

LA VALEUR DU CONSEIL

À quoi mesure-t-on la valeur du conseil? Jusqu'où doit-on pousser la relation avec le client? Au fond, pourquoi fait-on ce métier-là? Voilà le genre de questions qui ont animé les 11 conseillers qui ont participé à notre table ronde à l'occasion du 10^e anniversaire de *Conseiller*. Un échange riche en discussions, en réflexion et en passion.

NICOLAS RITOUX
ET YVES BONNEAU



«**L'**AUTRE JOUR, UN CLIENT M'À APPELÉ pour acheter une police d'assurance pour son fils. Il était prêt à acheter tout de suite, mais il ne voulait pas s'asseoir avec moi. J'ai refusé, raconte Larry Bathurst, associé chez Planex Solutions Financières. Tout le monde peut vendre de bons produits financiers; ce n'est pas ça qui me valorise en tant que conseiller. Il est essentiel pour moi de passer du temps avec chaque client.» En ces quelques mots, M. Bathurst résume bien la philosophie qui régnait à la table ronde tenue dans les bureaux de *Conseiller*, à l'occasion du 10^e anniversaire du magazine.



Un gestionnaire se mesure à la performance de son portefeuille; un conseiller, à la confiance que ses clients lui accordent.

Sylvain Tremblay,
Optimum

Autour de la table, onze professionnels aux expériences variées mais au constat unique : la valeur du conseil réside autant dans l'expertise que dans l'écoute des clients; ces deux données permettent d'établir des stratégies qui collent aux projets, au style de vie et à la personnalité de chacun.

« La valeur d'un gestionnaire de portefeuille se mesure à sa performance du dernier mois, tandis qu'un conseiller peut retenir ses clients grâce à la relation de confiance qu'il établit avec eux. Et les conseillers sont prêts à payer cher pour cette confiance-là », tranche Sylvain Tremblay, vice-président aux relations d'affaires en gestion privée à Optimum.

BÂTIR LA CONFIANCE

« En nous accordant sa confiance, la personne assise en face de nous offre son plus beau cadeau, renchérit Yves Charbonneau, conseiller indépendant associé à l'Industrielle Alliance. C'est un cadeau extraordinaire, mais il s'accompagne d'une responsabilité : nous sommes responsables de la vie financière du client, de sa retraite, de son bien-être. C'est pour cela que j'accompagne mes clients pendant de longues années. Quand je me trouve dans un salon funéraire et que la moitié des visiteurs sont mes clients, ils voient bien que je serai là jusqu'au bout. Le conseil, ça va du début à la fin. »

Et chaque début est crucial pour la suite, selon Bernard Martin, planificateur financier pour Desjardins cabinet de services financiers. « Quand je rencontre un nouveau client, je veux tout savoir : le nom de ses enfants, ses projets de vacances... Chaque fois, celui-ci me dit que c'est la première fois qu'on lui pose ces questions-là ! » Pour moi, les questions en apparence anodines sont très importantes, car elles montrent que je ne veux pas juste l'argent du client, que je m'intéresse vraiment à lui. »

Au-delà des apparences, la connaissance approfondie de chaque client permet aussi d'éviter les erreurs de jugement. « Bien connaître les clients, ça permet de ne pas s'exciter quand ils annoncent de grosses sommes, et de rester constants dans nos recommandations, juge le planificateur financier indépendant Jean-Pierre Vachon, de Vachon et Associés. Mes clients me



disent que je leur répète la même chose depuis 15 ans, quoi qu'il arrive. Mais c'est justement en restant constant que l'on conserve la confiance, pas en faisant la girouette.»

Même son de cloche chez André Buteau, de la Financière Liberté 55, pour qui les moindres événements de la vie d'un client sont l'occasion de renforcer la valeur du conseil. « La vie est faite de changements continuels, qu'il s'agisse de l'achat d'une auto ou d'un changement de carrière, souligne-t-il. C'est en suivant tous ces événements que j'aide mes clients à cheminer dans leur vie. Je les invite à développer le réflexe de m'appeler avant de poser des gestes, plutôt que de me faire intervenir après les faits.»

