

Les services-conseils en gestion de patrimoine à l'ère du coronavirus Perspective de Deloitte sur l'incidence de la COVID-19 dans ce secteur

Juin 2020

Aperçu

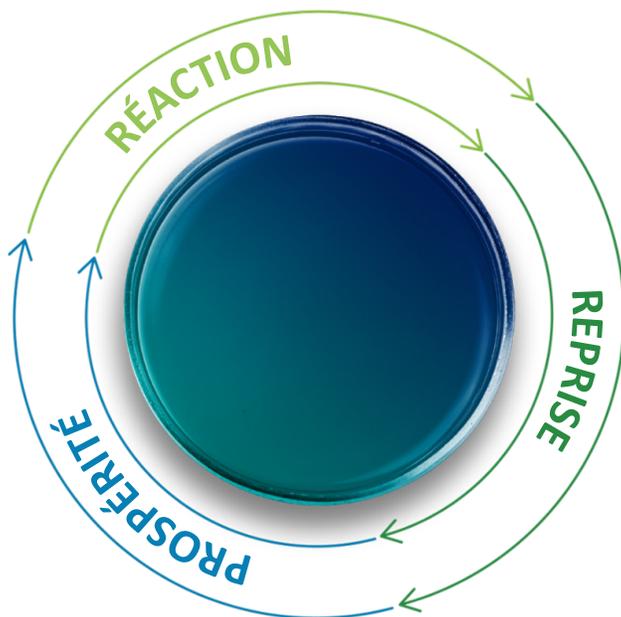
Le secteur canadien de la gestion du patrimoine a subi des changements importants au cours des dernières années. L'effet combiné des attentes grandissantes des clients, des changements réglementaires, de l'évolution du contexte économique et des progrès technologiques a exercé une pression sur notre conception traditionnelle de la gestion du patrimoine et de ses modèles d'affaires et de revenus.

La transition d'un modèle centré sur les produits et les placements vers un modèle plus axé sur le bien-être financier général et les services-conseils est déjà amorcée. Même si les premiers changements dans ce secteur se sont faits progressivement, nous croyons qu'ils s'accéléreront dans les années à venir. En effet, le secteur de la gestion du patrimoine subira une transformation fondamentale non seulement de sa portée, mais aussi de sa nature. Son avenir réside dans les services-conseils.

Au début de mars 2020, le monde entier a été frappé de plein fouet par la pandémie de COVID-19. Le secteur des services-conseils en gestion du patrimoine a subi les contrecoups de cette crise mondiale qui posera des défis sans précédent et représentera probablement un véritable tournant à partir duquel le secteur devra se réinventer.

Dans le présent document, nous explorerons brièvement certaines questions que les dirigeants de sociétés de gestion du patrimoine devront résoudre. Nous nous concentrerons sur celles qui découlent directement de la crise de la COVID-19 et qui les préoccupent le plus actuellement.

Pour présenter ces questions essentielles et les décisions qui s'imposeront, nous utiliserons le cadre de travail « Réaction, Reprise, Prospérité » conçu par Deloitte dans le contexte de la pandémie de la COVID-19 pour prédire l'avenir des services-conseils en gestion de patrimoine et présenter les étapes à suivre pour réagir à la crise immédiate, s'en remettre et aller de l'avant.



Étape 1 : Réaction

L'effet immédiat de la COVID-19 sur le secteur de la gestion du patrimoine sera vaste et profond. Les clients sont inquiets et désorientés, les valeurs des portefeuilles et des fonds subissent des turbulences, les rachats sont en hausse et les conseillers et leurs équipes continueront de travailler à distance dans un proche avenir. Même si une variété de mesures fonctionnelles importantes doivent être prises (p. ex., assurer la continuité des opérations et gérer les flux de trésorerie), nous nous pencherons sur quelques questions cruciales qui seront prioritaires pour les dirigeants de ce secteur.

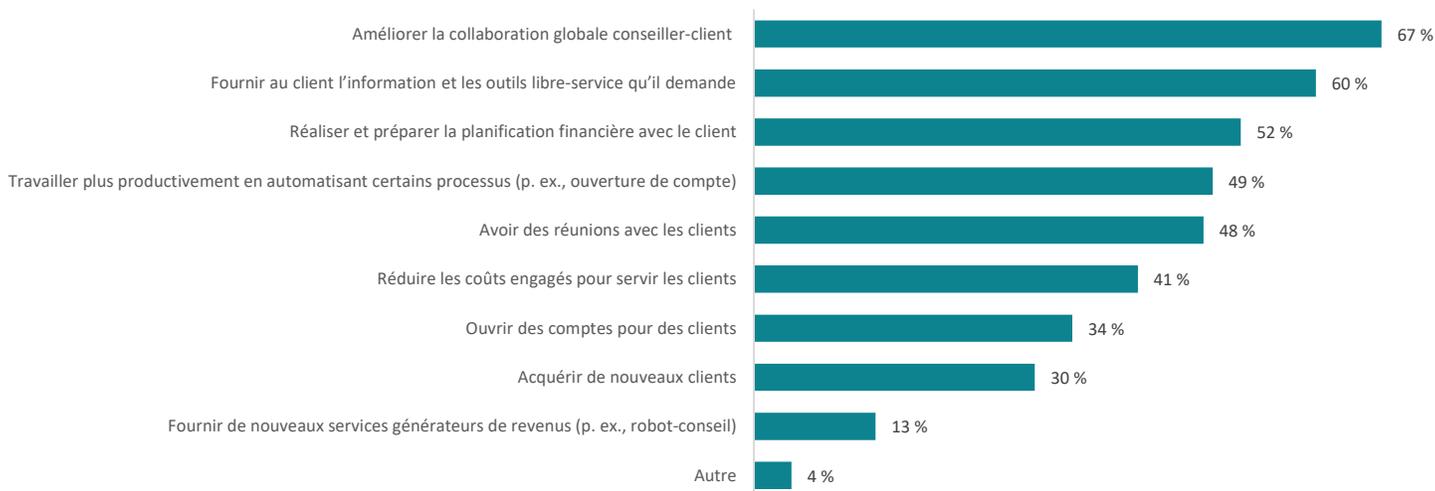
De quelles capacités numériques mes conseillers et mes équipes travaillant à distance ont-ils le plus besoin?

