



Changement de mentalité des investisseurs – et adaptation des sociétés et conseillers en gestion de patrimoine

Conférence de la SIFMA sur la clientèle privée
10 avril 2014
New York

N° 73

Pour prendre le pouls des nouvelles tendances dans les activités de gestion de patrimoine aux États-Unis, un de meilleurs endroits où aller est la Conférence annuelle de la SIFMA sur la clientèle privée. La conférence de cette année, qui s'est tenue le 10 avril à New York, a été particulièrement instructive : elle portait sur le changement abyssal de la mentalité des investisseurs au cours des quelques dernières années et sur la réaction des sociétés de gestion de patrimoine, de grande et petite taille, sur le plan des décisions stratégiques à long terme et des tactiques commerciales.

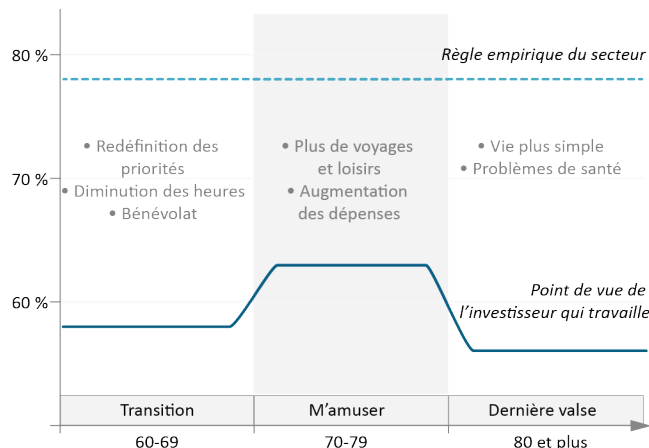
D'abord, il y a les événements cycliques et structurels dans les marchés financiers au cours des 15 dernières années et les changements démographiques majeurs. Les pertes sans précédent dans les portefeuilles durant la crise financière ont modifié la tolérance au risque. Les investisseurs préfèrent éviter des pertes dans leur portefeuille plutôt qu'obtenir de meilleurs rendements ou de plus grands gains financiers avec des placements spéculatifs à haut risque. L'expérience traumatisante de la crise financière a incité les investisseurs à détenir une plus grande proportion d'actifs liquides que jamais auparavant. De plus, la faible reprise des marchés des actions aux États-Unis jusqu'à il y a quelques années et les bas taux d'intérêt ont renforcé la popularité des espèces et liquidités et diminué la confiance dans les placements à long terme. Des sondages menés auprès d'investisseurs américains ont montré que les espèces constituent en moyenne le quart du contenu des portefeuilles financiers (une proportion semblable au Canada) et que pour 25 % des investisseurs interrogés, le long terme désigne une période de moins de cinq ans.

Par ailleurs, alors que les marchés se rapprochent de la normalité, ce n'est pas le cas des investisseurs. Enfin, la génération vieillissante des bébé-boumeurs met davantage l'accent sur des objectifs de vie personnels non financiers et ils accordent ainsi moins d'importance aux objectifs financiers. L'objectif d'un plan financier est d'avoir suffisamment de ressources financières pour obtenir la retraite désirée, fournir des soins de longue durée à un parent vieillissant, financer les

études supérieures des enfants et petits-enfants, réaliser des objectifs philanthropiques, etc.

Trois phases de la retraite

Revenu de retraite nécessaire
en pourcentage des revenus professionnels



Source : UBS Investor Watch, ACCVM

Les objectifs à la retraite deviennent de plus en plus compliqués

Non seulement les investisseurs mettent davantage l'accent sur la qualité de vie plutôt que sur le rendement du portefeuille financier, mais leurs objectifs prioritaires sont aussi devenus plus compliqués. Par exemple, auparavant la planification de la retraite consistait à accumuler suffisamment d'économies pour financer la relative courte période entre le moment du début formel de la retraite et le décès. Pour Paula Polito, directrice de la stratégie chez UBS Wealth Management Americas, la retraite de nos jours est un processus en trois phases. Premièrement, une « transition » à partir de l'identité professionnelle, le passage graduel ou l'abandon progressif d'un emploi à temps plein à une succession de solutions différentes pour gagner de l'argent. Cette phase dure de 5 à 10 ans. La seconde phase est celle des loisirs, surnommée « m'amuser », avec des voyages et

activités familiales. La troisième phase, ou celle de la « dernière valse », est celle des soins à temps plein. Ces longues phases de la retraite peuvent durer 30 ans ou plus et elles ont des répercussions complexes sur le montant d'épargne-retraite nécessaire.

