



INVESTMENT INDUSTRY ASSOCIATION OF CANADA  
ASSOCIATION CANADIENNE DU COMMERCE DES VALEURS MOBILIÈRES



# LETTRE DU PRÉSIDENT

N° 126

## L'avenir des services de gestion de patrimoine Observations effectuées lors de la Conférence 2019 de la SIFMA sur la clientèle privée

### FAITS SAILLANTS

Le secteur de la gestion de patrimoine aux États-Unis a connu des changements draconiens au cours des dernières années. Les changements de comportement des investisseurs, les vastes mouvements démographiques et les percées technologiques et numériques en ont été les causes déterminantes.

L'amélioration du professionnalisme, les changements dans les pratiques commerciales, la mise en application intensive de la technologie, l'intérêt renouvelé pour le service, la confiance et la convivialité dans la fourniture de services financiers sont aussi des causes déterminantes.

Les conseillers sont devenus le pivot autour duquel s'articulent les activités financières du client durant toute la vie du client par la mise en place d'un plan financier personnalisé pour établir les objectifs et suivre la progression du portefeuille en fonction de ces objectifs. Il s'agit d'une approche radicalement différente de l'ouverture d'un compte carte blanche ou d'un compte d'opérations en vue d'accumuler des actifs financiers.

Les 10 et 11 avril, j'ai assisté à la Conférence de la SIFMA sur la clientèle privée qui portait sur la transformation radicale des activités et de la structure des services de gestion de patrimoine aux États-Unis provoquée par :

- la mise en application d'une technologie révolutionnaire;
- les changements de comportement des investisseurs; et
- les défis que représente la réforme réglementaire en cours.

Le présent numéro de la Lettre du président regroupe les observations et les sujets de la conférence pour brosser un tableau de l'avenir du secteur de la gestion de patrimoine aux États-Unis qui commence à prendre forme actuellement. L'objectif est de mieux cerner et de mieux comprendre les futures tendances du secteur canadien.

### LA TECHNOLOGIE : CATALYSEUR DE GAINS D'EFFICIENCE ET DE CHANGEMENTS

L'impact des bases de données massives sur les activités de gestion de patrimoine est un changement majeur. Les algorithmes et les outils mis au point pour explorer les données permettront aux sociétés de réaliser des gains d'efficience dans leur salle des marchés, leur service de suivi de marché et leur service de postmarché. Par exemple, la collecte des données sur la rémunération des conseillers, le chiffre d'affaires, les opérations et le portefeuille des clients permet aux sociétés : de comparer le rendement des conseillers avec leur rémunération; d'éviter de contrevenir à la réglementation en créant des messages d'avertissement sur les pondérations du portefeuille, les opérations et d'autres paramètres dans les divers segments de clientèle. Pour les salles de marché, l'apprentissage machine et l'analyse prédictive basés sur les données de clients permettront aux conseillers de se préparer aux décisions que devront prendre les clients en leur fournissant en temps utile des recommandations en matière de placement et des informations. Des tiers fournisseurs de services développent actuellement des

outils pour colliger les communications numériques entre les conseillers et leurs clients par l'intermédiaire d'une « intégration multicanal ». L'objectif est de prendre en charge le suivi de documents et de fournir des messages d'avertissement aux conseillers, par exemple à l'approche des dates de tombée des examens de la convenance.

### AUGMENTER LA QUALITÉ ET ÉLARGIR LA GAMME DES SERVICES DE GESTION DE PATRIMOINE

Le secteur américain a déployé beaucoup d'efforts – et il a réalisé des progrès considérables – pour améliorer la qualité des services de gestion de patrimoine et répondre à la demande des clients qui veulent obtenir des services complets de gestion de patrimoine fournis par un conseiller de confiance. Les clients accordent de plus en plus d'importance au contact humain et ils sont prêts à payer pour l'obtenir.