LA RETRAITE, UN TOURNANT CRUCIAL

Cette relation de confiance prend tout son sens quand survient la retraite, un passage très sensible pour bien des clients. « On passe notre temps à bâtir le capital des clients, et le jour où ils doivent le décaisser, la dynamique change du tout au tout », témoigne Hélène Gagné, planificatrice financière chez PWL Capital. « J'ai rencontré récemment un retraité avec un portefeuille de 2 M\$, dont 85 % était en actions. La volatilité était son amie quand il bâtissait son capital, mais une fois venu le temps de le décaisser, elle devient sa pire ennemie. C'est là qu'intervient la valeur de mon conseil, car je suis autant outillé pour bâtir le capital que pour le décaisser », conclut M^{me} Gagné.

« Après la retraite, le client doit s'en remettre entièrement à nous : il n'est plus en contrôle », reconnaît Léon Lemoine, planificateur financier de Gestion Ethik. « Il faut bien prendre le temps de lui expliquer ce qu'on va faire pour lui et de souligner l'importance de chaque étape, pour s'assurer que le passage à la retraite se fasse en douceur. »

« Un de mes clients prend bientôt sa retraite avec 3 M\$, et il est aussi inquiet que mes clients qui ont 200 000 \$ », témoigne Larry Bathurst. « L'exercice du plan financier est salutaire à ce moment-là. Il offre la garantie que l'inquiétude va disparaître parce que l'incertitude disparaît aussi, quitte à travailler quelques années de plus. L'incertitude, c'est l'ennemi à abattre. »

*J'incite mes clients
à avoir le réflexe
de m'appeler avant
de poser des gestes,
plutôt que de me
faire intervenir
après les faits.*

André Buteau,
Financière Liberté 55

La valeur du conseil

NORBOURG ET COMPAGNIE: UNE MISE À L'ÉPREUVE

Actualité oblige, le thème des scandales financiers a plané tout au long des discussions. Norbourg, Earl Jones et la crise du papier commercial (PCAA) ont mis plus que jamais à l'épreuve la confiance entre conseillers et clients.

Certains ont traversé la tourmente sans heurt, comme Kaddis Sidaros, planificateur financier et assureur vie indépendant qui sert une clientèle fidèle depuis plus de 40 ans. « J'en suis à ma troisième génération de clients. Alors, quand on parle de scandales, c'est comme parler de la guerre en Afghanistan : on ne se sent pas touchés, ni mes clients, ni moi. Je ne crois même pas qu'ils se soient demandé si je détenais un permis de l'AMF ! »

Mais la plupart ont fait face à des questions difficiles. C'est le cas



YVES CHARBONNEAU

SYLVAIN TREMBLAY



BERNARD MARTIN

HÉLÈNE GAGNÉ



LARRY BATHURST



LARRY YANAKIS



LÉON LEMOINE



ANDRÉ BUTEAU



JEAN-PIERRE VACHON



PETER TSAKIRIS



KADDIS SIDAROS

de Larry Bathurst : « Certains m'ont fait des farces sur le sujet. Je sentais qu'ils devenaient inquiets. Souvent, ce sont leur banque ou leur comptable qui ont semé dans leur l'esprit des doutes à mon sujet. Mais j'ai reçu leurs questions avec beaucoup d'ouverture; j'aime mieux qu'ils m'en parlent plutôt que d'aller simplement voir ailleurs. »

« Un de mes clients qui faisait affaire avec moi depuis 15 ans a appelé chez Waterhouse à Toronto, sur les conseils de son comptable, pour vérifier que ses comptes s'y trouvaient bien », témoigne pour sa part Hélène Gagné. « Ma firme existe depuis 1996 seulement, nous ne sommes pas très connus, alors notre développement d'affaires est devenu difficile dans ce contexte. »

« Ces histoires prouvent que la confiance n'est parfois pas suffisante. Les clients d'Earl Jones lui faisaient confiance aussi ! », tranche Peter Tsakiris, planificateur financier au réseau PEAK.