S'adapter au changement d'état d'esprit des clients

Cette remise en question de la part des investisseurs du bien-fondé des placements et la complexité des décisions à prendre concernant la retraite ont forcé les conseillers à s'adapter aux changements de mentalité des clients et à leurs répercussions sur les demandes et préférences des clients. Premièrement, les sociétés de gestions de patrimoine et les conseillers à leur service se rendent compte de la nécessité de mettre en place une relation solide avec leurs clients et d'offrir des services financiers sur une base plus globale. Ils doivent devenir le pivot autour duquel s'articulent les décisions financières du client. Une telle attitude permet aux conseillers de mettre au point un programme qui comprend une planification financière et successorale adaptée au client, en utilisant les bonnes tactiques pour répondre aux objectifs du client, et un plan de communication personnalisé pour garder le client au courant des progrès en cours. Les conférences précédentes avaient souligné que ce genre de relation plus approfondie, établie de génération en génération au sein de la même famille, bâtit un climat de confiance, permet une meilleure planification et augmente le chiffre d'affaires à cause du regroupement des actifs. De plus, les clients qui bénéficient d'un service de qualité de la part d'un conseiller auront recours à lui plus fréquemment. Il y aura aussi fidélisation de la clientèle et augmentation du nombre d'indications de clients.

Il faut que les courtiers comprennent cette nouvelle donne et qu'ils puissent tirer leur épingle du jeu. Une des difficultés est la surcharge d'informations que subissent les clients et conseillers et la nécessité de gérer cette masse d'informations et d'en établir les priorités. Il est indispensable que les conseillers se rendent compte de l'importance de bien comprendre les informations pertinentes pour être capables de les expliquer à leurs clients, particulièrement leur impact sur la stratégie financière. Deuxièmement, les conseillers doivent travailler fort pour continuer à mériter la confiance de leurs clients et les aider à atteindre leurs objectifs, particulièrement maintenant alors que les clients accordent moins d'importance au rendement financier et mettent l'accent sur la réalisation de leurs objectifs personnels. Les clients se demanderont : « Comment mon conseiller a-t-il amélioré ma vie? ». Pour être capables de fournir une réponse claire et positive, les conseillers doivent passer plus de temps sur les priorités du client, parler le même langage que le client pour l'encourager à discuter des vrais enjeux, et rester continuellement au diapason de la proposition de valeur au client.

La motivation et l'enthousiasme sont des éléments importants pour bâtir une relation solide. C'est pourquoi certaines sociétés ont jugé utile que les conseillers se posent la question « Pour quelles raisons » ils ont choisi de faire carrière dans

les services-conseils. Les conseillers doivent faire plus qu'offrir uniquement des produits financiers. Ils doivent se rendre compte que les bons conseils sont indispensables pour améliorer la qualité de vie des clients. Si les clients sont convaincus que c'est bien le cas, la relation client-conseiller se renforcera.

Se tenir au courant des changements réglementaires

L'avalanche des nouvelles règles et réglementations complique davantage la gestion de la relation client-conseiller. Les superviseurs et les sociétés ont besoin de se tenir au courant des tendances réglementaires, et en particulier ils doivent garder les conseillers bien informés des nouvelles politiques et procédures pour se conformer aux nouvelles réglementations. Par exemple, la demande pour utiliser davantage les services de communication mobile et les réseaux sociaux pour communiquer avec les clients cause des difficultés aux sociétés sur le plan de la supervision, car elles doivent s'assurer que toutes ces communications sont conformes aux exigences de la réglementation.

Pas seulement la génération des bébé-boumeurs : la génération du millénaire et la génération X

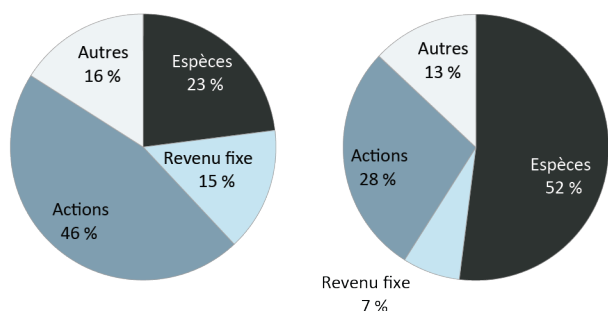
Au même moment, les sociétés sont aux prises avec des changements démographiques alors qu'un nombre de plus en plus élevé de bébé-boumeurs sont à la retraite ou s'approchent de la retraite, et qu'ils vivent beaucoup plus longtemps une retraite qui est aussi plus complexe. Il faut donc utiliser des techniques sophistiquées de planification financière et successorale et être bien au courant de la fiscalité. Les sociétés et les conseillers doivent aussi se préparer à fournir des services financiers aux générations montantes, la génération X et la génération du millénaire. Ces plus jeunes générations n'ont pas fait l'objet de toute l'attention requise de la part du secteur, principalement à cause de la croyance mal fondée qu'elles n'ont pas beaucoup d'argent. Au contraire, beaucoup de ces jeunes ont accumulé pas mal d'argent et en plus beaucoup de jeunes hériteront de leurs parents, même si les montants seront moins élevés que prévu à cause de la multiplication des besoins avec l'augmentation de l'espérance de vie.

