur mise en relation et leur utilisation dans un même cadre stratégique qui constituent le modèle STS.

À ce stade, STS n'a pas fait l'objet d'une validation scientifique autonome permettant de le présenter comme une théorie générale ou comme un modèle prédictif scientifiquement établi. Sa validation est d'abord professionnelle et empirique : il a été construit, utilisé, confronté au terrain et progressivement ajusté dans le cadre de missions et de problématiques réelles d'entreprise.

Cette situation n'est pas inhabituelle dans le domaine de la stratégie. Des cadres comme le Business Model Canvas d'Alexander Osterwalder ou la stratégie Océan Bleu de W. Chan Kim et Renée Mauborgne ont d'abord acquis leur valeur comme outils de représentation, de diagnostic et d'action. Un cadre stratégique n'a pas besoin de prétendre constituer une loi scientifique pour être utile ; il doit en revanche préciser ce qu'il permet d'observer, sur quelles connaissances il s'appuie, comment ses hypothèses peuvent être confrontées aux faits et où se situent ses limites.

C'est dans cet esprit que STS est présenté dans ce livre. Les histoires rendent certains mécanismes visibles. Les travaux scientifiques permettent d'en étayer plusieurs. Les expériences professionnelles fournissent des observations et des résultats. Les tests permettent de renforcer ou d'affaiblir des hypothèses. Aucun de ces éléments, pris isolément, ne transforme pour autant une interprétation séduisante en vérité universelle.

Je ne vous demanderai donc pas d'accepter STS comme une explication capable de tout résoudre. Je vous proposerai de l'utiliser comme une discipline : séparer ce que nous observons de ce que nous supposons, conserver plusieurs explications possibles, rechercher des preuves et accepter qu'un diagnostic puisse rester incomplet — ou se révéler faux.

Ce livre ne traitera pas davantage les plus de 50 ans comme une population homogène. Une personne de 55 ans n'est pas une version moins âgée d'une personne de 85 ans. Deux personnes du même âge, disposant de revenus comparables et confrontées au même besoin peuvent prendre des décisions opposées. Et la même personne peut anticiper activement sa santé tout en refusant une assurance, adopter sans difficulté un service numérique et reporter l'adaptation de son logement.

L'unité d'analyse ne sera donc pas « le senior » en général. Ce sera progressivement une personne face à une décision précise, dans une situation et à un moment donnés.

Le parcours de ce livre

Nous commencerons par déconstruire le grand malentendu.

La **première partie** distinguera population, besoin, demande, décision et marché. Elle montrera pourquoi les chiffres du vieillissement sont indispensables pour comprendre le contexte, mais insuffisants pour prévoir les achats.

Nous déplacerons **ensuite** le regard au-delà du marché visible. Les entreprises apprennent beaucoup de leurs clients, mais ceux-ci ont déjà franchi toutes les étapes. En cherchant à conquérir davantage de personnes qui leur ressemblent, elles risquent de confondre ceux qui ont décidé avec tous ceux qui pourraient décider.

La **troisième partie** cartographiera les positions différentes qui se cachent derrière le mot « non-client ». Une personne qui veut acheter mais ne le peut pas, une personne qui hésite, une personne qui refuse et une personne non concernée ne forment pas un même marché. Les traiter de manière identique conduit à de mauvaises stratégies.

La **quatrième partie** entrera dans le véritable champ de bataille : la décision. Nous examinerons ce qui donne envie d'agir, ce qui rend l'action compatible ou incompatible avec l'image de soi et ce qui augmente le coût du passage. Nous verrons pourquoi comprendre un bénéfice ne signifie pas se l'appliquer, pourquoi une offre peut annoncer un futur redouté et pourquoi davantage d'options ou d'arguments peut parfois compliquer le choix.

Enfin, nous passerons du modèle à l'action. Nous compléterons les segmentations habituelles par une lecture décisionnelle, construirons un premier diagnostic et verrons comment aligner l'offre, la communication, la vente, le parcours et l'organisation autour d'une même décision.