Dans l'immédiat, trois aspects prioritaires doivent être pris en considération : 1) veiller à ce que les conseillers et leurs équipes aient accès à un réseau et à des outils d'affaires (p. ex., des tableaux de bord/flux de travail) pour gérer les affaires de leurs clients et assumer leurs obligations opérationnelles et réglementaires (à savoir, la continuité des activités); 2) fournir aux conseillers des outils adéquats de communication avec les clients qui favorisent les contacts humains, la confiance et les discussions productives (p. ex., un système de vidéoconférence haute fidélité); 3) former les conseillers afin qu'ils aient des conversations plus complexes et délicates avec les clients, en mettant l'accent sur l'écoute et l'empathie; cela vaut particulièrement pour les canaux du marché de masse.

Les technologies utilisées pour interagir avec les clients font maintenant partie intégrante des outils d'engagement utilisés par les conseillers. Selon un sondage mené par Aite Group, 67 % des conseillers pensent que les technologies d'interaction avec les clients améliorent la collaboration globale entre le conseiller et le client, tandis que 51 % trouvent ces technologies utiles pour préparer les plans financiers avec leurs clients (voir la figure 1). L'adoption d'outils adéquats de communication et de collaboration entre conseiller et client est devenue encore plus essentielle en cette période de crise pour maintenir les relations avec les clients.

Figure 1 : Pourcentage de conseillers qui estiment que les technologies d'interaction avec les clients offrent des avantages particuliers pour leur pratique (Aite Group, 2020)¹

Q. À votre avis, quels sont les avantages des technologies d'interaction avec les clients (technologies web et mobiles) pour votre pratique? « Les technologies d'interaction avec les clients permettent à notre pratique de... » (n = 98 conseillers en placements inscrits indépendants)



La campagne « Invest from Home. Bank from Home » de Standard Chartered illustre comment une plateforme numérique a permis de maintenir les interactions entre conseiller et client en l'absence de présence physique. Ses principales fonctions sont « My RM », une nouvelle plateforme de gestion du patrimoine qui permet le transfert de documents et de fichiers, le partage d'écran, le clavardage et les appels audio afin que les clients puissent interagir à distance avec leur gestionnaire de compte. Elle a permis aux clients de gérer leurs investissements et leurs services bancaires à distance sans mettre en péril leur santé parce qu'ils devaient sortir pour combler leurs besoins en la matière.^{2 3}

Comment pouvons-nous empêcher les investisseurs de céder à la panique et minimiser les rachats tout en assumant nos obligations d'agir dans leur intérêt?

Nous croyons qu'à court terme, il est essentiel d'offrir des informations factuelles aux clients et de communiquer régulièrement avec eux. Les sociétés de gestion du patrimoine doivent fournir à leurs conseillers de première ligne des statistiques sur le rendement à long terme des portefeuilles et des placements reposant sur la valeur. Il sera également important de leur fournir, pour servir les investisseurs du marché de masse (dont les placements totalisent moins de 100 000 \$), des documents éducatifs et des outils d'orientation appuyant leurs recommandations de placement et leurs discussions sur les flux monétaires. Il est également possible de profiter de la crise pour discuter avec les clients du bilan complet de leur ménage plutôt que de se limiter à leur portefeuille de placement.

Quand le marché traverse une crise, les investisseurs se doivent encore plus de communiquer avec leur conseiller pour qu'il les aide à composer avec leurs difficultés. Pour répondre à ce besoin, Credit Suisse s'assure que des appels téléphoniques ponctuels soient faits à certains investisseurs lorsque le marché subit de grands changements^{iv}. Ces appels permettent aux clients non seulement d'obtenir une mise à jour sur leur portefeuille et de poser des questions, mais aussi de comprendre la stratégie de leur gestionnaire de patrimoine. Au Canada, les conseillers de RBC ont adapté leur message afin d'aider les investisseurs à maintenir une approche disciplinée de placement et à structurer leur portefeuille de façon à atteindre des objectifs à long terme^v. Les investisseurs du marché de masse, surtout s'ils n'ont pas accès aux conseils de professionnels, peuvent avoir du mal à rester calmes quand le marché dégringole. Wealthsimple, une plateforme d'investissement par robot-conseil, envoie des courriels aux clients pour les tenir au courant et les rassurer. Cette communication vise à mettre en contexte la baisse en la comparant au rendement de 180 % obtenu au cours des 10 années précédentes, tout en vantant les mérites des placements passifs à long terme^{vi}. Ces exemples illustrent les avantages d'avoir des communications constantes et factuelles avec les clients, surtout durant les grands bouleversements du marché, afin de minimiser les mouvements de panique à court terme.

De quoi les conseillers et leurs équipes ont-ils besoin pour faire face à la hausse du volume de demandes de service des clients?

Alors qu'elles s'adaptent à la nouvelle réalité du télétravail, les équipes ont divers défis à relever en raison de l'augmentation du nombre de communications avec les clients et de la nature urgente de ces interactions. Les conseillers ont des niveaux d'interaction plus élevés et des conversations plus complexes avec les clients ainsi que plus d'activités transactionnelles, d'exécution et de conformité à réaliser – et ils doivent faire tout cela en travaillant de la maison. Les sociétés de gestion du patrimoine doivent continuer de tester et de consolider leurs capacités technologiques à distance afin d'assurer la continuité de leurs activités et de minimiser les risques de défaillance. Par exemple, Credit Suisse applique le concept de répartition des tâches consistant à diviser et à répartir en plusieurs endroits les équipes essentielles, notamment celles de la conformité, des TI et des transactions, ou à leur permettre de travailler de la maison à tour de rôle. Son but est de minimiser le risque que les opérations soient partiellement interrompues en raison d'une contagion importante^{vii}. Les documents d'analyse économique et d'éducation créés par les équipes de recherche seront particulièrement importants pour les conseillers du marché de masse, qui doivent avoir avec leurs clients des conversations complexes allant au-delà de leur rôle habituel qui est de fournir des services de planification de base, de vendre des fonds et d'offrir des services en succursale. Les sociétés de gestion du patrimoine pourraient aussi envisager des options temporaires comme les services partagés ou la mise en commun des ressources afin d'alléger la tâche des conseillers et des équipes de vente de première ligne.

