

CSF

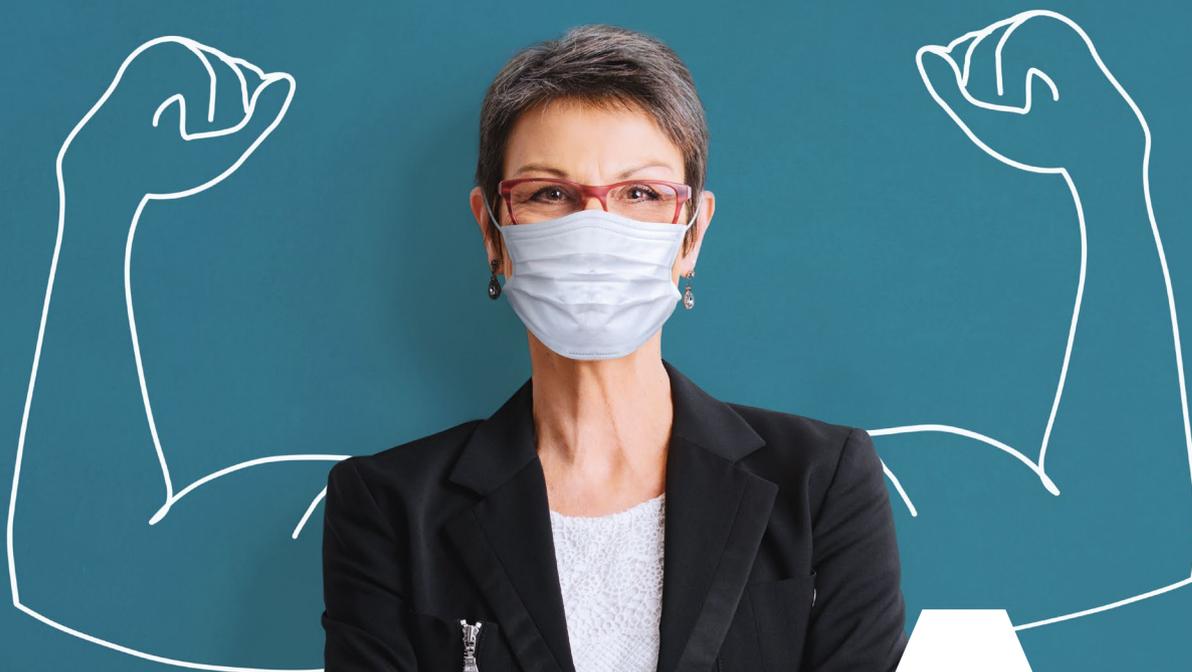
LE MAGAZINE DES
PROFESSIONNELS
EN **SERVICES
FINANCIERS**

AUTOMNE 2020

VOLUME **46**

NUMÉRO **03**

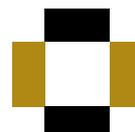
CHAMBRESF.COM



L'ADAPTATION
AVEC UN GRAND

A

PP40063682



Chambre
de la sécurité
financière

**VOUS AVEZ
UN DOUTE?**

Nous, non.

Créé par la CSF, InfoDéonto est l'outil de référence par excellence pour répondre à toutes vos interrogations déontologiques. Le contenu d'InfoDéonto est régulièrement mis à jour pour vous tenir informés des nouveautés et des dernières modifications législatives.

À consulter sans modération sur infodeonto.com.

**INFO
DÉONTO** 

UNE INCROYABLE SOURCE DE PROFESSIONNALISME



**Chambre
de la sécurité
financière**

SYMBOLE DE SANTÉ FINANCIÈRE

CONSULTEZ ÉGALEMENT

**LES
FORMATIONS** 

RÉDACTION, RÉVISION ET ÉDITION

Yves Bonneau
Julie Chevette
Paul Derome
Caroline Fortin
Priscilla Franken

GRAPHISME ET IMPRESSION

GB Design Studio/Solisco

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives
nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISSN 0823-8138

CONVENTION DE POSTE-PUBLICATION

PP40063682

SERVICE AUX ABONNÉS

2000, av. McGill College, 12^e étage
Montréal (Québec) H3A 3H3
514 282-5777 • 1 800 361-9989
magazine@chambresf.com

Le *Magazine CSF* est publié quatre fois par année par la Chambre de la sécurité financière à l'intention de ses quelque 32 000 membres, qui exercent dans les domaines suivants: l'épargne collective, l'assurance de personnes, les plans de bourses d'études, la planification financière et l'assurance collective de personnes.

Les articles publiés sont conçus dans un but d'information et de formation des membres. Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs. Tous les articles peuvent être reproduits à condition d'en mentionner la source. Le masculin est utilisé pour faciliter la lecture et désigne aussi bien les femmes que les hommes.

MOT DE LA DIRECTION

Nouvelles technologies
et évolution de la profession **4**

L'avenir est dans
la passion du conseil **6**

La CSF modernise sa
structure pour favoriser
l'innovation et l'agilité **8**



DOSSIER

L'ADAPTATION
AVEC UN GRAND A **11**



Les services financiers
à «l'ère pandémique» **12**

Les employeurs mis au défi **15**

Des leçons positives pour tous **18**



Développer et maintenir
son réseau malgré la COVID-19 **20**



Contacts humains
et télétravail : peut-on
compenser les manques? **22**



ACTUALITÉS

Histoires de santé financière **24**



« Nous gardons toujours la
dimension humaine à l'esprit. »
M^e Gilles Ouimet,
syndic de la CSF **26**

5 questions sur le processus
d'enquête disciplinaire **28**

Déontologie et discipline :
2019 en chiffres **30**

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET ÉVOLUTION DE LA PROFESSION

Nul doute, si l'arrivée des nouvelles technologies accélère l'évolution de l'industrie des services financiers et bouscule les façons de faire, les consommateurs, eux, fragilisés par la crise de la COVID-19, ressentent plus que jamais l'importance de réfléchir à leur sécurité financière, à l'accroissement et la protection de leur patrimoine ainsi qu'à la planification de leur retraite.

C'est donc dire l'importance de maintenir, voire d'accroître la confiance des consommateurs envers notre système de services financiers, et ce, dans un contexte où les technologies et les rapports humains sont en mutation.

Au fil des années, l'utilisation d'Internet est devenue omniprésente dans le quotidien des Québécois. Entre autres, selon une récente étude du CEFRIO, ils ont très largement adopté Internet pour effectuer leurs opérations bancaires, soit à hauteur de 77% chez les adultes en 2019¹. Selon la même étude, alors que les trois quarts des Québécois détenaient un téléphone intelligent, cette proportion atteignait 95% chez les jeunes de 18-34 ans.

En 2019 encore, l'utilisation de l'Internet pour la réalisation de placements en ligne concerne 14% des adultes québécois.¹ Il va sans dire que la présence des technologies interfère de plus en plus dans les communications et les relations entre le conseiller et le client. Au fur et à mesure que se développent les compétences numériques dans les différents segments de la population, nos conseillers sont invités à se renouveler dans leur façon d'interagir et de traiter avec leurs différentes clientèles. Même si le service-conseil demeure au cœur des compétences recherchées, l'environnement numérique nécessite que les conseillers adaptent leur mode de communication à la demande des consommateurs, sans pour autant compromettre leurs obligations déontologiques et éthiques à leur égard.

D'après les résultats du Sondage 2020 de Fidelity sur la retraite, 69% des investisseurs ont été joints par leur conseiller malgré le contexte de la COVID-19. Qui plus est, le sondage confirme que les épargnants qui sont actuellement accompagnés par un conseiller sont plus confiants de pouvoir mener le mode de vie qu'ils souhaitent à la retraite.

À la CSF, nous prenons pleinement la mesure de toutes ces tendances et anticipons l'accompagnement nécessaire pour outiller

et former les conseillers à travailler dans ce nouvel environnement, qui redéfinit l'expérience client, tout en maintenant le service-conseil au centre de la relation. La venue de nouveaux talents au sein de l'équipe de direction de la Chambre témoigne de l'importance que nous accordons à cette mouvance qui s'opère au sein de l'industrie et de la nécessité de veiller à ce que les meilleures pratiques s'installent au cœur de ces nouveaux modes relationnels.

Bien qu'il soit difficile aujourd'hui d'anticiper la vitesse à laquelle se transformeront les façons d'interagir et de communiquer avec les clientèles, nous prenons les devants et assurons une vigie des meilleures pratiques pour préserver la confiance du consommateur dans notre système de protection, en veillant à l'enrichissement des compétences de nos membres.