Cette progression suit le chemin que le terrain m'a imposé : désapprendre, comprendre, cartographier, diagnostiquer, agir.

Elle comporte aussi une limite éthique. Comprendre pourquoi une personne hésite donne du pouvoir à l'entreprise. Ce pouvoir ne doit pas servir à exploiter une vulnérabilité, à mobiliser les proches contre son autonomie ou à rendre le refus plus difficile. Une décision rendue possible n'est pas nécessairement une bonne décision. Le critère ne sera jamais seulement : avons-nous augmenté la conversion ? Il sera aussi : avons-nous rendu le choix plus compréhensible, plus libre et mieux ajusté à la situation ?

Revenons alors à ce dirigeant et à sa phrase : « Nous avons un excellent produit. Les seniors en ont besoin. Pourtant, ils n'achètent pas. »

Peut-être son produit était-il excellent. Peut-être les besoins étaient-ils réels. Mais ces deux constats ne suffisaient pas encore à établir la taille du marché. Ils indiquaient combien de personnes pourraient théoriquement bénéficier de l'offre. Ils ne disaient pas combien accepteraient la décision qu'elle exigeait.

Pour comprendre pourquoi le marché n'achète pas, il faut donc revenir à l'erreur qui le fait paraître plus grand qu'il ne l'est : confondre une projection démographique avec une prévision commerciale.

PARTIE

1

PARTIE 1

Le grand malentendu du marché des 50+

Chapitre 1 - La démographie ne fait pas le marché

Le marché de 56 % qui n'existait pas

Vers 2013, je découvre dans la presse professionnelle les résultats d'une étude réalisée pour un groupe de résidences services seniors. Un chiffre est mis en avant : environ 56 % des seniors se déclareraient intéressés par ce type d'habitat.

Le résultat est spectaculaire. Plus d'un senior sur deux : présenté ainsi, le marché paraît immense. Il semble suffire de construire des résidences, de les faire connaître et d'attendre que la démographie accomplisse son œuvre.

Pourtant, quelque chose ne colle pas.

À cette époque, je travaille depuis une quinzaine d'années sur le marché des seniors. J'en connais les promesses, mais aussi la réalité commerciale. Je vois les opérateurs chercher les bons emplacements, construire leurs programmes, organiser leur commercialisation et parfois remplir leurs résidences beaucoup plus lentement que prévu. Je sais surtout qu'entrer dans une résidence

services n'est pas une simple préférence de consommation. Il faut envisager de quitter son domicile, trier une partie de ses biens, changer de quartier, accepter un nouveau cadre de vie et assumer ce choix devant soi-même et devant ses proches.

Je me pose alors une question volontairement provocatrice : si 56 % des seniors sont réellement intéressés au sens commercial du terme, pourquoi ne construit-on pas beaucoup plus de résidences ? Et pourquoi leur remplissage exige-t-il autant de temps, d'efforts et d'accompagnement ?

Le problème ne vient pas nécessairement des réponses recueillies. Présentée dans l'absolu, la résidence services peut séduire : un appartement confortable, des services disponibles, un environnement rassurant, des activités, moins de solitude et la possibilité de conserver son indépendance. Une personne peut sincèrement juger cette proposition intéressante.

Mais « cette solution me paraît intéressante » ne signifie pas « je suis prête à y habiter ».

Entre les deux, il y a une maison à quitter, un prix à payer, une décision à prendre et tout ce que cette décision peut représenter. On peut apprécier une offre pour les autres. On peut la trouver pertinente pour soi, mais plus tard. On peut même en reconnaître tous les avantages et ne jamais franchir le pas.

Je décide donc d'aborder le marché autrement. Au lieu de partir du nombre de personnes qui apprécient le concept, je cherche à estimer celles qui réunissent des conditions plus proches d'une entrée effective : un âge auquel le déménagement devient réellement envisageable, des ressources suffisantes, une situation résidentielle et familiale compatible, une raison concrète de changer de logement, la volonté de le faire et l'existence d'une résidence accessible dans la zone concernée.

