

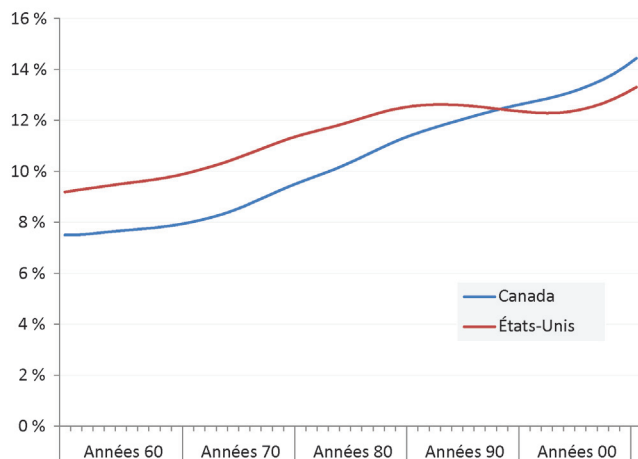


Un nouveau genre de relation avec les clients : points de vue sur la gestion de patrimoine aux États Unis Idées dégagées de la conférence de la SIFMA sur la clientèle privée – Avril 2013

N° 61

Au cours des cinq dernières années, la gestion de patrimoine aux États Unis a enregistré des progrès importants pour mieux répondre aux besoins financiers des clients. Trois facteurs principaux expliquent ces changements : le vieillissement de la population a forcé la mise au point de produits et services pour répondre aux besoins de la retraite et du transfert intergénérationnel des actifs; l'augmentation du degré de sophistication des clients génère une demande pour un meilleur service; et l'ébranlement de la confiance causé par la crise financière de 2008 a encouragé l'élaboration de nouvelles façons de faire affaire avec les clients.

Vieillesse de la population Pourcentage de la population de 65 ans et plus



Source : Banque mondiale

Ces changements peuvent être regroupés en deux grandes catégories : importance de mettre au point un nouveau genre de relation avec les clients et nouvelles stratégies pour faire affaire avec les clients. Le nouveau genre de relation prévoit davantage de discussions avec les clients et des conversations plus approfondies. Plus que jamais, les conseillers en placement (conseillers financiers aux États Unis) doivent tenir compte attentivement des objectifs et préoccupations de leurs clients, et de leur point de vue sur les placements. Il faut s'efforcer d'éviter les termes techniques lors des discussions et utiliser un

vocabulaire à la portée du client. Par exemple, le conseiller évalue le rendement du portefeuille du client non pas en fonction des normes de référence utilisées dans le domaine financier, mais en fonction des objectifs du client. En particulier, le rendement récent du portefeuille est-il plus conforme, ou moins conforme, aux objectifs du client qui peuvent être la constitution d'une épargne suffisante pour la retraite ou le financement des études des enfants ou petits enfants?

Recherchés : des experts financiers dans tous les domaines

On s'attend maintenant à ce qu'un conseiller en placement efficace soit plus qu'un expert dans le seul domaine des placements. Le conseiller doit être un expert dans tout ce qui a trait aux décisions financières en offrant des produits et services financiers qui tiennent compte des objectifs du client en matière de fiscalité, d'assurance, de planification successorale, et d'épargne en vue de la retraite et des études. Le conseiller devient le professionnel qu'il faut connaître. Et si le conseiller n'a pas les connaissances techniques dans un domaine particulier, il sait où les trouver et il les intègre dans le plan financier.

Se servir de la technologie

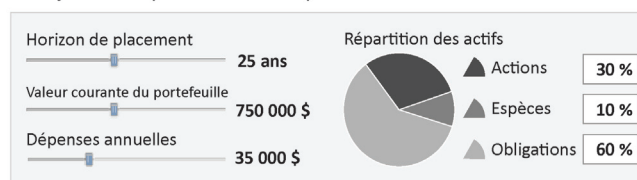
Les conseillers se servent de plus en plus des nouveautés technologiques pour communiquer de façon dynamique et interactive avec leurs clients. Par exemple, la technologie interactive actuelle permet au client de visualiser un plan financier et d'en suivre l'évolution en fonction des objectifs établis.

La technologie en matière de planification financière permet d'organiser des simulations de chocs financiers sur le portefeuille du client, ce qui est utile pour connaître la tolérance au risque du client. Par exemple, étudier les impacts sur le portefeuille du client d'une baisse de cours boursiers en faisant varier la pondération des actifs. De telles simulations permettent de connaître les pertes que le client est prêt à assumer, ce qui est un moyen efficace d'évaluer sa tolérance au risque. Ces logiciels permettent d'organiser des simulations de réduction des prestations de sécurité sociale et d'établir les valeurs de portefeuille nécessaires pour les compenser. Toutes ces informations font partie du plan financier remis au client.