Une relation interactive approfondie entre le client et le conseiller est indispensable à l'efficacité des servicesconseils. L'aspect le plus important de la relation est d'accorder la priorité à l'écoute du client pour connaître ce qu'il veut et ce dont il a besoin – et non pas proposer au client ce que veut la société. Le point de vue du client devrait être ce qui compte le plus, surtout lorsqu'il s'agit de ses objectifs de vie et de son aversion au risque. Le conseiller doit donner au client un accès complet, électronique ou autrement, et ce, aux conditions du client et au moment qui convient au client. Tous les servicesconseils devraient être à la disposition du client : les sociétés cherchent à offrir dans leur environnement numérique une norme et une qualité d'expérience client semblables à celles qu'offrent les géants technologiques comme Amazon.

Les sociétés de petite et de grande tailles ont modifié et renforcé leur modèle d'affaires pour répondre aux changements de la demande pour des services complets de gestion de patrimoine. Elles ont pris un certain nombre de mesures fondamentales. Premièrement, les

sociétés se rendent compte qu'elles peuvent améliorer beaucoup le service à la clientèle et la convivialité en se servant de la technologie et elles utilisent une vaste gamme d'applications, souvent fournies par des tiers fournisseurs, pour améliorer l'expérience client – axée sur le service et la convivialité. Deuxièmement, les sociétés se rendent compte que les investisseurs ont besoin de solutions en ligne complémentaires pour gérer leur patrimoine lorsqu'ils veulent effectuer des transactions sur des actions et exécuter des opérations de portefeuille – les plateformes de gestion de patrimoine en ligne ne constituent pas une menace sérieuse aux services-conseils traditionnels. Troisièmement, des conseils fournis lors d'un contact humain et une relation approfondie avec le client sont indispensables pour permettre au client d'atteindre ses objectifs financiers et ses objectifs de vie.

La réussite d'un service de gestion de patrimoine commence par une large gamme intégrée de produits/services, une gamme complète de services consultatifs, des services de recherche à l'échelle internationale, une gestion des liquidités, des options de financement et des solutions spécialisées, par exemple des services de fiducie et des bureaux de gestion de patrimoine. La gestion de patrimoine repose sur un plan financier personnalisé qui établit les objectifs et qui suit la progression du portefeuille en fonction de ces objectifs. Et il est important que la gestion tienne compte de l'aversion au risque du client et des gains d'efficacité fiscale.

## **IMPLANTER LA QUALITÉ DE SERVICE DANS LA CULTURE D'ENTREPRISE**

L'importance de mettre en place une culture d'entreprise de « faire le mieux pour les gens » – fournir une expérience valorisante au client – est maintenant à l'avant-plan et centrale à cause de :

- l'évolution des plateformes vers des services complets de gestion de patrimoine;
- l'amélioration du professionnalisme dans le secteur;
- le rôle déterminant du conseiller qui est le pivot autour duquel s'articulent les décisions financières du client pour satisfaire les besoins du client; et
- l'importance de fournir de la valeur ajoutée et de changer les discours et la perception sur ce que fait le secteur pour aider les clients.

Cette culture d'entreprise sera mise en place en se servant de la technologie, en appuyant les conseillers et en fournissant une formation poussée aux conseillers.

Les possibilités d'offrir de la valeur ajoutée et de mettre en place une culture d'entreprise positive sont nombreuses : la prolifération de nouvelles technologies comme les applications sur les bases de données massives; la disponibilité de nouvelles technologies, comme la « planification de la longévité » qui fournit un plan pour que le client se prépare à payer les soins gériatriques et les résidences pour personnes âgées semi-autonomes dont il pourrait avoir besoin plus tard, ainsi qu'un plan sur le transfert intergénérationnel de patrimoine. La cohorte vieillissante des conseillers, alors qu'on prévoit qu'un conseiller sur quatre prendra sa retraite au cours des dix prochaines années, constitue une autre occasion d'acquérir des connaissances

pointues et d'augmenter la productivité en formant la jeune génération de nouveaux conseillers et en aménageant la transition des conseillers. La structure de gestion générale – le « gestionnaire de la complexité » – supervise les activités de la succursale et s'occupe de questions stratégiques et des pratiques de gestion plus générales pour améliorer les services offerts par les conseillers et la société, augmenter la productivité et faciliter les restructurations nécessaires comme le processus de transition des conseillers.