À l'époque, je n'emploie pas encore le vocabulaire que je développerai plus tard pour analyser les décisions. Mon calcul reste une estimation, construite à partir de facteurs explicatifs de l'achat. Il ne porte d'ailleurs pas exactement sur la même population que l'étude. Mais son résultat est sans commune mesure avec le chiffre annoncé : j'arrive à un marché susceptible d'entrer effectivement en résidence représentant, au maximum, environ 4,5 % des personnes de plus de 75 ans.

Je publie cette estimation.

Peu de temps après, le dirigeant d'un groupe de résidences services seniors m'appelle. Il est furieux. Il conteste mon analyse et me reproche de publier un chiffre susceptible, selon ses mots, de « casser le marché ».

Sa réaction me surprend. Je l'avoue, elle me flatte aussi un peu : s'il pensait que mon estimation pouvait nuire au secteur, c'est qu'il accordait déjà un certain poids à ma parole. Mais son appel révèle surtout une opposition profonde entre deux manières de voir un marché.

La première demande : « Combien de personnes trouvent cette solution intéressante ? »

La seconde demande : « Combien peuvent, veulent et sont réellement prêts à accepter la décision qu'elle exige ? »

Avec le recul, je ne dirais pas que l'étude était nécessairement fausse. Je n'en ai pas conservé la source originale ni le questionnaire complet, et je ne prétends pas en reconstituer aujourd'hui la méthodologie. Si environ 56 % des personnes interrogées avaient répondu favorablement, le résultat pouvait être statistiquement exact.

Il ne mesurait simplement pas ce que le marché voulait lui faire dire.

L'étude pouvait avoir correctement mesuré une attitude favorable envers un concept. Mon estimation tentait de se rapprocher d'une population en situation de passer à l'acte. Le véritable désaccord ne portait donc pas seulement sur deux pourcentages. Il portait sur la définition même du marché.

Cet épisode m'a appris une règle qui ne m'a plus quitté :

un chiffre exact peut répondre parfaitement à la mauvaise question.

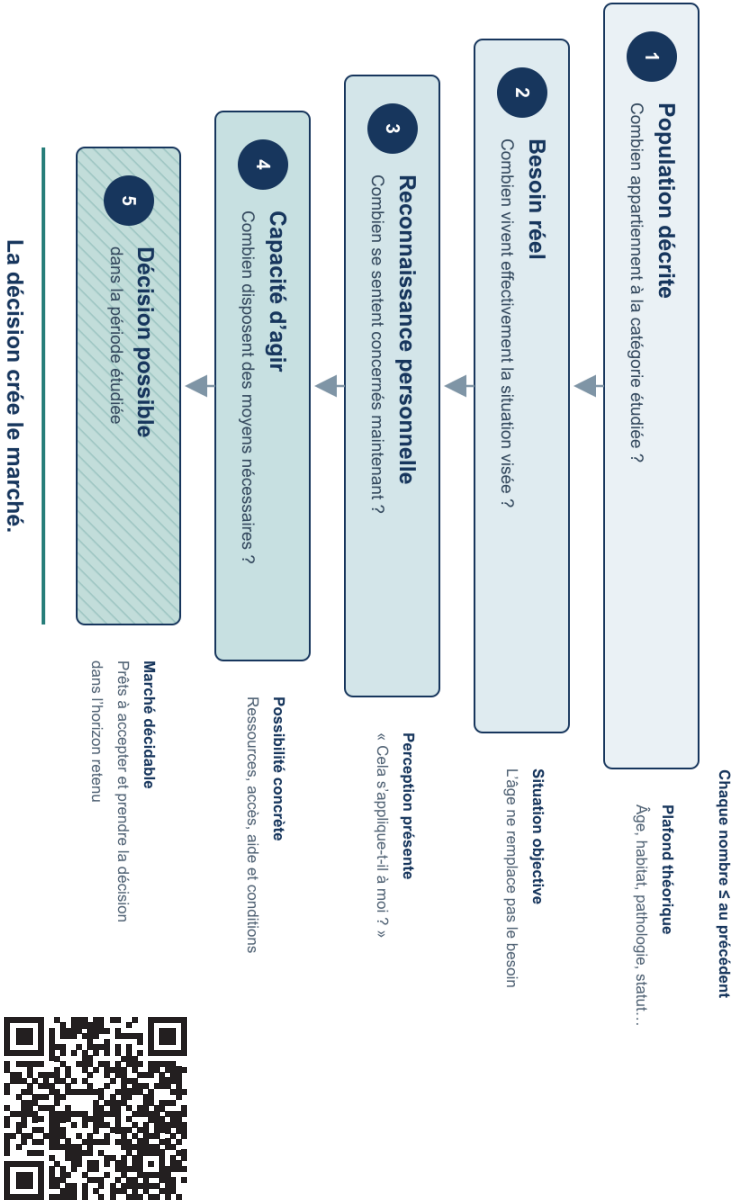
Ce que la démographie sait — et ce qu'elle ne peut pas promettre