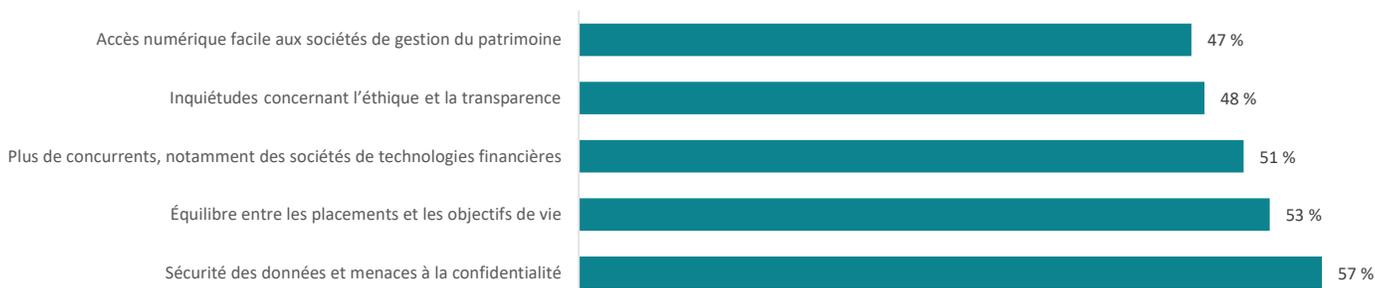
Quelles solutions provisoires pouvons-nous utiliser pour éduquer et former les conseillers en succursale et spécialisés dans le marché de masse?

Depuis quelques années, les services-conseils se trouvent de plus en plus au cœur de la proposition de valeur des sociétés de gestion du patrimoine. Durant la crise de la COVID-19, ils revêtent une importance capitale. Récemment, alors que les services aux personnes fortunées ont renforcé leurs activités de planification, de consultation et de gestion complète du patrimoine (fiscalité, succession et fiducie), les services au marché de masse continuent de miser sur la vente et les services. La demande accrue de services-conseils des investisseurs du marché de masse, particulièrement en gestion de flux monétaire et de planification à court terme, accroîtra le fardeau des conseillers de première ligne peu équipés pour avoir ce type de discussion complexe et émotive. Parmi les mesures utiles pouvant être prises à court terme, mentionnons l'élaboration de documents éducatifs et d'intranets libre-service pour répondre rapidement à cette demande, l'expansion des services-conseils habituellement réservés aux clients fortunés dans les canaux du marché de masse et l'affectation de conseillers existants ou retraités aux équipes en succursales à des fins de formation et de soutien interne. À plus long terme, il sera important d'offrir une formation continue pour approfondir les connaissances et les compétences techniques des conseillers spécialisés dans le marché de masse, à laquelle s'ajoutera une formation non technique sur les interactions humaines (p. ex., aptitudes pour l'écoute, empathie, principes de la science du comportement).

Comment dois-je gérer mes initiatives et mes investissements en cours? Que dois-je cesser, commencer et continuer?

Une des grandes questions que nos clients se posent concerne les moyens à prendre pour adapter leurs feuilles de route et leurs plans d'investissement. Nous leur recommandons de maintenir les importants programmes entrepris pour créer leur infrastructure technologique future, réduire leurs coûts et assurer leur conformité réglementaire (p. ex., aux réformes axées sur le client). De plus, les investisseurs apprécient les gestionnaires de patrimoine qui offrent un accès numérique, des données sécurisées et des conseils équilibrés sur leurs placements et leurs objectifs de vie (voir la figure 2). Nous croyons que ces initiatives axées sur l'investisseur, conjuguées à l'élaboration de stratégies de services-conseils et d'accroissement des capacités en la matière, doivent être accélérées, tout comme les projets visant à soutenir les technologies utilisées par les conseillers sur place et à distance. Les initiatives discrétionnaires relatives à la stratégie et à l'innovation dont les avantages ne sont pas clairs ou ne seront réalisés qu'à plus long terme doivent être mises de côté afin que les fonds qui y sont consacrés soient redéployés ou mis en réserve.

Figure 2 : Pourcentage de clients qui valorisent les cinq principaux facteurs de gestion du patrimoine (Roubini ThoughtLab)¹³



Quelles mesures de réduction des coûts à court terme puis-je adopter pour atténuer les effets du déclin des revenus tirés des biens administrés?

Les leviers de réduction des coûts dans l'immédiat se font rares, mais ils existent. Les mesures de réduction des coûts ou de gestion des flux de trésorerie à court terme comprennent la réduction volontaire des heures de travail et des salaires, la réduction involontaire et temporaire des salaires, le report ou le gel de l'embauche et l'instauration de plafonds ou d'un embargo sur les dépenses discrétionnaires de petite valeur. Fait encore plus important, la crise de la COVID-19 peut servir de catalyseur pour instaurer des programmes de réduction des coûts et d'efficacité à plus long terme et de plus grande portée qui contribueront à tempérer la baisse prolongée des marges bénéficiaires dans l'ensemble du secteur.

Étape 2 : Reprise

Au cours des semaines et des mois à venir, les sociétés de gestion de patrimoine tenteront de se remettre des effets économiques et sociologiques de la COVID-19 et de s'adapter à la nouvelle normalité. Cette dernière sera caractérisée par des besoins, des attitudes et des comportements différents des clients; des conditions économiques difficiles et des turbulences sur le marché; et un exercice de haute voltige consistant à défendre les positions concurrentielles actuelles tout en saisissant des occasions d'élargir le champ d'action des gestionnaires de patrimoine et leurs méthodes de mise en marché.

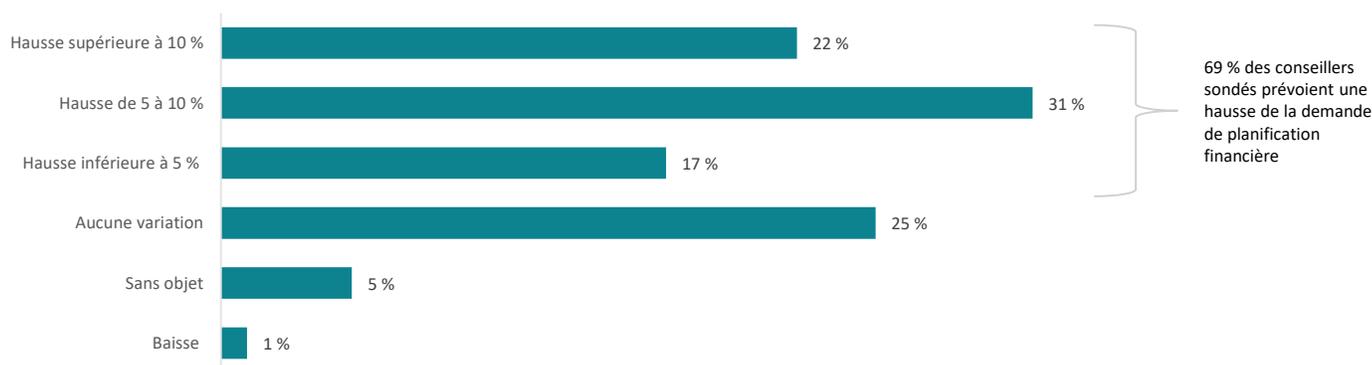
Quels services puis-je offrir pour aider les clients à s'adapter à la nouvelle normalité qui prévaudra après la COVID-19?