Tous reconnaissent qu'un permis de l'AMF n'est pas une preuve suffisante de probité; après tout, Vincent Lacroix en possédait un lui-même. Certains conseillers ont donc redoublé de transparence avant même que leurs clients le leur demandent. Léon Lemoine a envoyé à ses clients une copie de son assurance

responsabilité; Hélène Gagné leur a écrit un message résumant les mécanismes de protection qui entourent sa pratique. « Ce n'est pas parce qu'ils ne nous posent pas la question qu'ils ne se la posent pas ! », explique-t-elle.

« Ces histoires nous ont amenés à mieux nous documenter et à mieux documenter nos clients », conclut Yves Charbonneau. « Nous avons tous appris à redoubler de sérieux. »

Au fond, c'est le savoir-faire de nos conseillers qui leur a permis de traverser la tempête, croit Jean-Pierre Vachon : « Le risque de faire affaire avec un voleur représente moins de 1 % des problèmes qui peuvent survenir. Le plus grand risque d'un investisseur, c'est un conseiller qui n'est pas compétent. Il faut donc offrir aux clients toute l'information sur notre formation, nos références, nos modes de rémunération, etc. »

APRÈS LE CONSEIL, LA FACTURE

Parlant d'argent, la valeur du conseil se mesure aussi à la facturation. Freud disait que l'échange d'argent entre le patient et le psychanalyste fait partie de la cure, car il valide le rôle de chacun.

*Jusqu'à la fin,
j'œuvrerai pour
qu'on nous
reconnaisse
comme des
professionnels de
haut niveau.*

Kaddis Sidaros,
Pl. Fin. indépendant



Il en est de même pour le conseil en services financiers !

« Le client qui paye 2000 \$ est intéressé à comprendre le processus et à y participer. Si le client ne voit pas ce que vaut votre travail, vous manquez l'occasion d'imposer le respect », juge Hélène Gagné.

« C'est comme les avocats : on en trouve à tous les prix, mais aucun ne donne de conseils gratuits. C'est cela qui est important », renchérit Jean-Pierre Vachon.

NOUVEAUX INVESTISSEURS, NOUVELLES ATTITUDES

Alors qu'une nouvelle génération arrive sur le marché de l'investissement, les conseillers font face à de nouvelles attitudes qui rendent difficile le développement d'une relation de confiance à long terme. « Nos clients plus jeunes sont difficiles à convaincre »,



*Le premier
qui offrira
des conseils
par webcam
s'emparera d'un
nouveau marché.*

Bernard Martin,
Desjardins



*Certains clients
m'ont fait des
blagues à propos des
scandales financiers.
Je sentais qu'ils
devenaient inquiets.*

Larry Bathurst,
Planex Solutions Financières

témoigne Larry Yanakis, du Groupe Investors. « Ils vivent dans une société de désir où ils veulent tout réaliser immédiatement. Je fais beaucoup d'efforts pour leur faire comprendre le progrès qu'ils réaliseront en pensant à long terme. »

« Je leur explique la même chose qu'aux jeunes que j'entraîne au football : seuls les efforts et la discipline amènent à la victoire », affirme Léon Lemoine.

Encore faut-il pouvoir s'asseoir avec ces jeunes investisseurs. « Mes enfants n'ont jamais été faire un dépôt auprès d'une caissière. Ils font tout par Internet, dit Bernard Martin. Le premier planificateur qui offre un service de conseil par webcam va s'emparer d'un nouveau marché. Je passe peut-être pour un extra-terrestre en affirmant cela, mais c'est vers ce genre d'échange que la relation client-conseiller va évoluer. »

LA MEILLEURE JOB AU MONDE

Nul n'en doute : les conseillers travaillent très fort. Accompagner des centaines de clients de façon personnalisée demande énormément de temps et d'effort. Mais les conseillers réunis à notre table ronde n'échangeraient leur *job* pour rien au monde.