En plus de la COVID-19 qui a forcé la mise en place de solutions rapides pour maintenir le service auprès des diverses clientèles, les services financiers poursuivent leur transformation au rythme des changements et des innovations qui se bousculent. Ceux-ci nous invitent aussi à constamment nous ajuster dans les paramètres de notre champ d'intervention.

En raison d'une démocratisation de l'information devenue de plus en plus accessible, des progrès technologiques qui ne cessent de nous interpeller, de la sophistication des produits due notamment à l'arrivée de l'intelligence artificielle, et de la prise de conscience collective à la suite de la COVID-19, c'est toute la société qui doit évoluer considérablement et rapidement.

Le système financier ne fait pas exception. Le consommateur ne peut être laissé à lui-même. C'est tous ensemble que nous devons travailler pour lui. Collectivement et de manière coordonnée, nous devons faire preuve de créativité, d'innovation, de résilience et d'efficience... le consommateur s'y attend.

Plus que jamais, les services financiers doivent mettre l'accent sur le consommateur, et tout doit converger vers lui. Tous les intervenants qui gravitent autour de lui doivent travailler de manière complémentaire pour satisfaire ses attentes et répondre à ses besoins, il en va de l'intérêt du public. Ce message, la CSF entend le porter, haut et fort, alors qu'à l'horizon se redéfinissent les modes transactionnels des services financiers. ◀



M^{re} MARIE ELAINE FARLEY
AD. E., IAS.A
PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

1. NETendances 2019, CEFRIO



JUGEZ PAR VOUS-MÊME

DEVENEZ MEMBRE DU COMITÉ DE DISCIPLINE DE LA CSF

Vous avez une pratique exemplaire et souhaitez contribuer à la protection du public et à l'évolution de votre profession ?

En tant que membre de la CSF, vous jouez un rôle essentiel pour comprendre la portée des gestes commis par vos pairs et leur effet sur la santé financière de leurs clients ainsi que sur l'image de la profession.

Posez votre candidature afin de devenir membre du comité de discipline de la CSF et de participer à la justice par les pairs.

DATE LIMITE: 25 SEPTEMBRE 2020
DURÉE DU MANDAT: 3 ANS (2021-2023)

Tous les détails sur chambresf.com

**LA DISCIPLINE
C'EST NOTRE
AFFAIRE
À TOUS**



**Chambre
de la sécurité
financière**

SYMBOLE DE SANTÉ FINANCIÈRE

L'AVENIR EST DANS LA PASSION DU CONSEIL



GINO-SÉBASTIAN SAVARD, B.A., A.V.A.
Président du conseil d'administration

Je m'implique dans la profession depuis que... je suis dans la profession. Arrivé au conseil d'administration de la CSF en 2014, j'ai été réellement impressionné par l'organisation, par la qualité, la compétence et l'expertise de mes collègues au conseil et aussi par les équipes qui y travaillent. Cet environnement est un puissant incitatif à donner le meilleur de nous-mêmes.

Pour ceux qui n'ont pas eu la chance de fréquenter leur organisme professionnel de près, sachez que la Chambre est une organisation remarquable. Pensez-y, avec une petite équipe, la CSF réussit à faire de la prévention auprès de ses membres pour leur éviter des faux pas et les aider à offrir un service irréprochable à leurs clients, elle protège les consommateurs de produits et services financiers québécois, elle s'assure que ses 32 000 conseillers soient à jour en matière de formation continue et elle leur confie les clés de la responsabilité professionnelle.

La Chambre est en quelque sorte la gardienne du code de déontologie, qui rappelle à chaque professionnel les valeurs et les qualités morales rattachées à sa profession, comme l'intégrité, la probité, la confidentialité, la qualité, la prudence, la loyauté, l'honnêteté. Et c'est un peu ma mission comme président du conseil d'administration de la Chambre de vous la faire mieux connaître, de faire en sorte

que chacun et chacune se l'approprient à sa juste valeur et que tous nos clients sachent qu'ils mettent leur confiance entre les mains de professionnels encadrés par la Chambre.

C'est un système que j'ai vu naître, grandir, s'améliorer, se bonifier, apprendre de ses erreurs, et qui a atteint sa pleine maturité et toute sa pertinence dans l'environnement financier que l'on connaît aujourd'hui. Comme toute organisation dynamique, la Chambre continue de progresser et de s'adapter aux exigences des marchés actuels, et nous avons toutes les raisons de la soutenir et d'en être fiers. Parce que nous sommes au centre d'un organisme qui est bien intégré dans son milieu, qui est près des consommateurs autant que des professionnels. Cette proximité reflète qui nous sommes au Québec, notre société distincte : nous avons un modèle qui est à l'écoute, qui a été pensé et conçu pour nous.

Nous, les membres de cette profession que j'adore, contribuons à la littérature financière des Québécois, à leur avenir financier ; nous sommes les anges gardiens de leur retraite et les spécialistes de leur santé financière.

De mon côté, je veux poursuivre dans la même veine que le travail de mon prédécesseur, M. André diVita, que je remercie ardemment pour son

dévouement, sa rigueur, son enthousiasme et sa foi dans la profession et son institution. Nous devons continuer à faire de la sensibilisation auprès des membres, mettre encore plus l'accent sur la prévention, optimiser nos processus et notre collaboration avec nos parties prenantes, que cela ne se fasse pas en nivelant vers le bas mais plutôt en favorisant l'excellence, autant par nos compétences que par nos pratiques exemplaires. Et pour y arriver, il faut être maîtres de notre propre maison.

Enfin, si nous voulons de la relève, parlons-en maintenant. Participons à ce qu'elle soit encore meilleure. Organisons des journées de formation ou d'information sur ce qu'est notre profession dans les collèges et universités, parce que c'est une profession qui a un bel avenir devant elle ! On le sait, l'État, les entreprises se désengagent des responsabilités concernant la sécurité financière des gens. Ça prend des conseillers et des conseillères comme vous pour aider nos concitoyens.

En tant que président du conseil de la Chambre, je vais donc mettre tout en œuvre, au mieux de mes capacités, pour que mes collègues et leur Chambre continuent de s'épanouir pour le bien de nos concitoyens. Je suis là pour servir. ◀



SHIRLEY MARQUIS, A.V.C., MBA, PL. FIN.
Vice-présidente, présidente du comité de formation et développement professionnel

J'ai choisi de devenir conseillère en sécurité financière car j'ai toujours été fermement convaincue que tout le monde a besoin de conseils financiers. Au fil des ans, j'ai rencontré beaucoup d'autres passionnés comme moi, des conseillères et des conseillers fiers, travaillants et professionnels. Entrepreneur dans l'âme, j'ai passé plus de 20 ans du côté des travailleurs autonomes en assurances, et j'ai commencé à m'impliquer à la CSF dès 2010 afin de réfléchir aux enjeux importants pour ma profession avec des collègues issus de divers horizons.

Depuis, je mets un point d'honneur à motiver mes pairs à s'investir : on ressort toujours grandi d'échanger, de mettre en commun et confronter des idées et des méthodes. Et surtout, on fait en sorte que la Chambre connaisse la réalité de ses membres et puisse ainsi mieux les accompagner dans leurs défis quotidiens.

La relève est selon moi un défi majeur pour la profession, car elle suscite son lot de préoccupations : relève dans un cabinet, transfert de clientèles, intégration harmonieuse des repreneurs, etc. L'omniprésence des nouvelles technologies, dont l'utilisation a été accélérée par la COVID-19, ouvre par ailleurs une belle porte aux millénariaux. Nous vivons depuis quelques années une véritable révolution technologique ! Si l'industrie et les conseillers ont soif de nouvelles façons de faire efficaces, la Chambre a pour sa part à cœur d'outiller ses membres via la formation continue et le développement professionnel, car c'est ainsi que sera mieux protégé le public en définitive. ◀



ANNE CÔTÉ, LL. B., D.S.A., IAS.A
Vice-présidente, présidente du comité de gouvernance et éthique

À l'aube de ce troisième mandat, je demeure interpellée par la mission de protection du public de la CSF. Pour mémoire, j'ai été nommée au conseil par le ministre des Finances en 2014, en même temps que quatre autres administrateurs indépendants, dans la foulée d'une réflexion globale portant sur la gouvernance et sur l'indépendance des conseils d'administration.