Le défi à relever pour les conseillers et les sociétés est de bâtir une relation avec ces jeunes qui sont fondamentalement différents des bébé-boumeurs. Ils sont plus méfiants vis-à-vis du secteur financier parce qu'ils étaient aux premières loges lorsqu'ont eu lieu la crise financière et les scandales très médiatisés qui ont suivi. Aussi surprenant que cela puisse paraître, leur tolérance au risque est faible (les espèces constituent la moitié du contenu des portefeuilles des jeunes de la génération du millénaire). Ils s'attendent à un service de meilleure qualité et à l'utilisation de différents moyens de communication. Les sociétés ont répondu à ces besoins de diverses façons, notamment en ajoutant de jeunes personnes dans les équipes de courtiers et en participant plus aux réseaux sociaux. Une façon envisagée par les conseillers pour bonifier la proposition de valeur est d'utiliser davantage les services de communications mobiles, tant pour se tenir à jour sur les

portefeuilles des clients que pour communiquer plus souvent avec eux. Les clients, particulièrement ceux de la génération du millénaire, s'attendent à une disponibilité 24 heures par jour et 7 jours par semaine, généralement par l'intermédiaire des réseaux sociaux.

Répartition en espèces plus élevée pour les plus jeunes investisseurs

Pas la génération du millénaire Génération du millénaire



Source : UBS Investor Watch

Assurer la continuité alors que les conseillers partent à la retraite

Le deuxième impact des changements démographiques qui touche les activités de gestion de patrimoine est le vieillissement des conseillers. La compression des effectifs de conseillers et le départ à la retraite des conseillers vieillissants ont coïncidé avec le regroupement des actifs dans le secteur, l'augmentation de la demande pour des produits et services spécialisés et la diminution de comptes et d'actifs de clients détenus par les sociétés à cause de l'augmentation du nombre d'évènements qui changent une vie comme le décès du conjoint qui provoque un changement de conseiller.

Le renouvellement de la génération de conseillers doit être géré prudemment par les sociétés, si elles veulent garder et augmenter les actifs de clients qu'elles détiennent. Les sociétés ont adopté diverses stratégies. On encourage les conseillers vieillissants à devenir associés et s'intégrer dans des équipes de courtiers. Cela nécessite des programmes de rémunération bien articulés. Plusieurs sociétés ont créé des programmes de formation à l'interne et des programmes de mentorat. Les plus jeunes conseillers occupent ainsi plusieurs postes différents les uns après les autres dans la société, en passant des services de conformité aux services de planification financière.

Conclusion : donner l'exemple à partir de la direction

S'adapter aux changements d'attitude des clients, aux changements réglementaires, aux changements démographiques de la clientèle et au vieillissement des conseillers nécessite une direction éclairée. Le changement le plus important à effectuer pour une société est un changement de culture de l'entreprise, incluant l'engagement d'accorder la priorité aux clients et la capacité d'en convaincre la clientèle. La priorité aux clients implique que les sociétés et les conseillers doivent adapter à la proposition de valeur aux clients les services qu'ils offrent. Les conseillers doivent comprendre les objectifs de leurs clients et établir un plan clair pour les atteindre et en vérifier les progrès. Il faut mobiliser des ressources à l'interne et à l'externe pour fournir aux clients l'expertise nécessaire pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs de vie, que ce soit des objectifs d'épargne-retraite, de soins de longue durée et de philanthropie. Les conseillers et les sociétés doivent aussi être totalement transparents sur les services fournis et leur coût.

La haute direction de la société doit concevoir et structurer ses objectifs et fournir les ressources pour les atteindre. Les valeurs et la culture d'entreprise de la société sont établies par les dirigeants – c'est donc à eux de montrer leur détermination à réaliser leurs objectifs pour que tout le personnel les partage et que les clients puissent en prendre connaissance.

Je tiens à exprimer une reconnaissance toute particulière à Eon Song, analyste des marchés des capitaux, qui a fourni les analyses et l'assistance technique.

Veuillez agréer mes salutations distinguées.

Ian C. W. Russell, FCSI
Président et chef de la direction de l'ACCVM
Mai 2014