Nous savons depuis quelque temps déjà que les services-conseils sont de plus en plus prisés par les particuliers et les ménages canadiens. À notre avis, la crise de la COVID-19 accélérera la demande dans ce domaine et pressera les sociétés de gestion de patrimoine de s'organiser pour y répondre. Elles doivent notamment saisir les occasions d'offrir des conseils pour organiser les ressources disponibles et combler les besoins immédiats des clients. Les banques de détail aident les Canadiens à reporter leurs paiements hypothécaires, à refinancer leurs emprunts et à composer avec des flux monétaires familiaux. Nous pensons qu'il est possible d'élargir la portée et l'horizon temporel des conseils prodigués tout au long de la crise et de profiter de cette dernière pour amorcer la transition vers des services bancaires de détail et de gestion du patrimoine à plus long terme ancrés dans l'analyse du bilan complet des clients.

La demande de services-conseils et d'avancées technologiques du marché sera assez forte pour que des solutions à grande échelle puissent être créées pour tous les seuils d'actif. Même avant la crise, 69 % des conseillers ayant répondu à un récent sondage d'Aite Group s'attendaient à une hausse de la demande de planification financière (voir la figure 3). Outre les lacunes de service actuelles sur le marché de masse, on observe un manque au chapitre d'autres types de produits et services de consultation. Par exemple, les principaux acteurs doivent chercher des façons de faciliter et d'automatiser les transactions des clients (p. ex., dépôt direct et répartition des dépenses en fonction de l'épargne, paiement de factures); gérer les flux monétaires; optimiser le bilan des ménages (épargnes, crédit, placements, protection); assurer le bien-être financier et non financier; et offrir des outils de planification financière libre-service qui sont mis à jour de façon dynamique et permettent la planification de scénarios pour divers horizons temporels et objectifs. Cette proposition de valeur en services-conseils et la résolution des lacunes sur le marché grand public représentent pour les gestionnaires de patrimoine de formidables occasions de tirer parti de la crise actuelle pour apporter des changements constructifs à leurs activités.

Q. Quelle variation annuelle de la demande de planification financière votre pratique prévoit-elle au cours des 12 prochains mois? (n = 400)

Figure 3 : Pourcentage de conseillers prévoyant une augmentation des services de planification financière (Aite Group, 2020)^X



Quelles sont les occasions de réviser et de mettre à jour la stratégie relative aux produits?

L'évolution de la demande des clients pour certains types de fonds et certaines familles de fonds forcera les sociétés de gestion de patrimoine à revoir leurs produits et services. Sur le plan tactique, la pandémie de la COVID-19 sera le premier véritable test de la demande de fonds passifs des clients. Parallèlement, il pourrait y avoir un regain d'intérêt pour les fonds sous gestion active et les fonds thématiques négociés en bourse, tandis que les fonds axés sur la technologie pourraient gagner en popularité. La demande de stratégies d'investissement ESG (axées sur des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance) devrait continuer à augmenter, car les investisseurs deviendront plus attentifs aux questions environnementales et sociales en raison des bouleversements actuels. Les changements de la demande et la volonté de rationaliser les coûts pourraient donner lieu à une refonte et à une repondération de la gamme de produits. Les gestionnaires de patrimoine devront notamment avoir une vision à long terme et prévoir les changements à moyen et à long terme de la demande découlant de la COVID-19 et de ses répercussions économiques, plutôt que de réagir en modifiant à plus court terme la répartition de l'actif.

De façon plus générale, nous croyons que les événements entourant la COVID-19 ont également amené les entreprises du secteur à miser sur les services-conseils plutôt que sur les produits et à situer les premiers dans un « continuum » comprenant des services de complexité variable qui sont adaptés aux divers besoins de bilan. À mesure que les besoins des clients se complexifieront et varieront d'un segment à l'autre, il sera impossible d'élaborer une solution unique de services-conseils qui recoupera divers contextes socioéconomiques. C'est pourquoi nous croyons qu'à long terme, les chefs de file du secteur chercheront à créer des « plateformes » de services-conseils qui permettront aux clients d'obtenir divers types de conseils pour chaque aspect du bilan de leur ménage; ces plateformes remplaceront les propositions de valeur ou les modèles traditionnels axés sur les produits dans lesquels les conseils sont directement associés à la vente d'un produit.

Que puis-je faire pour respecter les échéances de mise en œuvre des réformes axées sur le client de décembre 2020 et 2021?

Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont reporté les échéances de mise en œuvre des réformes axées sur le client. La première des deux phases de cette réforme transformationnelle, qui vise à établir une nouvelle norme de conduite plus rigoureuse et à accorder la priorité aux clients, a été reportée comme suit : l'adoption des nouvelles dispositions relatives aux conflits d'intérêts a été reportée de six mois, au 30 juin 2021, et les nouvelles obligations d'information ont été reportées d'un an, au 31 décembre 2021. Les autres exigences n'ont pas changé et entreront en vigueur à la fin de 2021.

Le calendrier initial de mise en œuvre des réformes axées sur le client était déjà serré en temps normal, soit avant la pandémie de COVID-19. Même si ce report pourrait alléger leur fardeau, les sociétés de gestion de patrimoine ne peuvent pas se permettre de ralentir, car l'ampleur des changements et les coûts qui s'y rattachent risquent d'être considérables. Elles doivent notamment réviser les budgets et les ressources des projets non discrétionnaires. Nous pensons aussi qu'elles peuvent profiter de ces réformes pour trouver des façons originales de rehausser l'expérience client et la perception de la valeur qu'elles offrent, c'est-à-dire d'en faire une occasion stratégique plutôt qu'une simple obligation réglementaire. Cela pourrait également leur permettre d'évaluer les synergies réglementaires possibles entre les réformes et pour d'autres obligations réglementaires à venir (telles que les dispositions du *Manuel de réglementation en langage simple*) pour accroître l'efficacité de leurs activités de mise en œuvre.

De quelles façons pouvons-nous augmenter notre chiffre d'affaires en présence d'un marché stagnant ou baissier?