À titre de juriste, j'ai rapidement été convaincue que le modèle d'autoréglementation est le mieux adapté à la mission de la Chambre. Qui de mieux placés que les pairs pour voir à la conformité des pratiques et à l'avancement d'une profession ? Quant à mes collègues et moi, nous veillons, à titre d'administrateurs, à ce que les bons mécanismes soient mis en place par la Chambre afin que les conseillers maintiennent leurs compétences et exercent leur métier de façon éthique.

Assurance et confiance sont les deux mots qui me viennent à l'esprit lorsque je pense à la CSF. Elle offre l'assurance que le professionnel à qui un consommateur confie ses précieux avoirs saura le conseiller avec professionnalisme et éthique. Ainsi, la Chambre, en encadrant les conseillers, génère la confiance des consommateurs. Et c'est en étant mieux connue du public qu'elle pourra pleinement accomplir ce rôle.

Je me réjouis des récents changements à la structure de direction de la CSF. Je suis convaincue qu'ils contribueront à rendre l'organisation encore plus intelligente pour être à l'affût des grandes mouvances de l'industrie, souple et agile dans ses interactions avec les conseillers et moderne en intégrant avec prudence les nouvelles réalités du marché. ◀



LA CSF MODERNISE SA STRUCTURE POUR FAVORISER L'INNOVATION ET L'AGILITÉ



De gauche à droite : Christian Faubert, Marie Elaine Farley, Lyne Gagné et Annick Laberge.

La pandémie de COVID-19 n'a pas empêché la CSF de poursuivre la mise en œuvre de ses grandes orientations stratégiques 2018-2020, avec pour objectifs de toujours mieux protéger le public et mieux soutenir le professionnalisme de ses membres. Afin d'orchestrer les changements requis, la Chambre a notamment accueilli deux nouvelles vice-présidentes et un nouveau vice-président : Lyne Gagné, Annick Laberge et Christian Faubert. Découvrez la teneur de leur mandat et leurs parcours respectifs.

La Chambre compte depuis quelques mois sur trois nouvelles personnalités bien connues des milieux financiers : Lyne Gagné, vice-présidente, Membres et Profession, M^e Annick Laberge, vice-présidente, Relations avec les communautés, et Christian Faubert, vice-président, Services corporatifs. Leur mission ? Permettre un meilleur arrimage entre les directions pour accroître la protection du public mais aussi pour une amélioration continue de l'encadrement de la profession.

« Je suis extrêmement fière d'accueillir Lyne Gagné, Annick Laberge et Christian Faubert dans nos rangs. Ces ajouts de talents constituent une pièce maîtresse dans le développement d'une institution

moderne vouée à la protection du public, qui œuvre dans un environnement en constante évolution », se félicite M^e Marie Elaine Farley, présidente et chef de la direction.

LYNE GAGNÉ, VICE-PRÉSIDENTE, MEMBRES ET PROFESSION

Dans ses nouvelles fonctions, Lyne Gagné devra assurer le professionnalisme des conseillers en services financiers en tenant compte de l'évolution de l'industrie, dont les nouveaux enjeux d'intelligence artificielle et de sécurité des données. Trois directions relèvent de sa responsabilité : la Direction du développement professionnel, le Bureau du Syndic et la Direction vigie et affaires réglementaires.

« Ces ajouts de talents constituent une pièce maîtresse dans le développement d'une institution moderne vouée à la protection du public. »

— M^e Marie Elaine Farley,
présidente et chef de la direction

« Il était tout naturel pour moi de me joindre à l'équipe de la Chambre, car je souhaitais contribuer de façon significative à l'évolution de la profession et de ses membres, se réjouit-elle. La Chambre joue un rôle crucial dans le soutien de l'évolution de la profession, c'est en quelque sorte un phare dans l'écosystème des services financiers et cela m'interpella beaucoup. »

Lyne Gagné occupait jusqu'alors les fonctions de vice-présidente de l'exploitation, Québec, à IG Gestion de patrimoine, où elle avait notamment la responsabilité de voir au développement et à l'implantation du plan stratégique, en plus de conseiller le président sur les tendances et les innovations de l'industrie des services financiers. En matière d'intelligence artificielle, ses convictions sont claires : « On aura beau avoir tout le *machine learning* et l'analytique les plus sophistiqués au monde, l'intérêt du consommateur, la fine connaissance de ses besoins et le jugement aiguisés des professionnels du conseil financier demeureront au centre de la relation client, souligne-t-elle. L'humain a besoin d'humains. Nous en avons eu la preuve avec le confinement. »

M^{me} Gagné a également été pendant plusieurs années à la tête de l'équipe de formation de IG pour le Québec. Elle se distingue entre autres par sa capacité à construire un environnement de collaboration et son aptitude à bâtir des relations durables. Détentrice d'un MBA pour cadres en exercice de l'Université de Sherbrooke ainsi que d'un BAA de l'Université du Québec à Montréal, elle est également titulaire de la désignation de IAS.A de l'Institut des administrateurs de sociétés, qui lui a d'ailleurs décerné la Bourse pour la diversité.

« J'ai travaillé longtemps avec des conseillers et j'ai pu être témoin des réactions de ceux qui vivaient les contrecoups des gestes fautifs posés par d'autres. Ils prennent très au sérieux la crédibilité de leur profession... la confiance d'un client est si difficile à établir et si facile à perdre ! », conclut M^{me} Gagné.

M^e ANNICK LABERGE, VICE-PRÉSIDENTE, RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS

« L'importance du conseil financier est majeure, lance d'emblée Annick Laberge. Plusieurs consommateurs québécois l'ont réalisé,

mais il existe encore une marge de progression. Il y a un réflexe à développer chez l'épargnant et, de fait, le système professionnel qui encadre les conseillers est un incontournable pour qu'il soit bien protégé. »

Dans ses nouvelles fonctions, Annick Laberge veillera entre autres à accroître la notoriété de la CSF auprès des différentes communautés, notamment les membres, les consommateurs, les parties prenantes de l'industrie financière et les médias. Elle devra aussi doter le centre d'information et de services aux clientèles des meilleures pratiques d'affaires pour répondre à leurs nouveaux besoins. Entre autres, elle aura à développer des stratégies de mise en marché et de communication innovantes. La Direction des communications et celle du service aux clientèles, toutes deux maintenant sous sa responsabilité, pourront développer une stratégie globale et intégrée de relation avec les communautés.

« Je connais très bien la réalité des conseillers, et pour cause : j'ai déjà été l'une de leurs collègues, indique M^e Laberge. Au sein du Groupe Investors pendant deux ans et du Groupe Banque TD pendant plus de dix ans. En tant que VP de district à la TD, j'étais sur le terrain chaque jour afin d'apporter mon appui à une vingtaine de succursales, aussi bien sur le plan de la conformité que des activités ou encore de l'expérience client. »

Toujours à la TD, Annick Laberge a été amenée à gérer des plaintes de clients et développer des stratégies de croissance pour le Québec, de communications internes et externes, de relations communautaires ainsi que d'expérience client. Elle est reconnue pour sa gestion efficace et rigoureuse de grandes équipes et pour sa compréhension des différents marchés et communautés.

On peut également dire qu'elle revient à ses premières amours d'une certaine manière, puisqu'elle a vu naître la Chambre il y a vingt ans de cela. « J'ai participé à l'exercice parlementaire qui a mené à la création de la CSF, se souvient l'avocate. Je garde un souvenir mémorable de cette expérience ! Aujourd'hui, je vais pouvoir mettre tout ce que j'ai acquis durant mon parcours au service d'un organisme résolument tourné vers l'avenir. »



La mission des trois nouveaux VP : permettre un meilleur arrimage entre les directions de la CSF.

CHRISTIAN FAUBERT, VICE-PRÉSIDENT, SERVICES CORPORATIFS

Leader actif dans le domaine financier et la gestion de patrimoine depuis plus de vingt ans, Christian Faubert occupait depuis 2015 la fonction de vice-président Technologie de l'information pour les services partagés à la Banque Nationale. Il a, entre autres, déployé les capacités d'affaires transversales pour les canaux numériques, mis en place la nouvelle plateforme de gestion des données maîtres et bâti les nouvelles fondations des données analytiques clients. Précédemment, il a mené avec succès plusieurs programmes de fusions et acquisitions et de transformations en gestion de patrimoine pour les fonctions de manufacturier, de fiduciaire et de distributeur de produits d'investissement.