La démographie est indispensable. Sans elle, aucune stratégie sérieuse de long terme n'est possible. Elle nous renseigne sur l'évolution de la population, la

TEST CRITIQUE DU MARCHÉ

Entre être concerné et acheter, cinq nombres

Une population ne devient pas mécaniquement un marché



Chaîne de questionnement, non modèle statistique : aucun coefficient de passage n'est universel.

structure des ménages, l'allongement de la vie, les situations de logement ou la progression probable de certaines fragilités. Elle permet d'identifier où des besoins peuvent apparaître, avec quelle ampleur et dans quels territoires.

Le problème commence lorsque nous lui demandons de prédire ce qu'elle ne mesure pas.

Le raisonnement est familier. Le nombre de personnes âgées va augmenter. Certaines difficultés associées à l'avancée en âge vont donc concerner davantage de monde. Les solutions qui répondent à ces difficultés bénéficieront nécessairement d'un marché en forte croissance. Puis la projection démographique est transformée en potentiel commercial, parfois dans la même phrase.

Entre les deux, une étape entière a disparu : la décision.

La démographie décrit une population. Elle peut aider à estimer l'exposition à une situation ou à un besoin. Mais elle ne dit pas combien de personnes rechercheront activement une solution, combien pourront y accéder, combien l'accepteront pour elles-mêmes, ni quand elles décideront.

Cette confusion est particulièrement fréquente sur le marché des 50+. Le vieillissement rend certains besoins plus probables, mais les offres concernées exigent souvent des décisions facultatives, anticipatoires ou chargées de signification. Adapter son logement, souscrire une téléassistance, quitter sa maison, demander de l'aide ou préparer une éventuelle dépendance ne revient pas à remplacer un appareil en panne. Ces choix touchent au mode de vie, à l'autonomie, à l'image de soi et à la manière dont chacun envisage son propre avenir.

Il faut donc distinguer cinq réalités que les présentations stratégiques mélangent souvent.

La **population** regroupe des personnes selon une caractéristique observable : un âge, un territoire, un niveau de revenu ou une situation familiale.

Le **besoin** potentiel désigne une situation dans laquelle une offre pourrait apporter une valeur réelle. La personne peut y être exposée sans le ressentir aujourd'hui, ou sans souhaiter le traiter.

La **demande** apparaît lorsqu'une recherche devient active ou qu'un intérêt s'oriente suffisamment vers l'action. Elle n'est déjà plus une simple opinion positive.

La **décision** suppose d'accepter un choix avec son prix, ses contraintes pratiques, son calendrier et ses significations personnelles.

Le **marché**, enfin, n'est pas seulement la coexistence d'une population et d'une solution. Il est la rencontre effectivement possible entre une offre et des personnes en mesure d'entrer dans la décision qu'elle exige.

Ces distinctions ont des conséquences très concrètes.