Après le marché haussier record des dix dernières années, dans lequel les revenus ont profité d'augmentations massives de la valeur des biens administrés, nous pensons que la croissance des revenus des sociétés de gestion de patrimoine sera difficile en 2020 et par la suite. Cette croissance dépendra largement de la reprise de l'économie sous-jacente et de facteurs fondamentaux du marché auxquels sont liés les titres, les fonds et les portefeuilles. La pression continue s'exerçant sur les honoraires qui avait commencé avant la pandémie pourrait exacerber cette situation. Nous explorons actuellement certaines avenues en collaboration avec des chefs de file du secteur, des partenaires de réflexion et l'ensemble du milieu de la gestion du patrimoine. Nous estimons que les acteurs du secteur doivent absolument réfléchir à la reprise de la croissance à plus long terme et s'y préparer, et qu'ils doivent saisir les occasions d'acquiescer des participations, de faire des fusions et acquisitions tactiques ou d'établir des flux de rentrées provenant d'autres domaines que les placements (p. ex., services de fiscalité et de planification). Cela contribuerait à atténuer les effets de la croissance ralentie du marché et de la compression des honoraires sur leurs revenus à court terme. De même, les initiatives de réduction des coûts et les tactiques de productivité des conseillers devraient les protéger contre l'érosion de leurs marges bénéficiaires.

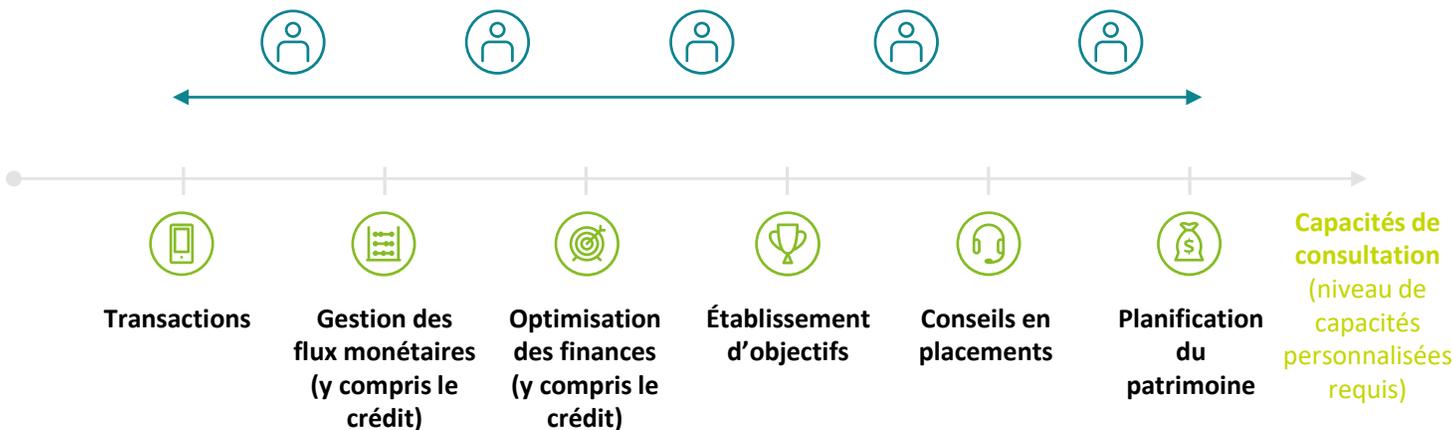
Étape 3 : Prospérité

À mesure que la pandémie de COVID-19 se poursuivra et que ses effets se préciseront, les gestionnaires de patrimoine reviendront à une vision à plus long terme et à une attitude proactive afin de faire progresser leur entreprise. De façon générale, nous croyons que l'avenir des services-conseils en gestion du patrimoine sera tributaire d'une série de tendances séculaires qui transcendent la pandémie, à savoir : l'évolution des besoins et des comportements des clients; l'importance accrue des services-conseils au profit de la vente de produits et de placements; et la transition vers des modèles de distribution sur plateforme qui intègrent les services traditionnels en succursale, les services autogérés et les services de gestion privée du patrimoine. Nous considérons même la COVID-19 comme un accélérateur plutôt qu'un catalyseur, car certains changements sont déjà en cours. Cependant, nous savons que les dirigeants du secteur continuent de se poser plusieurs questions essentielles.

Comment utiliser la COVID-19 pour catalyser l'intégration de mes canaux de gestion du patrimoine au sein d'une plateforme reliée à un continuum de services allant de la gestion des flux monétaires à la planification du patrimoine?