Le défi pour les conseillers et les sociétés est de s'adapter aux changements démographiques qui touchent les marchés : une clientèle plus jeune; une plus grande diversité du bassin de clientèle (particulièrement les femmes); des clients qui sont mieux informés et qui s'y connaissent bien en technologie.

## **IMPACT DES CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES**

La réussite future des services de gestion de patrimoine repose sur la capacité de répondre aux changements de profil de la clientèle du secteur. Les millénariaux auront un impact de plus en plus grand dans le secteur à cause de l'augmentation de la taille de leur portefeuille et de leur besoin de conseils et de planification. Le nombre des millénariaux est déjà supérieur au nombre de bébéboueurs (81 millions de millénariaux sur le marché américain). Des sondages récents indiquent que les millénariaux s'y connaissent bien en technologie, qu'ils sont prudents et informés, et peut-être le plus important, qu'ils accordent de la valeur au contact humain pour les conseils et la planification financière. La majorité de ces millénariaux sont des femmes. Les sociétés doivent donc s'adapter pour tenir compte de cette diversité en employant des conseillers et des directeurs de sexe féminin. Les conseillers et les sociétés doivent aussi réorienter leurs activités pour s'occuper de la génération vieillissante des bébéboueurs qui ont besoin de modifier la composition de leur portefeuille en fonction des périodes prolongées de travail à la retraite, et ils doivent redoubler d'efforts sur la planification de la longévité et la planification successorale. La SIFMA, les régulateurs et les sociétés du secteur se sont penchés sur les pratiques commerciales pour cerner et prendre les mesures appropriées en présence de détérioration cognitive et de maltraitance de clients.

## **ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE CONJONCTURE STRUCTURELLE**

Avec l'offre de services complets de gestion de patrimoine et l'augmentation des coûts technologiques et de conformité, la structure des sociétés et du secteur lui-même est en pleine mutation.

Pour plusieurs sociétés, l'important est la présence d'équipes de conseillers et elles délaissent le modèle traditionnel d'un seul conseiller financier par client. Non seulement la présence d'équipes améliore le service à la clientèle, mais elle facilite le processus de transition des conseillers plus âgés sur le point de prendre leur retraite vers les nouveaux conseillers. Il s'agit surtout de : fournir efficacement des services spécialisés, notamment la planification financière, la planification successorale et la planification de la longévité; faire affaire avec les bureaux de gestion de patrimoine; mieux répondre aux besoins de certaines catégories de clients, qu'il s'agisse de millénariaux ou de clients âgés. Les équipes de conseillers sont un moyen important d'augmenter la productivité et de rehausser la

qualité des services offerts aux clients de la société.

Plusieurs sociétés délaissent les portefeuilles gérés par les conseillers de type carte blanche au profit de solutions de portefeuilles personnalisées offertes par des tiers. Les conseillers peuvent ainsi consacrer plus de temps à la relation avec leurs clients. La popularité des solutions de portefeuilles signale que le rendement des placements n'est plus un facteur concurrentiel déterminant qui permet de se démarquer. La constitution de portefeuilles personnalisés proposés par des tiers est devenue une activité complexe à laquelle participent les gestionnaires de grands fonds d'investissement qui offrent des solutions de portefeuilles, des solutions de produits et des techniques de gestion. Les gestionnaires de fonds d'investissement comme Capital Group, Invesco, et BlackRock ont créé des groupes de pratiques de gestion pour collaborer avec les conseillers en placement inscrits et les sociétés à mettre au point des solutions de portefeuilles personnalisées à l'intention des conseillers financiers et des sociétés. Les solutions de portefeuilles incluent une sélection des nouveaux produits de fonds d'investissement, la composition du portefeuille et la rationalisation de la gamme de produits offerts par les sociétés. Cette expertise indépendante sur la personnalisation des portefeuilles des clients profite aux sociétés de gestion de patrimoine et à leurs clients. Par l'intermédiaire de ce service accessoire, les gestionnaires de fonds d'investissement peuvent utiliser les plateformes de gestion de patrimoine des sociétés.