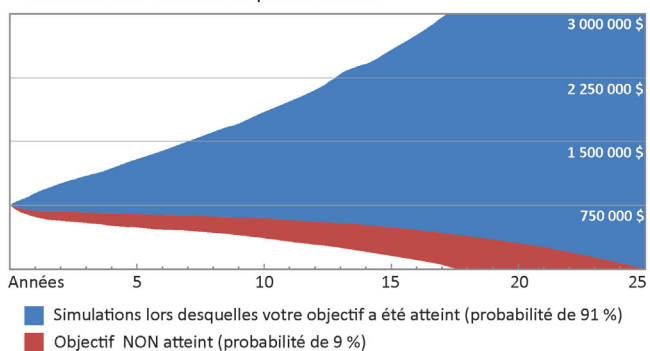
La technologie a modifié le processus de planification financière. Il fut un temps où il s'agissait d'une procédure formelle obligatoire, mais dont le client ne tirait pas beaucoup d'avantages. Le plan était dressé, le client en payait les coûts, et le plan était mis dans un tiroir et souvent oublié. La nouvelle technologie en matière de planification, que plusieurs sociétés du secteur ont adaptée, a donné un second souffle au plan. Elle en a fait un outil dynamique qui évolue dans le temps, au lieu d'être un document statique et figé à un moment précis. Le plan devient ainsi le pivot de la prise de décision de l'investisseur et il facilite les discussions entre le client et son conseiller pour évaluer le rendement du portefeuille en fonction des objectifs.

Analyse de scénarios

• Objectifs de placement et répartition des actifs



• Événail des valeurs de portefeuilles



Ce dialogue interactif entre le client et son conseiller, combiné avec l'élargissement des services financiers offerts, permet au conseiller de construire une relation plus solide avec le client, augmentant ainsi la confiance et les occasions d'indications de clients.

Les sociétés doivent être prudentes avec les médias sociaux qui sont utilisés pour améliorer les communications avec les clients et rechercher de nouveaux clients. Le secteur a adopté une approche à deux volets. Plusieurs sociétés se servent beaucoup de LinkedIn et Facebook pour leur marketing. Cependant, la problématique de la surveillance de la conformité des communications des conseillers a rendu certaines sociétés prudentes avant d'autoriser les conseillers à se servir de ces médias sociaux. Certaines sociétés ont mis sur pied des projets pilotes en collaboration avec les conseillers afin d'évaluer l'impact des médias sociaux pour se constituer une clientèle. Une certaine preuve empirique suggère que LinkedIn et Facebook permettent aux conseillers d'augmenter leur visibilité auprès

d'un large éventail de clients potentiels.

Formation et maintien des effectifs : plus importants que jamais

Les sociétés ont consacré beaucoup d'argent et d'autres ressources pour leur fonctionnement. Cela comprend des programmes exhaustifs de formation et de la formation continue à l'intention des conseillers pour leur permettre de bien connaître tous les produits et maîtriser les notions financières afin de répondre aux besoins grandissants des clients en matière de services financiers et d'utiliser une technologie sophistiquée et complexe, le tout pour faciliter l'expérience client et augmenter l'efficacité des services d'arrière-guichet.

Un des plus grands défis auxquels sont confrontées les sociétés est le maintien de la clientèle et des effectifs de conseillers d'expérience. Les données suggèrent que presque chaque semaine des sociétés concurrentes sollicitent les bons conseillers. La restructuration massive du secteur de la gestion de patrimoine et le départ de plusieurs conseillers qui en a résulté ont rendu les conseillers plus ouverts aux propositions des sociétés concurrentes. Au cours de la dernière décennie, un nombre important de conseillers ont quitté les grandes sociétés de courtage qui ont leur propre service électronique pour entrer au service de plus petites sociétés de courtiers contrepartistes ou de conseillers en placements inscrits, une tendance qui s'est accélérée à la suite de la crise financière de 2008.