L'opportunité de se joindre à la CSF et de contribuer à la protection du public et à l'évolution du rôle des conseillers s'inscrit aux yeux de M. Faubert

en continuité avec son cheminement professionnel et ses ambitions. « Les défis de l'industrie des services financiers ont toujours été au cœur de mes missions et intérêts. J'ai accepté ce mandat parce qu'il me permet de contribuer significativement à ma communauté et d'évoluer au sein d'une organisation à dimension humaine », explique-t-il.

Afin de favoriser les synergies et l'adoption efficace de nouvelles pratiques et de solutions technologiques, les ressources humaines, le développement organisationnel, les finances, les technologies de l'information et les affaires corporatives relèvent de sa responsabilité. « Ayant participé au déploiement de nouveaux services financiers basés sur les mégadonnées, de robots-conseillers, de *fintechs* et autres technologies émergentes comme l'IA et la chaîne de blocs (*blockchain*), je suis bien au fait des enjeux, risques et possibilités du cyberspace et de l'application de principes d'éthique et de gouvernance dans un contexte transformationnel », poursuit-il.

Réputé pour son engagement envers la performance des organisations, la protection et la mise en valeur des données ainsi que la mise en œuvre de technologies émergentes, Christian Faubert est également reconnu pour ses approches innovantes, sa capacité à mettre les talents en valeur et son aisance à instaurer une culture de collaboration.

« Je crois beaucoup au principe de l'autorégulation professionnelle qui se trouve au cœur de la raison d'être de la CSF. Le conseiller joue un rôle clé en tant que guide pour les consommateurs de produits et services financiers et ce rôle est appelé à prendre de plus en plus d'importance à l'avenir. La mission d'accompagnement de la Chambre sera d'autant plus pertinente et je suis très heureux d'en faire partie », conclut-il. ◀



90 % DES MEMBRES JUGENT IMPORTANT QUE LA CSF CONÇOIVE DES ACTIVITÉS DE FORMATION.



86 % DES MEMBRES ESTIMENT QU'IL EST IMPORTANT QUE LA CSF DÉVELOPPE SA NOTORIÉTÉ.

Source : Sondage aux membres mené par Ad hoc recherche pour la CSF, octobre 2019.

L'ADAPTATION AVEC UN GRAND

A

La question occupe tous les esprits et quelques réponses commencent à peine à se dessiner : quels changements profonds et durables aura entraînés la crise liée à la pandémie de COVID-19 dans l'industrie des services financiers ?

En quatre mois à peine, les conseillers ont vu leurs conditions de travail complètement transformées, parfois dans des circonstances difficiles. Télétravail en famille, mesures sanitaires, nouvelles technologies, cyberrisques accrus, contacts humains limités... On peut dire que chacun a dû prendre son courage à deux mains pour s'adapter rapidement et efficacement à la nouvelle normalité. Avec, souvent, de belles évolutions ou découvertes à la clé, comme des méthodes de travail optimisées, des économies - d'argent et de temps! - ou encore une meilleure conciliation travail-famille.

Mais si l'on ne devait souligner qu'un seul point positif issu de cette épreuve collective, ce serait sans aucun doute ce constat unanime: la valeur du conseil professionnel a été, une fois de plus et si besoin était, démontrée.



- 12 LES SERVICES FINANCIERS DANS « L'ÈRE PANDÉMIQUE »
- 15 LES EMPLOYEURS MIS AU DÉFI
- 18 DES LEÇONS POSITIVES POUR TOUS
- 20 DÉVELOPPER ET MAINTENIR SON RÉSEAU MALGRÉ LA COVID-19
- 22 CONTACTS HUMAINS ET TÉLÉTRAVAIL : PEUT-ON COMPENSER LES MANQUES ?

LES SERVICES FINANCIERS À « L'ÈRE PANDÉMIQUE »

NICOLAS RITOUX



L'effet le plus durable du coronavirus sera sans doute d'avoir démontré à tous la réalité du risque pandémique. Quand la crise actuelle finira par passer, le monde saura qu'il doit se préparer à la prochaine. Quelles sont les conséquences pour l'industrie des services financiers? Prospective.

L'année 2020 a offert au public un rappel brutal de sa mortalité et de la vulnérabilité des systèmes de santé. Pour la première fois depuis au moins un siècle, une pandémie a forcé les gens à se protéger des infections en se tenant à distance les uns des autres.

Pour les travailleurs de bureau que sont les conseillers, le changement le plus perceptible a été la grande limitation des rencontres physiques et l'adoption accélérée des communications virtuelles, tant avec les clients qu'entre collègues.

Parmi les agents généraux, par exemple, Aurea Signature, Plan de protection du Canada, Groupe Cloutier et Groupe Financier Horizons ont dit au Portail de l'assurance¹ avoir converti plus de 90 % de leurs employés au télétravail. Et selon un sondage de LIMRA², plusieurs compagnies canadiennes d'assurance vie ont modifié leurs pratiques de souscription afin d'éviter ou de reporter les visites médicales.

« Pour réduire le plus possible les contacts en personne, nous avons permis à nos différents réseaux de vente de réaliser des offres d'assurance à distance et d'utiliser des solutions de signature électronique », indique Jean-Benoît Turcott, conseiller en communication au Mouvement Desjardins.

Si plusieurs mesures ont été temporaires, comme le fait de limiter les requêtes de documents médicaux auprès des cliniques et hôpitaux débordés par la crise, certaines initiatives de numérisation resteront sûrement en place, selon M. Turcott.

« Cela favorisera l'émergence de procédés électroniques, pour le bénéfice de nos membres et clients, qui verront leurs déplacements et leurs délais réduits. »

LA FIN DES POIGNÉES DE MAIN ?

« Mon travail a été vraiment transformé dans les derniers mois, et je crois qu'une bonne part des changements vont rester », pense Martin Dupras, planificateur financier indépendant et formateur à l'IQPF.

« C'était troublant au départ de ne pas voir mes clients en face à face, mais force est d'admettre que ça se fait très bien. Quand les restrictions tomberont, beaucoup auront pris goût aux rencontres virtuelles et les poursuivront pour gagner en temps et en efficacité. La poignée de main sera un reliquat du passé ! », lance-t-il.

Même chose du côté de la formation : « La pandémie a eu le mérite d'accélérer le mouvement vers la formation en ligne, et des gens qui n'étaient pas intéressés découvrent finalement la simplicité de la chose et l'apprécient », ajoute M. Dupras.

Il espère cependant que le premier congrès 100 % virtuel de l'IQPF au mois de septembre sera aussi son dernier. « Le meilleur logiciel du monde



MARTIN DUPRAS



MICHEL ST-GERMAIN

1. THÉRIAULT, Alain, « La COVID-19 changera le consommateur et la façon de l'approcher », *Le portail de l'assurance*, 14 avril 2020
2. « How COVID-19 is affecting life insurance in the U.S. and Canada », communiqué de presse, 13 avril 2020

« Nous avons permis à nos différents réseaux de vente de réaliser des offres d'assurance à distance et d'utiliser des solutions de signature électronique. »
— Jean-Benoît Turcott

ne remplacera pas les échanges informels entre collègues dans ce type d'événement. Et en tant que formateur, j'ai besoin de percevoir le langage non verbal des participants pour évaluer s'ils me comprennent bien, si mon ton est juste.»

PLUS DE TÉLÉTRAVAIL, MOINS D'INVALIDITÉ

Post-COVID-19, le télétravail pourrait se généraliser dans tous les secteurs d'activité qui le permettent. Jusqu'à 40% des Canadiens y ont été poussés depuis le début de la crise, d'après Statistique Canada. Or, selon un sondage mené en pleine période de distanciation physique auprès de travailleurs québécois par une professeure de l'Université de Montréal³, 39% disaient souhaiter poursuivre ainsi. Dans la fonction publique, une personne sur cinq pourrait continuer de travailler à la maison, juge Éric Caire, le ministre délégué à la transformation numérique gouvernementale – un mandat dont le coronavirus a renforcé la pertinence.

L'une des conséquences pourrait être une révision des modalités d'assurance invalidité, croit pour sa part Michel St-Germain, président de l'Institut canadien des actuaires.

« Il est encore tôt pour l'affirmer, mais je m'attends à des changements du côté de l'invalidité. Bon nombre de travailleurs ne sont pas allés au bureau pendant des mois et sont restés fonctionnels. Dorénavant, ils vont sûrement travailler davantage à la maison, moins conduire leur véhicule et moins courir de risques. Ils vont aussi faire beaucoup moins de voyages d'affaires », croit-il.