Être solvable ne signifie pas vouloir acheter. Le revenu ouvre un champ de possibilités ; il ne crée ni le désir, ni l'urgence, ni l'acceptabilité de l'offre.

Reconnaître l'utilité d'une solution ne signifie pas se l'approprier. Une personne peut recommander la téléassistance à sa mère et la refuser pour elle-même dix ans plus tard. Elle peut considérer qu'une résidence est une excellente réponse à la solitude et ne pas envisager un instant de quitter son logement.

Être exposé à un besoin ne donne pas davantage sa temporalité.

Une difficulté future peut être parfaitement comprise et pourtant repoussée pendant des années. Le nombre de personnes « concernées un jour » n'est pas le nombre de personnes qui achèteront pendant la période couverte par un business plan.

Prenons la téléassistance. La population vieillit, les dispositifs se perfectionnent et le besoin de sécurisation existe. Certains acteurs veulent doubler le taux d'équipement. L'ambition peut être légitime. Mais ni l'innovation ni la croissance du nombre de personnes âgées ne démontrent, à elles seules, qu'un secteur passera mécaniquement d'environ 10 % à 20 % d'équipement. Encore faut-il comprendre qui acceptera de porter ou d'installer le dispositif, à quel moment et sous quelle représentation de lui-même. La projection décrit le terrain possible ; elle ne fournit pas le taux de passage à l'acte.

Le vieillissement crée donc un contexte de marché. Il n'est pas un moteur automatique de l'achat.

Cette thèse doit elle-même être nuancée. Dans certains marchés, le lien entre le besoin et l'action est beaucoup plus direct : une obligation réglementaire, une prise en charge automatique, une douleur aiguë, une urgence ou la panne d'un équipement indispensable réduisent fortement l'espace du choix. Mais plus la décision est facultative, différée, coûteuse ou identitairement chargée, moins le besoin suffit à prédire l'achat.

Une projection démographique répond à la question : « Combien pourraient être concernés ? » Une prévision commerciale doit répondre à une autre question : « Combien accepteront de décider ? »

Entre être concerné et acheter, cinq nombres

Pour comprendre où les marchés se réduisent, il faut cesser de rechercher immédiatement un grand chiffre unique. Il est plus utile de suivre une succession de nombres, chacun répondant à une question différente.

Le premier nombre est celui de la **population décrite**. Combien de personnes appartiennent à la catégorie étudiée ? C'est généralement le chiffre le plus accessible et le plus impressionnant. Il peut s'agir des plus de 60 ans, des personnes vivant seules, des propriétaires de leur logement ou des personnes atteintes d'une pathologie. Ce nombre fixe un plafond théorique. Il ne constitue presque jamais un marché directement accessible.

Le deuxième nombre est celui du **besoin réel**. Parmi cette population, combien rencontrent effectivement la situation à laquelle l'offre répond ? Toutes les personnes du même âge n'ont ni les mêmes capacités, ni le même habitat, ni les mêmes difficultés. Utiliser un âge comme substitut du besoin produit déjà une première surestimation.

Le troisième nombre concerne la **reconnaissance personnelle**. Parmi les personnes objectivement exposées, combien considèrent que le besoin les concerne maintenant ? Cette étape est décisive. Un expert, un enfant ou un professionnel peut voir un problème que la personne ne reconnaît pas, ne juge pas prioritaire ou définit autrement. Une solution ne peut pas être évaluée indépendamment de la manière dont son destinataire perçoit sa propre situation.

Le quatrième nombre mesure la **capacité d'agir**. Combien disposent des ressources financières, de l'accès géographique, de l'information, de l'aide et des conditions pratiques nécessaires ? Une personne peut vouloir une solution sans pouvoir l'acheter ou la mettre en œuvre. À l'inverse, elle peut parfaitement en avoir les moyens sans vouloir s'engager.

REPERE STS | LES 5 NOMBRES A NE JAMAIS CONFONDRE

Lorsqu'on évalue un marché lié aux 50+, cinq nombres très différents sont souvent confondus.