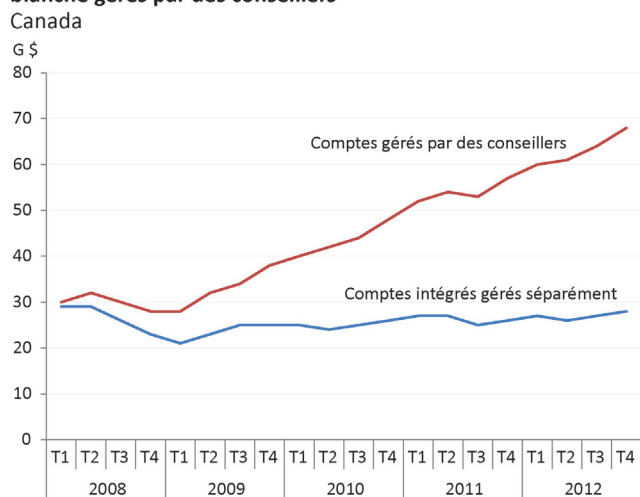
Alors que s'intensifie la compétition pour les conseillers d'expérience et compétents, un élément important de la stratégie du maintien des effectifs, en plus de fournir les produits, les services et la technologie nécessaires, est la communication efficace de la stratégie et des orientations de la société entre les dirigeants et les conseillers. Les sociétés ont beaucoup réfléchi à la planification de la relève. Les sociétés se sont rendu compte que les chances de succès d'un conseiller fraîchement émoulu de bâtir une clientèle à partir de zéro sont minces à cause de la sophistication des opérations et des restrictions prévues à la réglementation sur la *Liste nationale de numéros de télécommunication exclus*. Très peu de nouveaux conseillers peuvent se constituer une clientèle dont les actifs sont suffisants pour couvrir les frais fixes et variables qui lui sont imputés. La majorité des nouveaux conseillers, après avoir complété un programme exhaustif de formation, sont généralement intégrés dans des équipes. Les sociétés ont mis au point différents types de plans de relève pour transférer les actifs des clients aux nouveaux conseillers pendant que le conseiller sur le départ diminue ses activités professionnelles.

Un défi : répondre aux demandes de la clientèle pour des comptes carte blanche

Un autre fait remarquable à signaler dans le secteur de la gestion de patrimoine aux États-Unis est que les conseillers sont considérés comme des gestionnaires de portefeuilles. Les comptes carte blanche sont devenus populaires à cause des frais plus élevés des comptes intégrés gérés séparément et de la relation étroite entre le client et son conseiller. Le même phénomène s'est produit au Canada, alors que le volume des

comptes gérés par des conseillers a doublé en quatre ans et qu'ils contiennent presque les deux tiers de tous les actifs des comptes carte blanche.

Augmentation des actifs détenus dans des comptes carte blanche gérés par des conseillers



Source : Investor Economics

Le changement ne s'est pas opéré sans peine pour les sociétés. Premièrement, l'accent sur les comptes carte blanche s'est fait aux dépens du temps consacré par les conseillers à une clientèle qui réclame de plus en plus une approche plus globale à la fourniture des services financiers nécessaire pour créer une relation plus étroite entre le client et son conseiller.

Deuxièmement, les comptes carte blanche gérés par des conseillers augmentent les risques de pertes dans les portefeuilles des clients et ils nuisent aux efforts de standardisation de la gestion des comptes carte blanche qui s'appliqueraient à tous les clients de la société. Pour régler ces problèmes, les sociétés qui offrent des comptes carte blanche imposent aux conseillers des normes de compétence élevées. Elles ont limité les placements permis (notamment, en interdisant les dérivés et les actifs illiquides comme les placements privés) et elles surveillent continuellement le rendement des portefeuilles. La plupart des sociétés autorisent encore les conseillers à gérer les liquidités d'un compte carte blanche, mais dans tous les cas elles exercent une surveillance et un contrôle étroits. Enfin, le consensus qui se dégage est que de telles pratiques seront de moins en moins populaires parce que les conseillers qui réussiront le mieux seront ceux qui répondront globalement aux besoins financiers de leurs clients.

Conclusion : il reste beaucoup à faire pour rétablir la confiance des clients

Les investissements consentis aux États-Unis pour restructurer les activités de gestion de patrimoine, tant chez les grandes que les petites sociétés de courtiers contrepartistes, ont été majeurs. L'accent a été mis sur la formation continue des conseillers, la mise en place de nouvelles méthodes de gestion, et de nouveaux produits et services. Les sociétés ont utilisé les nouveautés technologiques qui facilitent la prestation de conseils et produits financiers. Ces changements structurels ont probablement fait plus pour restaurer la confiance des investisseurs et les faire revenir dans le marché que les réformes réglementaires en cours actuellement. Les sociétés étaient bien placées pour aider leurs clients à profiter du revirement récent du marché des actions aux États Unis.

Veuillez agréer mes salutations distinguées.

Ian C. W. Russell, FCSI
Président et chef de la direction de l'ACCVM
Mai 2013