Les services de gestion de patrimoine offerts par les sociétés se sont élargis sur les plans : de l'offre des produits/services; de l'application rapide des technologies qui procurent des gains d'efficacité dans l'exploitation et qui facilitent l'accès numérique des clients; de la grande importance accordée à l'impartition en faisant affaire avec des tiers fournisseurs de services comme les solutions de portefeuilles personnalisées; de la planification fiscale et de la planification successorale; des assurances et des services bancaires. De plus, de nouvelles entreprises en ligne de technologie financière rivalisent pour offrir des services d'exécution d'ordres et de placement en ligne et elles se sont taillé une part de marché importante.

Même si les services de gestion de patrimoine des sociétés se sont élargis, il y a eu des regroupements de sociétés dans le secteur – fusions et acquisitions. Le regroupement témoigne non seulement de la hausse des coûts fixes et des frais d'exploitation et de la nécessité d'augmenter le volume d'activités commerciales et la gamme des produits, mais aussi de la compression des honoraires et des frais causée par la vive concurrence. Avec l'augmentation de la demande pour des services de gestion de patrimoine plus diversifiés et plus complets et l'accroissement des pressions concurrentielles d'offrir davantage de valeur ajoutée aux services, plusieurs sociétés ont atteint les limites de leur capacité de fonctionnement. Les sociétés s'adaptent aux contraintes commerciales en augmentant leur taille par une croissance interne et par des acquisitions. Les sociétés augmentent leur productivité et les gains d'efficacité en profitant de solutions technologiques.

## RÉFORME RÉGLEMENTAIRE POUR METTRE EN PLACE UNE CULTURE « DU CLIENT D'ABORD »

Les grandes réformes réglementaires dans le secteur de la gestion de patrimoine ont eu lieu au cours des dix années qui ont suivi la crise financière, comme au Canada. Par rapport à leurs homologues canadiennes, les petites sociétés américaines de courtierscontrepartistes et de conseillers en placement inscrits détiennent des comptes plus importants et elles ont un chiffre d'affaires plus élevé. Il est donc plus facile pour ces sociétés de faire face aux coûts de conformité. Le plus important projet réglementaire dans le secteur américain est la mise en œuvre de la *Regulation Best Interest* de la SEC (Règle BI) – la norme d'agir au mieux des intérêts du client pour les courtierscontrepartistes. La Règle BI établit un ensemble de principes, dont un des plus importants est la divulgation des conflits d'intérêts. La Règle BI sera accompagnée d'une réglementation pour minimiser et éliminer les conflits d'intérêts. Les sociétés de courtierscontrepartistes présentes dans le secteur appuient la nouvelle réglementation de la SEC d'agir au mieux des intérêts du client parce : qu'elle respecte le libre choix des clients; qu'elle couvre toutes les catégories de comptes de clients (ce qui n'est pas le cas de la norme fiduciaire adoptée par le ministère du Travail des États-Unis [DOL]); qu'elle est fondée sur des principes. Même si la SEC n'a pas encore publié la version définitive des règles de base, leur publication est très attendue par le secteur. On s'attend à ce que ces règles ainsi que le document d'orientation soient publiés avant la fin de l'année étant donné la priorité de la SEC de mettre en vigueur la Règle BI, ce qui mettra fin aux longues consultations sur la norme d'agir au mieux des intérêts du client.

## CONCLUSION

Le secteur de la gestion de patrimoine aux États-Unis s'est transformé radicalement au cours des dernières années et il y aura encore plus de changements dans les années qui viennent. La transformation est une réponse aux facteurs externes, comme les changements de l'attitude et de comportement des investisseurs et les changements démographiques qui touchent les marchés. Cependant, comme le suggèrent les preuves recueillies sur place lors d'événements comme la conférence de la SIFMA, la transformation témoigne aussi des pressions concurrentielles qui s'exercent sur les sociétés de courtierscontrepartistes et de conseillers en placement inscrits pour satisfaire plus efficacement les demandes des clients sur toute la gamme des services en rehaussant les normes de pratiques commerciales et de professionnalisme et en profitant au maximum des technologies émergentes.

Veuillez agréer mes salutations distinguées.



Ian C. W. Russell, FCSI  
Président et chef de la direction de l'ACCVM  
Avril 2019