« J'ai connu l'époque où un assureur vie était perçu comme un perdant qui se cherche une vraie *job* », raconte Kaddis Sidaros. Aujourd'hui, ce conseiller d'expérience enseigne trois jours par semaine au cégep; il écrit une chronique dans un journal, il a publié sept ouvrages et il est engagé dans une foule d'associations. « J'ai toujours adoré communiquer ma passion pour ce travail. Jusqu'à la fin, je continuerai à œuvrer pour qu'on nous reconnaisse comme des professionnels de haut niveau. »

« Je suis impatiente de rencontrer chaque nouveau client, témoigne pour sa part Hélène Gagné. Je suis fascinée de voir à quel point les gens se dévoilent quand on leur en donne l'occasion. »

Pour Larry Bathurst, c'est une question de qualité de vie. « Mon métier m'apporte avant tout la liberté. Je ne suis pas capable de rendre des comptes à un patron. Mais je suis aussi un altruiste qui n'hésite pas à aider les gens, qu'il s'agisse d'offrir du conseil financier ou même de guider de nouveaux pêcheurs dans une pourvoirie, si l'occasion se présente ! »

« J'ai connu les assureurs qui mettaient le pied dans la porte des gens; je me disais que je ne serais jamais capable d'agir ainsi, se souvient Yves Charbonneau. Il suffit de retirer la barre du signe de dollar et d'en faire un S comme "service". Quand les gens m'arrêtent dans la rue pour me présenter leurs amis ou quand ils m'envoient des cartes de Noël ou des dessins spontanés de leurs enfants, je suis énormément touché. Ce qu'ils me donnent n'a pas de prix. »

« Il y a le sentiment d'être utile à autrui, mais aussi de favoriser la richesse collective. Nous contribuons fortement à l'enrichissement de la collectivité québécoise, conclut Léon Lemoine. Chaque matin, je me lève en me demandant qui je vais aider aujourd'hui. Je suis un ancien scout, alors quand j'ai fait ma B.A. quotidienne, je suis content ! »

On ne peut vivre sans conseil

Entretien avec Robert Frances,
président-fondateur du
Groupe financier PEAK

NICOLAS RITOUX

En 18 ans d'existence, le Groupe financier PEAK a vu bien des investisseurs planifier leurs finances sous sa bannière. Aujourd'hui, il regroupe 600 conseillers indépendants servant plus de 100 000 investisseurs partout au Canada. Son président-fondateur, Robert Frances, fait le point sur la valeur qu'il confère au conseil.



Quelle importance accordez-vous à la valeur du conseil?

La planification financière en l'absence de conseil, c'est comme pratiquer une chirurgie sur soi-même : ce n'est pas recommandé ! Ou pour prendre une autre comparaison, les gens peuvent bricoler chez eux tant que leurs gestes n'engendrent pas de lourdes conséquences, advenant une erreur. Mais quand les enjeux deviennent importants, il faut demander de l'aide. On parle de toute une vie d'épargne, du financement d'une retraite, ce sont des choses très sérieuses. Les gens ne devraient pas se lancer là-dedans sans qu'un conseiller jette au moins un coup d'œil.

Intégrez-vous toujours le conseil à votre offre de services?

C'est difficile de recommander des produits financiers en l'absence d'une stratégie. Le conseil finit toujours par trouver sa place dans une sélection d'outils qui permettront d'exécuter un plan. Certains font un peu de planification, d'autres beaucoup, mais personne n'y échappe. Les produits financiers se comparent à des médicaments : on ne peut les recommander sans les intégrer à un plan d'action poursuivant des objectifs établis.

Comment évaluez-vous le conseil, monétairement parlant?