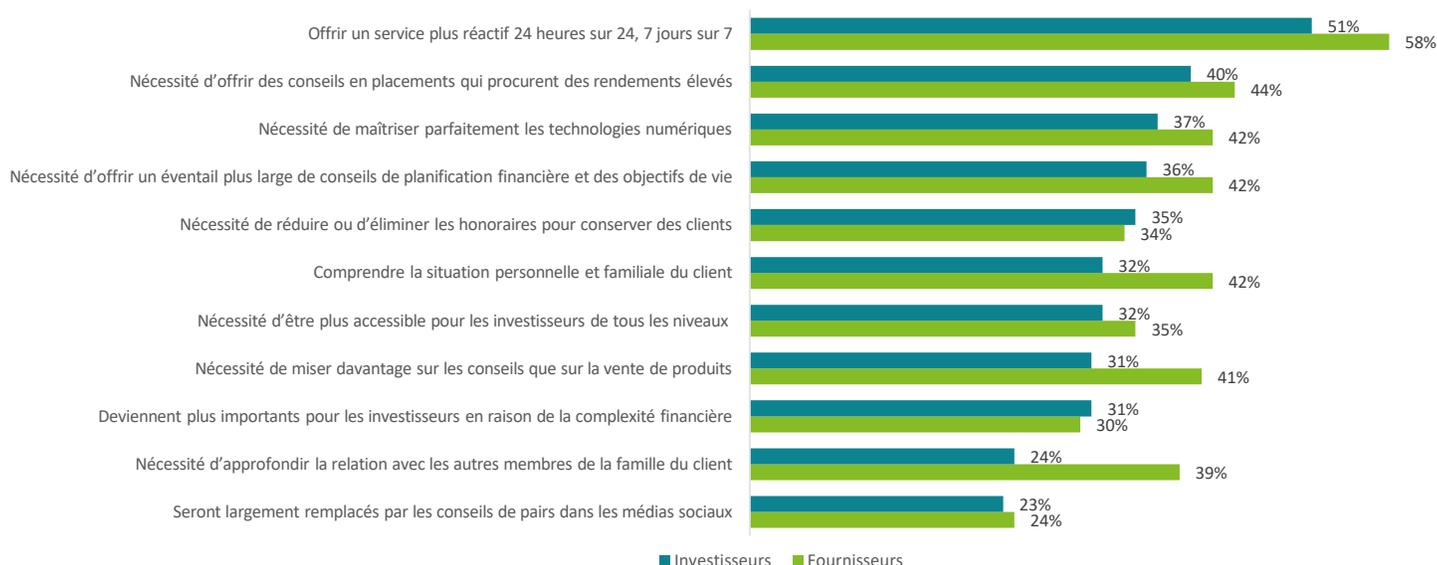
Les attentes en matière de conseils des clients, peu importe l'ampleur de leur fortune, sont plus grandes, et il est de plus en plus manifeste qu'ils sont prêts à payer pour de tels conseils. Une étude réalisée par Roubini ThoughtLab a révélé que les investisseurs veulent obtenir des services plus réactifs 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et que l'accent soit mis davantage sur les conseils que sur la vente de produits. De même, la nature de leurs besoins va au-delà des conseils en placements traditionnels, car ils souhaitent obtenir des services plus complets de planification de leurs finances et de leurs objectifs de vie (voir la figure 5). Comme mentionné précédemment, nous estimons que les services-conseils s'inscrivent dans un continuum et répondent tant aux besoins des particuliers qu'à ceux des ménages. Ce continuum comprend des services-conseils dans les domaines des transactions, de la gestion des flux monétaires (y compris du crédit), de l'optimisation financière (y compris du crédit), de la planification par objectif et étape de la vie, des placements et de la planification de patrimoine complexe qui étaient auparavant réservés aux clients fortunés, à valeur nette élevée et à valeur nette très élevée, comme l'indique la figure 4 ci-dessous.

Figure 4 : Services-conseils en gestion du patrimoine dans un continuum de services



Parallèlement, la progression continue des capacités technologiques que sont la numérisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle permet aux gestionnaires de patrimoine de fournir leurs services à grande échelle et sur demande. Bien que l'ampleur des changements et des investissements nécessaires pour adopter un modèle fondé sur une plateforme soit significative, nous pensons qu'une approche par étapes pour cheminer vers la situation future souhaitée doit être privilégiée. Une des premières étapes cruciales de cette démarche est la création de feuilles de route et de plans d'investissement intégrés sur plusieurs années pour chacun des canaux et des secteurs traditionnels. Cette approche progressive devrait aider les dirigeants du secteur à trouver un équilibre entre les besoins de résultats pour les pertes et profits à court terme et la transition vers la situation à laquelle les clients aspirent à long terme.

Figure 5 : Pourcentage d'investisseurs et de conseillers qui souhaitent une évolution des services de gestion du patrimoine (Roubini ThoughtLab)¹³



Quel rôle doivent jouer les fusions et acquisitions dans la croissance ou le développement des capacités?

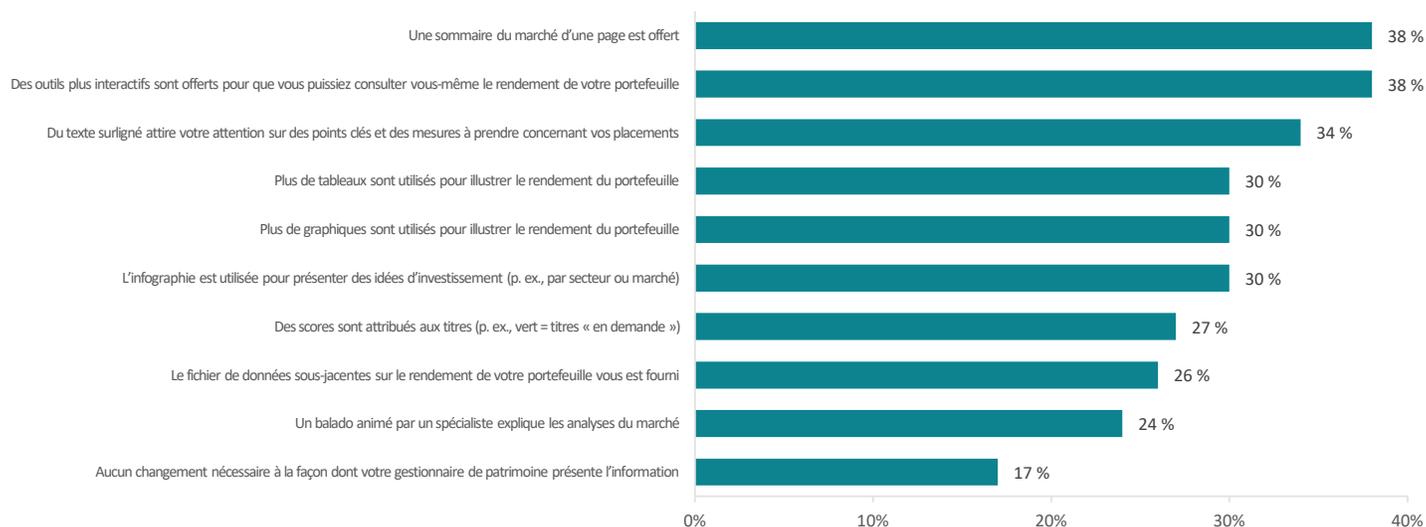
Même si les possibilités de croissance externe sont limitées au Canada, nous sommes convaincus que certaines cibles plus modestes pourraient constituer des ajouts utiles si le prix est convenable. Par ailleurs, les activités de F&A pourraient stimuler l'expansion géographique aux États-Unis ou à l'échelle mondiale et fournir un afflux de capacités favorisant l'intégration verticale ou la différenciation dans certaines portions de la chaîne de valeur. Les acteurs bien capitalisés ont intérêt à se mettre à la recherche d'actifs à prix juste au cours des prochains mois, car ils pourraient se négocier à des prix inférieurs à ceux observés récemment sur le marché et représenter une bonne valeur à long terme pour faire croître l'entreprise ou acquérir des capacités.

Quels types d'investissement dois-je faire dans la numérisation, l'automatisation et la redéfinition des processus pour moderniser mes activités de suivi de marché et administratives?