LA VALEUR DU CONSEIL RÉAFFIRMÉE

La chute initiale des marchés et la grande volatilité qui s'est ensuivie ont provoqué des émotions parmi les épargnants, qui ont plus que jamais eu besoin des conseils d'un professionnel... ou ont été enfin convaincus d'en appeler un.

« Les marchés ont connu de belles années pendant lesquelles les gens se sentaient assez confiants pour investir par eux-mêmes, mais la crise est venue renforcer le rôle des conseillers », témoigne David Truong, conseiller au centre d'expertise Banque Nationale Gestion privée 1859. Il donne l'exemple de sa propre sœur, dont la mise de fond pour l'achat d'une propriété a soudainement baissé en raison d'un portefeuille mal équilibré.

« Ceux qui avaient une répartition d'actifs adéquate avant la crise l'ont toujours aujourd'hui. Une fois investis dans le marché avec un certain profil d'investisseur, ils ne devraient pas changer de stratégie,



« La crise est venue
renforcer le rôle
des conseillers. »
– David Truong

3. Résultats préliminaires d'une recherche menée auprès de travailleurs québécois par Tania Sabia, professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance.



« Une pandémie ne se prête pas aussi bien à la modélisation que la croissance de la demande

de téraoctets à Netflix. »

— Michael Quigley



TERRY DIMOCK

car l'avenir demeure très incertain. Par exemple, les prudents ne devraient pas soudainement miser sur des gains à court terme», poursuit David Truong.

Selon lui, la valeur du conseil se démontre plus que jamais en période de pandémie.

« On a vu se multiplier les phénomènes de finance comportementale. Par exemple, des investisseurs qui disposaient de fonds pour saisir des titres à rabais insistaient pour le faire graduellement plutôt que d'un seul coup, même quand on leur citait des études qui démontrent que la deuxième approche est plus sûre. D'autres qui manquaient de liquidités voulaient opter pour un effet de levier avec une marge de crédit sur leur propriété. Leurs conseillers ont pu les réaligner sur leurs objectifs en fonction de leur profil », affirme M. Truong.

« L'ironie, c'est que les épargnants investis à plus de 90 % en actions se sont avérés les moins stressés en général, tandis que les profils les plus prudents, donc les mieux protégés, avaient plus souvent tendance à paniquer », s'amuse-t-il.

MODÉLISER LE RISQUE PANDÉMIQUE

Du côté des titres à revenu fixe, la situation n'est pas rose depuis que les principales banques centrales ont fait chuter leurs taux d'intérêt pour soutenir leurs économies. Les obligations gouvernementales n'offrent presque plus de rendement en conséquence. Or, une bonne partie de l'actif des compagnies d'assurance vie est placé dans ces titres.

« Les banques centrales ont l'air décidées à garder leurs taux bas pour un bon moment. Si les assureurs ne réalisent pas leurs rendements, il est plus dur pour eux d'honorer leurs promesses de prestations futures. On peut donc s'attendre à une hausse des primes, selon Michel St-Germain. Les coûts des régimes de retraite risquent aussi de grimper pour la même raison : ils doivent pouvoir payer leurs versements futurs. »

Aussi longtemps que les taux d'intérêt avoisineront le zéro, les marchés d'actions offriront l'une des seules sources de rendement non négligeable. Mais leur analyse devra désormais composer avec le risque pandémique, presque ignoré jusqu'ici.

« Je crois qu'avant 2020, les gestionnaires accordaient une probabilité très faible aux pandémies et y attachaient peu d'importance. Dorénavant, ce risque sera analysé de plus près et aura plus d'impact dans la sélection des titres », estime Terry Dimock, gestionnaire de portefeuille en chef à Banque Nationale Investissements.

Le hic, c'est que les données historiques sont encore insuffisantes pour entrevoir l'avenir.

« Une pandémie ne se prête pas aussi bien à la modélisation que la croissance de la demande de téraoctets à Netflix », image Michael Quigley, vice-président exécutif de la société de gestion de placements Fiera Capital.

« Comme analystes, nous sommes en mesure de tableur sur des prévisions autour desquelles on peut établir des bornes de confiance. Ce n'est pas le cas pour la pandémie. L'OMS n'a pas encore réussi à établir clairement le taux de mortalité de la COVID-19 malgré l'aide des meilleurs cerveaux du monde. Personne ne peut dire quand le vaccin va arriver, quand la vie redeviendra normale, et quelle sera cette normalité. Cela illustre bien la complexité pour nous d'attribuer des probabilités, de quantifier les risques », explique Michael Quigley.

Dans les quelques scénarios étudiés par sa firme, la solution médicale n'arrivera pas avant 2021 et la reprise se fera en zigzag. « En conséquence, nous sommes de neutres à sous-pondérés en matière de prise de risque, et nous investissons moins en Bourse que dans des actifs privés du secteur des infrastructures », dit-il.

PRIORITÉ À LA SANTÉ PUBLIQUE

Un secteur qui mériterait sérieusement des investissements est celui des systèmes de santé, qui ont montré leurs limitations de par le monde. Mais au Québec, cela relève plus de la politique publique que de l'investissement privé.

« La crise en est une de santé avant tout, et notre système s'est avéré très fragile, surtout sur le plan des soins de longue durée, observe Michel St-Germain. On savait pourtant depuis longtemps que les coûts étaient appelés à grimper avec le vieillissement de la population, mais nos gouvernements ont manqué de prévoyance. Il faudra mettre plus de ressources dans ce secteur, ce qui impliquera bien sûr d'en prélever ailleurs. » ◀



LES EMPLOYEURS MIS AU DÉFI

JEAN-FRANÇOIS VENNE

La flambée de COVID-19 a obligé les entreprises de services financiers à transformer leurs activités et leur organisation du travail dans l'urgence. Avec l'allongement de la crise sanitaire, plusieurs de ces changements s'inscrivent maintenant dans la durée.



CLAUDE GAGNON

À la mi-mars, le gouvernement québécois a commencé à décréter des mesures sanitaires qui sont devenues de plus en plus sévères, culminant le 23 mars par la fermeture des commerces non essentiels. Classées parmi les services essentiels, les institutions financières devaient poursuivre leurs activités, tout en appliquant plusieurs normes complexes.

« Nous venions de terminer un exercice de continuité des activités, mais personne n'avait envisagé ce genre de scénario », admet le président de BMO, Claude Gagnon. Du jour au lendemain, plus de 90 % des employés de la banque sont passés en télétravail, contre 4 % avant la pandémie.

Les cabinets interrogés comptent pour leur part favoriser le travail à distance dans les prochains mois. « Environ 75 % de nos employés étaient en télétravail en août, indique Gino-Sébastien Savard, président de MICA Cabinets de services financiers. Nous n'imposons pas le retour au bureau. »

GARDER SES DISTANCES

Et les clients dans tout ça ? Les succursales des banques les accueillent, mais avec des mesures sanitaires additionnelles (lavage des mains à l'entrée, port du masque, plexiglas entre le conseiller et son client, etc.). Les conseillers sont encouragés à mener leurs rendez-vous à distance, à moins que les clients insistent pour obtenir des rencontres en personne.



GINO-SÉBASTIAN SAVARD

Il affirme que les sondages effectués auprès des travailleurs indiquent que plus de la moitié d'entre eux favorisent cette option. Du côté de la BNC, le personnel préférerait partager son temps entre le bureau et le domicile, révèle Nancy Paquet, première vice-présidente, stratégie épargne et investissement, particuliers. « Nous continuerons de miser sur le télétravail dans les prochains mois, mais pas à temps plein », explique-t-elle. Le télétravail y est prolongé jusqu'à la fin décembre pour les employés des édifices administratifs, mais plusieurs milliers continuent de se rendre dans les succursales et les centres d'affaires.

Du côté d'IG Gestion privée de patrimoine, les bureaux restaient fermés aux clients en août et rien n'indiquait une ouverture prochaine. « Nous ne serons pas les premiers à assouplir les règles sanitaires, nous nous montrerons très prudents », promet Claude Paquin, président pour le Québec d'IG. La firme recommande à ses représentants de privilégier les rencontres virtuelles, à moins que les clients tiennent mordicus à les voir en personne. Une approche adoptée aussi par PEAK. MICA accepte les visites, mais uniquement sur rendez-vous.