C'est plus facile de répondre à cette question en prenant son contrepied : combien perdra-t-on en ne faisant pas appel à un conseiller ? Chacun est ainsi en mesure d'estimer combien son conseil vaut. Il existe de nombreux modes de rémunération au Canada : ils dépendent du nombre d'heures de travail, de la taille du portefeuille, des risques pris, etc. Le conseil est rémunéré parfois selon un taux horaire, parfois selon un pourcentage des actifs, parfois selon une combinaison des deux.

Peut-on concilier les différents modes de rémunération des conseillers?

Je constate que les clients sont heureux d'avoir différentes options à leur portée, comme c'est actuellement le cas, afin de retenir le modèle qui leur convient le mieux.

Quelles qualités recherchez-vous chez un conseiller?

L'intégrité avant tout, mais aussi des compétences multidisciplinaires qui lui permettront de voir les différents besoins du client et de structurer un plan qui intègre tous les volets de la planification financière. Nous accordons également beaucoup d'importance à l'indépendance du conseil : retenir ce qui convient le mieux pour le client en dehors de toute autre considération.

Pourquoi un conseiller voudrait-il travailler au sein de votre organisation?

Nos conseillers disent aimer surtout notre indépendance. Le réseau PEAK leur permet d'accéder à plusieurs produits tout en préservant leur objectivité ; ils n'ont pas à favoriser nos produits maison. **■**

La planification, au

Entretien avec Robert Lafond,
président de
Lafond + Associés

YVES BONNEAU

Robert Lafond a construit son entreprise une brique à la fois. Depuis 1968, l'entrepreneur opère selon la même philosophie : aider les épargnants dans l'atteinte de leurs objectifs et la préparation de leur avenir. Au cours de toutes ces années, le rêve de Robert Lafond s'est affiné. Aujourd'hui parvenue à pleine maturité, l'entreprise familiale de services financiers qui compte plus d'une centaine d'employés couvre des champs d'expertise aussi variés et complémentaires que la planification financière intégrée, la gestion, la formation de la relève d'entreprise, les avantages sociaux, le courtage en assurances et en placements. Son proprio nous en fait faire le tour tout en nous parlant de sa culture d'entreprise fondée sur le conseil.

Comment se déploie votre entreprise?

Nous avons cinq succursales : Montréal, Québec, Lévis, Repentigny et Ste-Agathe. Chacune est située près d'un pôle économique de manière à nous positionner pour travailler de concert avec tous les intervenants de l'industrie et les représentants gouvernementaux.

Qui s'occupe à donner des conseils?

D'abord, il y a une cinquantaine de conseillers que nous appelons des chargés d'affaires puisque ce sont eux qui ouvrent les dossiers et déterminent les besoins spécifiques d'un client. Ensuite, nous avons une vingtaine de consultants et une vingtaine d'employés de soutien administratif.

Qu'entendez-vous exactement par consultant?

Ce sont par exemple des psychologues industriels : lorsqu'on procède à un transfert intergénérationnel, on effectue des analyses de situation. Notre modèle reprend la formule des *family office* que l'on retrouve parfois

cœur du conseil



au États-Unis ou dans le reste du Canada, mais adaptée à la réalité québécoise.

Que représente pour vous la valeur d'un conseil ?

La planification est prépondérante. Je suis un planificateur financier; j'étais là il y a 20 ans lors de la fondation de l'IQPF, j'en ai été président quelques années. Ensuite, on ne peut qu'optimiser et non maximiser le conseil, en prenant assise sur les besoins de l'épargnant. C'est-à-dire qu'on évalue la part de revenu du client disponible pour l'épargne, qu'on analyse ses objectifs et qu'ensuite, on se penche sur sa situation financière. À travers tout cela, il faut composer avec des contraintes objectives – de nature financière, juridique, économique, fiscale – et d'autres, subjectives, comme le statut matrimonial du client, sa situation familiale, son âge, la présence d'un conjoint ou d'enfant, son « employabilité », etc.