Même si les gestionnaires de patrimoine peuvent avoir diverses priorités, nous sommes d'avis qu'ils devraient principalement investir dans quatre principaux catalyseurs d'affaires : productivité des conseillers et des revenus, engagement des clients, réduction des coûts et conformité réglementaire. Comme leur chiffre d'affaires sera vraisemblablement mis à l'épreuve au cours des mois et des années à venir, il sera essentiel que leurs investissements ciblent des domaines qui peuvent accroître leur levier d'exploitation et protéger leurs marges.

De façon particulière, une occasion leur est offerte de stimuler la productivité des conseillers en augmentant leurs capacités numériques et d'information. Pour élaborer leur système d'information financière, ils devront notamment prendre en compte une variété de comportements et d'exigences d'investisseurs. Dans un récent sondage, 38 % des investisseurs ont dit préférer un sommaire du marché d'une page, et 38 %, des outils plus interactifs. Seulement 17 % des investisseurs étaient satisfaits du style de présentation actuel de leur gestionnaire de patrimoine (voir la figure 6). Il existe donc une belle occasion d'améliorer les interactions en libre-service, d'offrir plus de flexibilité aux conseillers sur la façon dont ils interagissent avec les clients et leur présentent l'information, et d'assurer l'automatisation et la numérisation des activités des conseillers autres que ceux du service à la clientèle.

Figure 6 : Pourcentage de clients qui souhaitent des changements à la présentation de leur portefeuille (FactSet and Scorpio Partnership, 2018)^{XL}

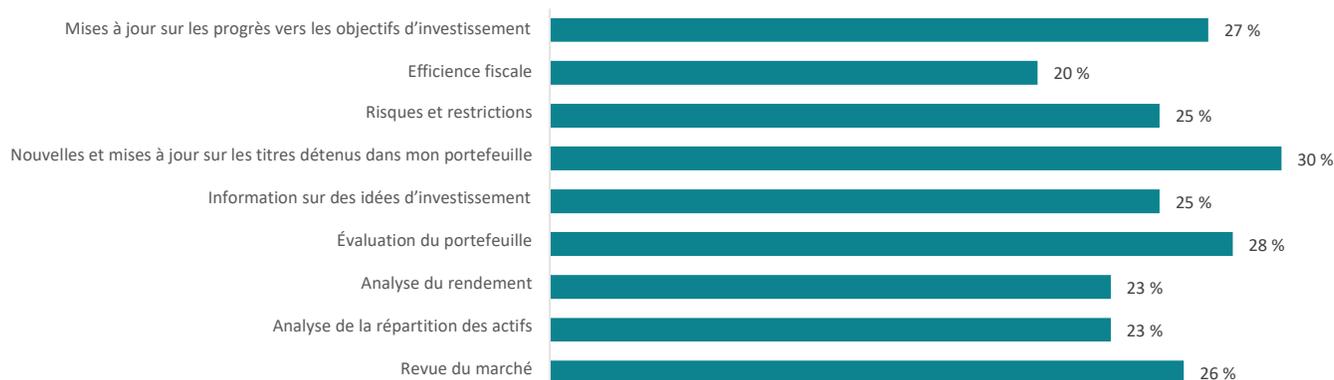


Comment créer une expérience client plus empathique dans laquelle l'humain est au cœur de chaque conversation?

Nous prévoyons que l'expérience de la COVID-19 amènera les clients à exiger des interactions plus « humaines » avec leurs conseillers et dans les réseaux numériques. Dans un monde de plus en plus interconnecté grâce à la mondialisation, aux technologies et aux médias sociaux, le sentiment d'isolement est persistant et les relations interpersonnelles sont diluées. Les gens qui souhaitent avoir des connexions émotionnelles et des interactions humaines plus approfondies cherchent également ces qualités dans leurs interactions professionnelles et commerciales. Même si un éventail de caractéristiques définit les relations « humaines » professionnelles, les points communs sous-jacents comprennent les interactions directes en face à face (numériques ou en personne), l'accessibilité, la continuité de la relation dans le temps, la confiance mutuelle, l'écoute active, l'échange ouvert d'idées et de conseils et la compatibilité entre le conseiller et le client. Selon nous, les gestionnaires de patrimoine qui cherchent à créer des expériences en utilisant des principes conceptuels centrés sur l'humain, dans leurs canaux physiques et numériques, offriront de meilleures expériences et auront des interactions client-conseiller plus productives. Au bout du compte, leurs relations avec leurs clients, tant sur le plan émotif que financier, s'en trouveront approfondies.

Naturellement, les attitudes et les attentes des investisseurs en ce qui concerne les interactions avec leurs conseillers varient (voir la figure 7). Les conseillers et les sociétés de gestion du patrimoine doivent prêter attention à ces préférences et axer leurs interactions personnalisées sur les traits de caractère et la situation unique de chaque investisseur. Ils doivent investir dans les capacités qui les aident à avoir une relation empathique avec leurs clients, ils se donneront les moyens d'offrir ce type type d'expérience, en utilisant des données plus riches et exactes pour gérer les relations avec les clients, en concevant des parcours de client selon des principes de conception centrée sur l'humain et d'économie comportementale et en élaborant une approche de segmentation de clientèle qui prend en compte des traits de personnalité allant au-delà des données démographiques traditionnelles.

Figure 7 : Pourcentage d'investisseurs qui préfèrent discuter d'une question particulière durant la revue de leur portefeuille (FactSet and Scorpio Partnership, 2016)^{XII}



Comment le cadre réglementaire peut-il évoluer afin de mieux préparer les Canadiens à d'autres crises comme celle de la COVID-19?

La pandémie de la COVID-19 amènera les instances de réglementation canadiennes à constamment évaluer et réviser leurs politiques, leurs protocoles et leurs méthodes de surveillance existants à mesure que le secteur de la gestion du patrimoine se modernisera. Actuellement, la structure réglementaire vise à garantir que les produits ou les stratégies de placement sont appropriés pour un client donné. La nouvelle donne a mis en lumière le fait que de nombreux Canadiens n'ont pas épargné ou n'ont pas suffisamment d'épargne pour se protéger contre de tels imprévus. Ainsi, même si le cadre réglementaire comblait jusqu'ici les besoins du secteur, il pourrait mettre davantage l'accent sur les services-conseils relatifs à tous les aspects du bilan des ménages, notamment le flux monétaire, et sur leur surveillance. De façon plus générale, nous croyons qu'il est nécessaire de continuer à consolider et à simplifier la façon dont les services-conseils en gestion du patrimoine sont réglementés au Canada, et que les instances de réglementation et les acteurs du marché doivent travailler ensemble pour simplifier la conformité et en gérer les coûts.