« Nous continuerons de miser sur le télétravail dans les prochains mois, mais pas à temps plein. » — Nancy Paquet



ROBERT FRANCES

Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, le cabinet Lessard Gilbert Brui affronte un défi un peu différent. En date du 4 août, la région ne recensait que 368 cas de COVID-19 au total, soit 131,8 pour 100 000 habitants. Bien loin des 28 987 cas de Montréal (1 380,7/100 000 habitants). Cela rend certains citoyens plus rébarbatifs aux mesures sanitaires que le cabinet doit pourtant imposer.

« Nous recevons beaucoup de sollicitations pour des rencontres en personne, même si nous favorisons le virtuel, mentionne la directrice générale et coprésidente Karine Lessard. Les clients ici s'inquiètent moins et certains se plaignent des mesures sanitaires au cabinet, comme la désinfection des mains et l'utilisation de plexiglas. » Pour avoir plus d'espace et respecter la distanciation physique, la firme a récupéré une partie de ses locaux qu'elle louait à une autre. Les employés peuvent travailler de la maison ou du bureau, mais les dirigeants ne souhaitent pas voir les bureaux trop occupés.

ACCOMPAGNER LES CLIENTS

« La pandémie a donné un coup d'accélérateur à la migration des clients vers le numérique, mais nous devons savoir les aider, constate pour sa part Nancy Paquet. Ils ont parfois peur de commettre des erreurs. »

La cybersécurité devient un enjeu crucial dans ce contexte, notamment en raison des données

confidentielles en circulation. Rappelons que l'article 26 du *Code de déontologie de la Chambre de la sécurité financière* stipule que « le représentant doit respecter le secret de tous renseignements personnels qu'il obtient sur un client ». Les articles 8 et 9 du *Règlement sur la déontologie dans les disciplines de valeurs mobilières* précisent des obligations similaires quant aux renseignements sur les opérations, le compte et les ordres d'un client.

PEAK a fait face à ce souci de confidentialité en développant plusieurs instruments, tels une voûte sécurisée bidirectionnelle dans laquelle les conseillers échangent des documents avec leurs clients, et le système de vidéoconférence interne VOCA, jugé plus sécuritaire que les applications comme Zoom. « Nous avons embauché cinq personnes avec des spécialisations en technologie de l'information (TI), en intelligence artificielle ou en gestion de ressources humaines axée sur les TI ces derniers mois », fait savoir son président, Robert Frances.

BRISER L'ISOLEMENT

Les banques et les cabinets adaptent aussi leurs activités sociales, qu'elles soient destinées à leurs clients, leurs employés ou leur réseau de conseillers. La BMO a d'abord organisé des rencontres virtuelles pour diffuser à ses travailleurs des informations



KARINE LESSARD



85,3% DES EMPLOIS EN FINANCE ET ASSURANCES PEUVENT ÊTRE EFFECTUÉS À DOMICILE. C'EST DANS CETTE INDUSTRIE QUE L'ON TROUVE LE PLUS DE FACILITÉ À FAIRE DU TÉLÉTRAVAIL.



LES FEMMES OCCUPENT PLUS SOUVENT DES POSTES QUI PEUVENT ÊTRE TRANSFÉRÉS À DOMICILE (46,4% CONTRE 32,1% POUR LES HOMMES).



60% DES DÉTENTEURS D'UN BACCALAURÉAT OU D'UN DIPLÔME DE CYCLE SUPÉRIEUR ONT DES CAPACITÉS DE TRAVAIL À DOMICILE, CONTRE MOINS DE 40% POUR LES DIPLÔMÉS DU COLLÉGIAL ET UN QUART DES DÉTENTEURS D'UN DIPLÔME D'ÉTUDES SECONDAIRES.

Source : Statistique Canada

« Les clients continuent de vouloir des réponses rapides et un service efficace. Si mes employés travaillent le soir entre 20 h et 23 h, le service à la clientèle risque d'en souffrir. Nous devons revenir à des horaires plus traditionnels. » — Claude Paquin



sur la COVID, avant de passer à des échanges qui visent davantage le soutien psychologique.

La BNC tente, elle aussi, de contrer le principal défaut du télétravail : l'isolement. « Au bureau, on peut échanger sur nos vies personnelles ou encore régler un détail par une simple discussion dans un corridor, rappelle M^{me} Paquet. Le télétravail exige de prendre un rendez-vous chaque fois que l'on veut parler à quelqu'un. »

La banque organise ainsi un lunch virtuel hebdomadaire et des employés ont instauré des sessions de remue-méninges en ligne.

Chez PEAK, on tient une réunion d'équipe virtuelle quotidienne afin d'assurer que la communication reste bonne au sein du groupe. Une rencontre plus informelle se déroule aussi chaque vendredi. « André-Philippe Gagnon y a présenté un spectacle virtuel pour les employés et nous avons même eu l'occasion de leur offrir une prestation en direct de Diane Bibeau, l'organiste des Canadiens de Montréal, relate M. Francés. C'est important de briser l'isolement et de maintenir l'esprit d'équipe. »

De son côté, IG a dû annuler en catastrophe une série de séminaires à l'intention d'entrepreneurs ou de professionnels, sur des thèmes comme la fiscalité et le transfert d'entreprise. « Nous avons recréé ces événements virtuellement et dans certains cas nous avons eu beaucoup plus d'inscriptions que ce qui était prévu pour les séminaires en salle, se réjouit M. Paquin. Ce genre d'initiatives se poursuivra, mais nous souhaitons tout de même reprendre plus tard les rassemblements en personne. » La firme a elle aussi misé sur le festif, en organisant pour les clients et conseillers des cours de cuisine donnés par Ricardo et des dégustations de vins et fromages avec une sommelière.

REHAUSSER LES EXIGENCES

Même les exigences habituellement très élevées de l'industrie envers les travailleurs ont dû être ajustées devant la pandémie. « Nous nous sommes montrés ouverts aux besoins de flexibilité des employés, notamment ceux qui avaient des enfants à la maison pendant le confinement, souligne Nancy Paquet. Mais nos attentes restent axées sur les résultats et les services aux clients. »

Ce besoin de flexibilité aurait été particulièrement l'affaire des mères, selon M^{me} Lessard. « Certaines se sentaient coupables de ne plus travailler autant d'heures qu'auparavant, raconte-t-elle. Nous nous sommes montrés très compréhensifs envers elles. Nous avons adapté nos demandes à leur situation. »

Cependant, l'allongement de la pandémie signifie que les exigences redeviendront plus élevées, même dans le contexte actuel. À IG, l'allègement des attentes a été approuvé très rapidement au début de la crise. Le contexte difficile causait du stress et nuisait à la concentration et à la productivité de certains. Les obligations familiales compliquaient les journées de travail. Les conseillers ont donc pu aménager leur horaire.

Cela ne peut toutefois devenir la nouvelle normalité, selon Claude Paquin. « Nous avons été très cléments, mais il faut s'adapter, avance-t-il. Les clients continuent de vouloir des réponses rapides et un service efficace. Si mes employés travaillent le soir entre 20 h et 23 h, le service à la clientèle risque d'en souffrir. Nous devons revenir à des horaires plus traditionnels. »

Les banques comme les cabinets considèrent que la progression des services en ligne et du télétravail

constituent des changements irrévocables, qui se poursuivront après la pandémie. Mais ils espèrent aussi le retour de rapports plus normaux, que ce soit entre les employés ou avec les clients. « C'est plus difficile en visioconférence de faire jouer la communication non verbale ou d'afficher de l'empathie, conclut M^{me} Lessard. Ce n'est pas tout à fait le même contact avec les clients. Or, la relation avec ces derniers demeure au cœur du travail des conseillers, ça ne change pas. » ◀



Réouverture et maintien des activités économiques (COVID-19)

> www.quebec.ca > Santé
> Problèmes de santé > A à Z
> La maladie à coronavirus (COVID-19) au Québec

Gérer votre entreprise pendant la crise de la COVID-19

> www.canada.ca > Coronavirus (COVID-19) > Gérer votre entreprise

BÉRARD, Diane. « Survivre à la détresse du télétravail », *Le Devoir*, 23 mars 2020.

> www.ledevoir.com > Société
> 23 mars

DES LEÇONS POSITIVES POUR TOUS

EMMANUELLE GRIL



La pandémie a bouleversé bien des choses dans la vie des travailleurs, parfois pour le mieux. Témoignages de conseillers et gestionnaires qui ont optimisé leurs méthodes de travail et tiré des leçons positives de la crise.