On ne donne pas le même conseil financier à un client de 55 ans qu'à un de 35 ans.

En effet. C'est dans ce sens-là que je parle d'optimisation. La valeur du conseil, c'est être en mesure d'intégrer toutes les contraintes, c'est-à-dire les variables qui composent la situation du client, puis de mesurer la sensibilité de cette personne à celles-ci afin d'établir différents scénarios. C'est ainsi qu'on peut évaluer ce que le client souhaite véritablement.

Comment est établie la rémunération ?

Certains représentants font partie du groupe conseil et travaillent à honoraires, d'autres, à commissions, du groupe courtage, et d'autres encore, des deux et combinent les modes de rémunération. Comment l'épargnant peut-il s'y retrouver là-dedans ? Nous avons réglé le problème en lui posant directement la question : « Voulez-vous que je travaille à commissions ou à honoraires ? »

Vous posez cette question d'emblée ?

Oui. Les clients nous demandent alors la distinction et l'on répond avec transparence. Au besoin, le dossier est transféré à quelqu'un qui travaille selon le mode de rémunération préférée par le client. En assurance, notre politique est de divulguer la rémunération et les commissions. Notre département « Lafond planification » offre des services de spécialistes en planification financière et en fiscalité qui procèdent à des recommandations de stratégie sans recommander de produits. J'ai voulu éliminer

toute confusion possible et ça fonctionne ! Nous versons autant de revenus d'honoraires que de commissions.

Chaque représentant est responsable de divulguer son mode de rémunération ?

C'est ça. Nous avons mis du temps à pouvoir l'implanter, mais cette formule, qui fonctionne depuis 25 ans, correspond exactement au rêve que j'avais avec Jean Charest et Polyservices Planification Financière. Même si on ne s'est pas entendu en cours de route et avons pris des chemins différents, j'ai toujours considéré que cette expérience comme heureuse parce qu'il m'a montré ce qu'étaient les honoraires. À l'époque, on fonctionnait avec des coupons de temps.

Ça permettait d'évaluer votre temps par dossier ?

Exactement. Je suis un gars de gestion de temps. Je sais exactement combien d'heures je consacre à chacune de mes cinq grandes responsabilités professionnelles.

Quelles sont-elles ?

Premièrement je suis président, deuxièmement je suis consultant à honoraires, je suis *coach* parce que mon expérience, il faut la transmettre. Aussi, je suis un développeur de marchés, c'est ce que l'on appelle des comptes préparatifs comme chargé d'affaires. Enfin, je suis un gars qui vend des produits financiers.

Dans quoi vous spécialisez-vous ?

On s'occupe des transferts intergénérationnels : on accompagne le client pendant sept ans, avec des planificateurs financiers au sein d'équipes multidisciplinaires coordonnées par un directeur de stratégie. Au début, les gens ne voulaient pas payer pour

LA VALEUR DU CONSEIL, C'EST ÊTRE EN MESURE D'INTÉGRER TOUTES LES CONTRAINTES, C'EST-À-DIRE LES VARIABLES QUI COMPOSENT LA SITUATION DU CLIENT, PUIS DE MESURER SA SENSIBILITÉ À CELLES-CI AFIN D'ÉLABORER DIFFÉRENTS SCÉNARIOS.

ça; aujourd'hui, ils mesurent la valeur et les avantages de ce travail.

Quelles qualités doit avoir un de vos conseillers ?

La compétence, l'indépendance, l'autonomie financière et l'honnêteté (ça va de soi !). Nous cherchons aussi des gens inspirants et courageux : présenter des stratégies au client, c'est bien, mais encore faut-il qu'il passe à l'action. Il faut les inspirer pour qu'il passe à l'action, ça prend une dose de courage.

Votre modèle d'entreprise est assez unique, avez-vous une relève ?

Il l'est en effet, mais ma relève est bien établie. Quand quelqu'un s'en vient travailler chez nous, il doit avoir fait ses devoirs. ■