Quelles sont les occasions de mieux servir la population peu ou mal conseillée et de lui offrir de la valeur une fois passée la crise de la COVID-19?

Depuis le début de la pandémie, la vie a beaucoup changé pour la plupart d'entre nous, que ce soit sur le plan du travail ou des soins que nous prodiguons à nos proches. Durant tous ces bouleversements, ce sont les investisseurs du marché de masse – dont les placements totalisent moins de 100 000 \$ et qui subsistent parfois d'une paie à l'autre – qui sont probablement les plus préoccupés par la baisse de leurs revenus et leurs flux de trésorerie, et qui ont le plus à perdre. Ce qui est encore plus effrayant, c'est que la majorité des investisseurs canadiens (81 %) se situent dans cette catégorie^{XIII}.

Ces investisseurs ont du mal à obtenir des conseils professionnels en placements, plus des deux tiers estimant ne pas en avoir besoin ou croyant qu'ils n'ont pas suffisamment d'actifs pour le faire. Ils sont souvent exclus des continuums de service inflexibles et des cadres réglementaires axés sur les produits d'aujourd'hui. Par conséquent, l'an dernier, seulement 41 % des Canadiens ont reçu des conseils financiers professionnels^{XIV}. Cela indique que la majorité des gens n'étaient probablement pas prêts pour l'effondrement du marché actuel et ont eu peu d'aide professionnelle pour les guider durant cette crise.

L'Enquête canadienne sur les capacités financières de 2019 indique que même si certains investisseurs du marché de masse consultent un planificateur financier, dans la plupart des cas, l'accès aux services-conseils est fragmenté et concerne surtout la planification à long terme, notamment pour la retraite, le choix de produits et la répartition des actifs, ou encore des événements de la vie tels que l'achat d'une maison ou une perte d'emploi. Ces investisseurs trouvent donc difficile d'obtenir des conseils pour gérer leur situation personnelle immédiate, par exemple s'ils sont malades, ont besoin de soutien pour un conjoint ou un parent malade ou ont perdu leur emploi. De nombreux Canadiens qui reçoivent peu ou pas de conseils ont donc du mal à payer leurs factures ou s'endettent.

Nous estimons qu'il est urgent de trouver une meilleure façon d'aider les investisseurs canadiens modestes à prendre des décisions à court et à moyen terme en leur offrant un plan global axé sur le bilan complet du ménage et une évaluation plus globale de leur bien-être financier. Après tout, la vie ne se résume pas à un portefeuille de placement.

Mot de la fin

En résumé, nous croyons que la crise de la COVID-19 pourrait être à la fois un tournant et un catalyseur qui permettront au secteur de la gestion du patrimoine d'évoluer vers un bel avenir en se concentrant sur la prestation de services-conseils sur le bilan complet des clients et l'optimisation de leur bien-être financier. Au Canada et ailleurs dans le monde, de nombreux acteurs continuent d'investir dans les produits, les services et les expériences qu'ils proposent à leurs clients. À notre avis, les difficultés posées à court terme par la COVID-19 accéléreront de façon positive et durable un grand nombre d'innovations et d'investissements qui étaient déjà en cours. Néanmoins, pour que les choses changent vraiment, tous les acteurs du marché – gestionnaires de patrimoine, banques, assureurs, services publics, instances de réglementation, gouvernements et sociétés de technologies – devront réinventer le rôle qu'ils jouent dans la chaîne de valeur et la façon dont ils offrent de la valeur. Nous croyons que le bien-être financier global de tous les Canadiens, c'est-à-dire la santé financière de l'ensemble de leur bilan à long terme, est le grand objectif qui doit guider cet effort collectif. Ensemble, nous pouvons incarner le changement que les Canadiens souhaitent.

Communiquez avec nous

Nos perspectives peuvent vous aider à relever des défis et à saisir des occasions, maintenant et à long terme, à mesure que nous traversons la crise de la COVID-19. Si vous avez besoin de conseils et de rétroaction, nous sommes là pour vous aider.

Personne-ressource

Kendra Thompson

Associée, leader des Services-conseils en gestion de patrimoine

Deloitte Canada

kendrathompson@deloitte.ca

+1 416-867-8344

Remerciements

Matt McWhirter

Directeur principal, leader de la stratégie de gestion de patrimoine

Deloitte Canada

Gagan Bhatia

Directeur

Deloitte Canada

Kamal Virk

Conseiller principal

Deloitte Canada

Notes de fin de texte

- I. Aite Group, Aligning registered investment advisor technology use and custodial priorities, février 2020
- II. <https://marketing-interactive.com/standard-chartered-launches-%E2%80%9Cinvest-from-home-bank-from-home%E2%80%9D-covid-19-campaign>
- III. https://www.sc.com/hk/bank-with-us/bankfromhome/?intcid=Invest-and-Bank-From-Home_Mar20-Pintile-HK_AWA_EN
- IV. <https://www.ft.com/content/88afcce4-4f3b-4923-b792-61bdcabcab38a>
- V. <https://ca.rbcwealthmanagement.com/connor.ryan/blog/2393186-COVID-19-Client-Note>
- VI. <https://ca.rbcwealthmanagement.com/web/mark.taylor/blog>
- VII. <https://www.wealthprofessional.ca/news/industry-news/how-wealthsimple-dealt-with-coronavirus-market-fears/326766>
- VIII. <https://www.finews.com/news/english-news/40200-coronavirus-drastic-measures-at-credit-suisse>
- IX. Roubini ThoughtLab, “Wealth and asset management 2021: Preparing for transformative change”
- X. Aite Group, “The future of financial planning is now: An Aite Group executive forum”
- XI. Factset and Scorpio Partnership, “Digital wealth management: Winning clients in the era of hybrid advice, part 2: Disrupting advisory through design,” 2018
- XII. FactSet and Scorpio Partnership, “The culture challenge: HNWIs’ vision for the wealth management industry in the information age”, 2016
- XIII. SI Research, “Canadian investment funds industry: Recent developments and outlook,” 2018
- XIV. Agence de la consommation en matière financière du Canada, Les Canadiens et leur argent : principales constatations de l’Enquête canadienne sur les capacités financières de 2019



www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n’y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d’avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n’est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu’elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l’audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d’autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l’intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d’entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l’Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d’être mondiale est d’avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d’un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l’accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d’être en incarnant nos valeurs communes qui sont d’ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l’inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).