De l'avis de Dimitra Kostarides, directrice stratégie d'assurance et conseillère en sécurité financière à SFL Gestion de patrimoine, en quatre mois à peine, l'industrie a fait des pas de géant. « La situation nous a forcés à accélérer l'intégration des nouvelles technologies au quotidien », résume celle qui travaille avec 150 conseillers.

« On est passé aux propositions électroniques, à la signature à distance, et tout le monde s'est rapidement mis au diapason », illustre-t-elle. Mais ce n'est pas tout : le télétravail et les outils de visioconférence ont donné une grande flexibilité aux conseillers tout en leur évitant de perdre un temps précieux dans le transport pour se rendre au bureau ou rencontrer les clients.

ÉCONOMIE DE TEMPS ET D'ARGENT

Ce gain, Geneviève Lavigueur, conseillère en sécurité financière et en assurance et rentes collectives chez Lafond Services financiers, peut en témoigner. Une fois passé le choc des premières semaines et les garderies rouvertes, cette mère de deux jeunes enfants a pu mieux gérer son horaire et améliorer la conciliation travail-famille. « Assurément, certains changements sont là pour rester. Avant, je passais 85 % de ma semaine en déplacement, maintenant je vais pouvoir tout concentrer en une seule journée », affirme-t-elle. Même si les rencontres en personne sont importantes car elles maintiennent un contact humain avec les clients, elle est d'avis que les visioconférences permettent d'être très productif et de maximiser son temps.



« Nous sommes résolument entrés dans l'ère du bureau sans papier. »

— Antoine Chaume



« Nous avons pu offrir un accompagnement technologique rapide et de proximité. »
— Patrice Boisclair

« Cela a remis en question nos façons de faire, croit lui aussi Antoine Chaume, planificateur financier chez Waltr Solutions collectives et Lafond Services financiers. Avant, on pouvait se retrouver à 16 h coincé dans les embouteillages pour se rendre à un rendez-vous. On ne le fait plus aujourd'hui, car on réfléchit au préalable pour savoir si c'est absolument nécessaire de se rendre sur place, et on opte pour la visioconférence lorsque c'est possible. Cela réduit considérablement le stress et les heures passées en déplacement. »

Par le fait même, il remarque que les frais de représentation ont énormément diminué. « On a constaté à quel point les sommes dépensées pour ce poste étaient élevées. Certes, faire du développement des affaires avec de nouvelles personnes reste difficile à distance. Mais cela fonctionne très bien avec les gens que l'on connaît déjà, et à moindre coût grâce aux nouvelles technologies. Nous pouvons donc mieux choisir les occasions dans lesquelles nous désirons investir afin d'avoir une rentabilité optimale », analyse-t-il.

VERS UN BUREAU SANS PAPIER

Antoine Chaume remarque aussi une productivité accrue grâce à l'intégration des nouvelles technologies. « Nous avons adopté de nouveaux outils, ce qui a permis d'optimiser les procédures. Nous sommes résolument entrés dans l'ère du bureau sans papier », se réjouit-il.

« Fini les vieilles méthodes rassurantes, mais qui prennent plus de temps ! Auparavant on numérisait après coup, maintenant tout se fait en ligne. Nous avons bâti de nouvelles procédures afin d'éliminer le papier », confirme Patrice Boisclair, associé, directeur croissance des affaires à SFL Gestion de patrimoine.

Grâce à l'achat d'équipements informatiques et de logiciels plus performants, tous – aussi bien les adjointes que les conseillers – ont pu se mettre au goût du jour. Les communications s'effectuent par visioconférences et en temps réel, le partage d'écran ou le contrôle de l'ordinateur à distance permettant de régler les problèmes ou de diffuser l'information immédiatement. « Nous avons pu offrir un accompagnement technologique rapide et de proximité. Quand nous étions au bureau, il fallait prendre rendez-vous pour obtenir de l'aide, maintenant tout se fait instantanément. Ce serait très difficile pour tout le monde de retourner en arrière », relate Patrice Boisclair.

Il note aussi que les technologies de réunion à distance permettent de toucher davantage de conseillers en même temps, puisqu'il est plus

facile d'y assister. « Cela rend la communication avec les membres de l'équipe plus fluide et transparente », dit-il.

ÉVOLUTION DES MENTALITÉS

Shirley Marquis, associée et directrice principale planification financière et fiscalité au sein du cabinet SFL Gestion de patrimoine Nord-Ouest, note pour sa part que les événements des derniers mois ont aussi fait évoluer les mentalités par rapport au télétravail. « Il y a eu un choc culturel au départ, car certains gestionnaires pensaient que pour que leurs employés soient productifs, ils devaient se trouver au bureau. Mais la pandémie nous a démontré le contraire. Elle nous a permis de mieux connaître nos gens et de mesurer leur niveau d'autonomie et leur efficacité », explique-t-elle.

Comme ses collègues, elle remarque que les clients se sont également bien adaptés aux rencontres virtuelles, même ceux âgés de 70 ans. « Je crois que les conseillers qui ne l'offrent pas pourraient perdre de la clientèle. C'est une autre corde à leur arc, et cela aide aussi à rentabiliser des clients qui ne le seraient pas autrement. Grâce à la visioconférence, les rencontres nécessitent moins de temps. C'est une voie qui vaut la peine d'être explorée », fait-elle valoir.

Mais il n'y a pas que les gestionnaires et les conseillers qui ont évolué, les employés aussi. Patrice Boisclair souligne que dans son équipe, les réactions positives sont unanimes. « Nous avons installé neuf adjointes administratives sur 12 en télétravail, les trois autres continuant à aller au bureau pour réceptionner et trier le courrier, notamment. Une de nos employées qui est à notre emploi depuis 30 ans était un peu craintive au départ, elle se demandait si elle serait capable d'y arriver de chez elle. Aujourd'hui, elle est très fière, car elle a appris à maîtriser de nouveaux outils et s'est très bien adaptée. Au bout du compte, ce lot de défis supplémentaires a permis à bien des gens de trouver une nouvelle motivation au travail », juge-t-il. Ainsi, malgré l'adversité, la pandémie aura aussi constitué une belle occasion de se réinventer... ◀



↑
DIMITRA KOSTARIDES



↑
GENEVIÈVE LAVIGUEUR



↑
SHIRLEY MARQUIS

DÉVELOPPER ET MAINTENIR SON RÉSEAU MALGRÉ LA COVID-19

EMMANUELLE GRIL



La pandémie a compliqué de nombreux aspects de notre vie professionnelle et les activités de réseautage n'y ont pas échappé, ce qui cause un certain nombre d'inconvénients qui s'accroissent avec le temps. Comment cultiver le contact à distance ?



YVES GRATTON

Bien qu'il dise ne pas avoir trop souffert de la crise dans ses activités professionnelles et puisse compter sur une clientèle bien établie, Yves Gratton, conseiller en sécurité financière et représentant en épargne collective pour SFL Placements, souligne qu'un élément est en train de devenir problématique : la difficulté, voire l'impossibilité de développer son réseau de relations professionnelles.

« Qu'il s'agisse de comptables, fiscalistes, courtiers immobiliers, courtiers hypothécaires, etc., ces contacts sont non seulement indispensables pour nous permettre de mieux servir notre clientèle si elle a des besoins connexes, mais sont aussi une précieuse source de recommandations. Il faut connaître les compétences d'une personne et lui faire confiance avant de lui transférer des dossiers », affirme-t-il.

Pour sa part, Yves Gratton dinait périodiquement avec les membres de son réseau. Mais avec la pandémie, tout a été mis sur la glace. « Comme on dit, loin des yeux, loin du cœur, et il est clair que les rencontres virtuelles ne peuvent pas remplacer le contact humain », fait-il valoir. Il ajoute d'ailleurs que la situation pourrait être particulièrement préjudiciable aux nouveaux venus dans le métier, autrement dit ceux dont le réseau est encore peu ou pas développé.

UN RÉSEAUTAGE PLUS CIBLÉ ET PLUS EFFICACE

Quand tout s'écroule, il faut réinventer une nouvelle façon de réseauter, estime Annie Bienvenue, experte-conseil, formatrice et coach en communication. « Cela dit, le modèle mis de l'avant jusqu'ici, les rencontres organisées par les chambres de commerce par exemple, commençait à s'essouffler. Les gens manquent de temps et ces activités, qui avaient souvent lieu après la journée de travail ou tôt le matin, empiétaient sur leur vie privée », remarque-t-elle.