1. La population. Le nombre total de personnes appartenant à une tranche d'âge.

2. La population concernée. Celles pour lesquelles le besoin, le problème ou la situation existe réellement.

3. La population qui se reconnaît dans le problème. Être concerné ne signifie pas forcément se sentir concerné. Une personne peut objectivement avoir besoin d'une solution sans se reconnaître dans la manière dont le marché formule ce besoin.

4. La population en capacité d'acheter. Parmi les personnes concernées, toutes n'ont pas les ressources, les conditions ou la possibilité d'accéder à l'offre.

5. La population prête à décider. C'est le véritable point de bascule. Parmi celles qui pourraient acheter, combien sont réellement disposées à entrer dans la décision aujourd'hui ?

LE POINT CLE

Passer directement du premier nombre au chiffre d'affaires potentiel conduit à surestimer le marché.

Population → besoin → reconnaissance → capacité → décision

À chaque étape, une partie du marché disparaît.

Une population n'est pas un marché.

Le vieillissement crée des situations et des besoins. La décision transforme une partie d'entre eux en marché.

Le cinquième nombre est celui de la **décision possible dans la période étudiée**. Combien de personnes, parmi celles qui franchissent les étapes précédentes, sont prêtes à accepter la décision et à la prendre maintenant ? Ce dernier passage réintroduit ce que les grands agrégats effacent : les arbitrages, les coûts perçus, le délai, l'entourage et la signification personnelle du choix.

Chaque nombre est inférieur ou égal au précédent. Mais il serait trompeur d'appliquer mécaniquement les mêmes coefficients à tous les secteurs. Les écarts dépendent de l'offre, du prix, de la distribution, de la disponibilité, de l'urgence et de la nature de la décision. L'objectif de cette chaîne n'est pas de remplacer une illusion par une fausse précision. Il est de rendre visibles les hypothèses qui se cachent entre un nombre de personnes et un chiffre d'affaires.

C'est là que le terme de « marché potentiel » devient dangereux.

Il peut désigner aussi bien la totalité des personnes susceptibles d'être concernées un jour que celles qui pourraient réellement acheter dans les douze prochains mois. Tant que ce potentiel n'est pas défini, deux interlocuteurs peuvent employer le même mot tout en parlant de réalités séparées par un facteur dix, vingt ou davantage.

L'erreur ne se limite pas aux seniors. En 2015, à la fin d'une conférence, deux entrepreneurs me présentent une application destinée aux personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. Ils évaluent leur marché à 1,3 million de personnes, soit approximativement le nombre de personnes dépendantes qu'ils retiennent alors comme point de départ. Pourtant, les utilisateurs capables de se servir de l'application, équipés d'un téléphone compatible, accompagnés si nécessaire et disposés à l'adopter ne représentent qu'une fraction de cet ensemble. Leur chiffre décrivait une population associée à un problème ; il ne mesurait pas encore les clients de leur solution.

La recherche sur l'écart entre intentions et comportements confirme la prudence nécessaire. Les travaux de psychologie sociale montrent qu'une intention favorable augmente généralement la probabilité d'agir, mais ne garantit pas le comportement. Dans sa synthèse de 2002, Paschal Sheeran mettait déjà en évidence cet écart. Une méta-analyse expérimentale publiée ensuite par Thomas Webb et Paschal Sheeran a montré qu'une modification des inten-

tions entraîne une modification plus faible des comportements. Autrement dit, faire progresser l'intention est utile, mais l'intention ne se convertit pas intégralement en action.

Cette littérature ne dit pas que les déclarations sont inutiles ni que les répondants mentent. Elle dit quelque chose de plus subtil : au moment où elle répond, une personne peut sincèrement vouloir agir et ne pas le faire ensuite. D'autres priorités apparaissent. Le coût devient concret. L'occasion manque. La décision est différée. Le contexte change. Les intentions prédisent mieux les comportements lorsqu'elles sont précises, proches de l'action, formulées dans des conditions réalistes et lorsque la personne possède un contrôle suffisant sur leur réalisation.

Cette nuance change la lecture d'un sondage. Demander « trouvez-vous cette solution intéressante ? » mesure une appréciation générale. Demander à une personne qui connaît le prix, le lieu, les contraintes et le calendrier si elle envisage de signer dans les trois prochains mois se rapproche davantage d'une situation décisionnelle. Les deux réponses ont une valeur, mais elles ne répondent pas à la même question.

Il serait également excessif d'attribuer tout l'écart à la psychologie.

Une offre peut être mal distribuée, trop chère, indisponible localement ou incompatible avec la réglementation. Les cinq nombres obligent précisément à ne pas choisir trop vite une explication unique. Ils séparent ce qui relève de l'exposition au besoin, de sa reconnaissance, de la capacité matérielle et de l'acceptation de la décision.

Ils révèlent aussi une difficulté fréquente sur les marchés liés à l'avancée en âge : la personne concernée par le besoin n'est pas toujours la seule à décider. Un enfant peut rechercher une solution, une institution la financer, un médecin la recommander et le parent l'accepter ou la refuser. Compter les personnes exposées sans identifier les acteurs de la décision laisse hors champ une grande partie du fonctionnement réel du marché.

Revenons aux 56 %. Même si ce chiffre décrivait fidèlement une opinion favorable, rien ne permettrait de le transformer directement en prévision de déménagement. Il aurait fallu expliciter les passages successifs : combien des répondants auraient un besoin réel, combien se sentiraient personnellement

concernés, combien pourraient accéder à l'offre et combien accepteraient de quitter leur domicile dans la période envisagée.

Mon estimation de 4,5 % n'était pas une vérité définitive. Elle avait une autre vertu : elle obligeait à poser ces conditions. C'est cette discipline, plus que le pourcentage lui-même, qui rapprochait l'analyse du marché réellement observable.

Tout business plan fondé sur la démographie devrait donc indiquer non seulement le nombre de personnes concernées, mais aussi les hypothèses de passage vers les personnes réellement prêtes à décider. À défaut, il décrit une population. Il ne mesure pas encore un marché.

Le test des cinq nombres

Prenez une étude, une présentation d'investisseur ou un business plan de votre entreprise. Repérez le chiffre présenté comme « le marché ». Puis demandez-vous à quel niveau il appartient réellement.

Population. Combien de personnes appartiennent à la catégorie décrite ?

Besoin réel. Combien rencontrent effectivement la situation visée ?

Reconnaissance personnelle. Combien estiment que ce besoin les concerne maintenant ?

Capacité d'agir. Combien peuvent acheter, accéder à l'offre et la mettre en œuvre ?

Décision possible. Combien accepteraient réellement cette décision dans la période étudiée ?

Posez ensuite trois questions.

Quel nombre est effectivement mesuré ? Quels passages vers les nombres suivants sont supposés, mais non démontrés ? Quelle décision concrète — payer, s'équiper, demander de l'aide, modifier son domicile ou le quitter — le chiffre laisse-t-il hors champ ?

Ce test ne fournit pas immédiatement une taille de marché. Il accomplit quelque chose de préalable : il empêche de confondre un plafond théorique

avec une prévision commerciale. Il indique aussi où chercher les données manquantes. Si l'écart principal se situe entre population et besoin, il faut mieux qualifier les situations. S'il apparaît entre besoin et capacité d'agir, il faut étudier le prix, l'accès ou la distribution. S'il se concentre au dernier passage, il faut comprendre la décision elle-même.

La démographie indique où les besoins peuvent apparaître. Elle ne permet pas de savoir si une décision d'achat se produira.

Mais une difficulté demeure. Même lorsqu'un besoin est réel, reconnu et objectivement important, certaines personnes ne passent toujours pas à l'action. Elles savent. Elles comprennent. Elles peuvent parfois payer. Et pourtant elles repoussent, contournent ou refusent.

Pourquoi le besoin lui-même ne suffit-il pas ? **C'est la question du prochain chapitre.**