C'est pourquoi il faut selon elle apprendre à mieux cibler ses efforts. « Pour y parvenir, on doit absolument faire évoluer notre approche, notamment en dosant nos interventions. Avant, on se rendait à des événements où l'on ramassait plein de cartes professionnelles, mais au bout du compte, bien peu nous étaient utiles, peut-être une ou deux sur 50 ! », analyse-t-elle.

Sa recommandation ? Faire ses propres recherches, sur LinkedIn par exemple, puis contacter la personne directement, en lui écrivant. « On peut notamment ouvrir la conversation en mentionnant que l'on a observé son travail ou qu'on nous a parlé d'elle, et que l'on aimerait développer un partenariat. Ensuite, si le courant passe, on propose une visioconférence pour mieux faire connaissance », détaille Annie Bienvenue.

Elle estime d'ailleurs que lorsque les choses seront revenues à la normale, un modèle hybride pourrait bien entrer dans les mœurs, moitié rencontre en personne et moitié rencontre virtuelle.

En ce qui concerne les jeunes professionnels, elle leur suggère de passer par des personnes d'expérience ou par des mentors afin d'identifier des personnes avec lesquelles ils pourraient potentiellement nouer des liens d'affaires. Cela fait, on n'aura plus qu'à appliquer la même méthode : le premier contact se fait avec un message pour sonder l'intérêt, et on poursuit avec un rendez-vous en ligne le cas échéant. « L'idée de base est de mieux choisir ses contacts avant d'entamer le réseautage. C'est aussi une bonne façon de rentabiliser son temps et d'être plus efficace », remarque-t-elle.

CHOUCHOUTER LES RELATIONS EXISTANTES

Pour sa part, Lise Cardinal, auteure du livre *Réseautage d'affaires: mode de vie*¹ et véritable figure de proue de la formation dans ce domaine au Québec, constate que les jeunes conseillers qui font leurs premiers pas dans le métier utilisent souvent les réseaux sociaux pour faire grossir leur carnet d'adresses. Même si ce dernier n'est pas encore très garni, elle suggère de profiter de la période actuelle pour faire savoir sur ces réseaux – par exemple par le biais de publications dans LinkedIn ou billets de blogue – qu'ils ont mis à profit ce temps de pause pour se former et mettre à jour leurs compétences. Un bon investissement qui portera fruit, assurément.

Elle juge par ailleurs que les principes de base demeurent les mêmes. « C'est simple: on ne fait pas un retrait dans un compte où l'on n'a pas déjà effectué un dépôt. Autrement dit, on ne demande pas un service à une personne à qui l'on n'a pas déjà soi-même donné un coup de pouce. Il faut qu'il y ait une certaine chimie qui s'établisse, et la distanciation physique ne change rien à cela », signale-t-elle. Même en période de pandémie, il demeure donc possible de rester à l'affût des besoins éventuels de nos contacts, par exemple en matière de changements de réglementation ou de programmes gouvernementaux, en leur suggérant de participer à un webinaire qui pourrait les intéresser, etc.

Entretenir son réseau et le garder bien vivant nécessite en outre des efforts constants. Une communication téléphonique régulière est indispensable et, pourquoi pas, des rencontres virtuelles si celles en personne sont impossibles. Lise Cardinal note aussi que la pandémie actuelle a fait en sorte que bien des gens ont renoué avec des personnes qu'ils avaient un peu délaissées, ce qui peut être avantageux dans un contexte de réseautage. « Plusieurs ont aussi réalisé qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une foule de contacts, mais plutôt de bien s'occuper de ceux qu'on a déjà », illustre-t-elle.

Elle ajoute que cette approche est cruciale, dans la mesure où lorsqu'on recommande une personne à une autre – par exemple un de nos clients à un autre professionnel – c'est un peu comme si on lui donnait notre caution morale. « En fait, on devrait changer le mot "contact" par "relation". Le bon réseautage consiste à investir dans une relation, et non pas à simplement collectionner les cartes de visite », affirme-t-elle.



« Le bon réseautage consiste à investir dans une relation, et non pas

à simplement collectionner les cartes de visite. »

— Lise Cardinal

En tout état de cause, Lise Cardinal rappelle qu'un réseau se tisse et s'entretient lorsque les choses vont bien. « Durant la pandémie, on a pu voir ceux qui ont pu s'appuyer sur un réseau bien entretenu. Les conseillers qui n'avaient pas eu l'occasion de se faire connaître ou qui avaient négligé cet aspect en ont fait les frais. C'est vrai pour les contacts avec les clients, mais aussi pour ceux avec les autres professionnels », constate-t-elle. ◀



1. Éditions Transcontinental, 264 pages, 2004.



CONTACTS HUMAINS ET TÉLÉTRAVAIL : PEUT-ON COMPENSER LES MANQUES ?

EMMANUELLE GRIL



À la mi-mars, la pandémie a forcé toutes les entreprises à se mettre au diapason de la distanciation physique. Le télétravail a été généralisé et la grande majorité des employés ont commencé à effectuer leurs tâches à distance. Est-ce la panacée pour autant ?



TANIA SABA

Avec la crise sanitaire, même les entreprises les plus réfractaires au télétravail ont dû suivre les consignes de la santé publique. Et malgré les nombreux ajustements nécessaires, en particulier technologiques, la transition s'est relativement bien déroulée.

Cependant, tout n'est pas rose au royaume du télétravail. Ainsi, après une période de lune de miel et la découverte de nouveaux outils comme Teams ou Zoom, l'attrait de la nouveauté s'est essoufflé. Le côté rafraîchissant des visioconférences a laissé place à la lassitude et aux questionnements sur la réelle efficacité de ce mode de communication. La difficulté à mener à bien des rencontres réunissant de nombreuses personnes, ou encore le laisser-aller de certains participants ont aussi soulevé les critiques.

D'autres se sont plaints d'être cruellement privés de contacts sociaux et d'interactions informelles avec les collègues, qui peuvent déboucher sur de nouvelles idées, des conseils ou références. Bref, après des débuts prometteurs, le télétravail ne fait pas l'unanimité et plusieurs espèrent pouvoir retourner rapidement au bureau. Qu'en pensent les experts ?

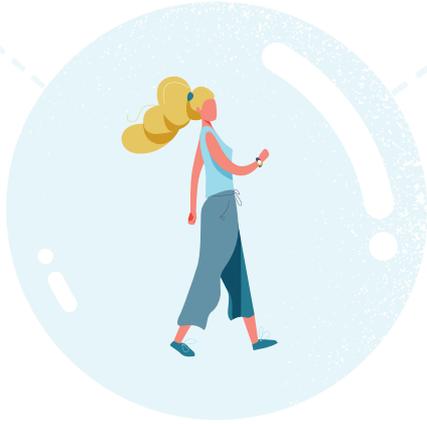
TROUVER DES MOYENS DE SUBSTITUTION

Tania Saba, professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance, s'est penchée sur la question du télétravail. Avec une équipe de chercheurs en France et au Québec, elle a mené une enquête auprès de 4 000 entreprises, entre avril et juin dernier. « Avant la COVID-19, peu d'organisations avaient adopté le télétravail de façon systématique. Quand le virus a frappé, il a été rapidement introduit et est devenu la norme. Nous voulions voir quelles leçons nous pouvions en tirer », explique-t-elle.

L'enjeu de l'isolement social a été abordé et deux dimensions ont émergé. Tout d'abord, le fait de ne pas savoir sur quels dossiers travaillent les autres membres de l'équipe rend la circulation de l'information informelle entre collègues plus difficile. Par ailleurs, le sentiment d'être coupé des décisions organisationnelles en inquiète plusieurs. « Parce que l'employé estime qu'il est "moins visible", la rétroaction perd en fluidité. Les jeunes, particulièrement, craignent que cet éloignement du centre décisionnel ne nuise à leur carrière », précise Tania Saba.

« Si on laisse tomber les masques et qu'on fait preuve d'empathie et d'authenticité, il est possible de recréer des liens malgré la distance. »
— Estelle Morin





La professeure souligne également que l'une des erreurs est de croire que l'on peut transposer ses tâches telles qu'elles à distance. Un effort d'adaptation est nécessaire, par exemple les réunions en visioconférence ne peuvent se dérouler de la même façon qu'en présence de l'équipe. Il y a une étiquette à respecter : couper le son micro, « lever la main » pour demander la parole, etc.

Comment pallier le manque de contacts humains qui découle du télétravail ? « Il existe des moyens de substitution. On peut planifier des marches entre collègues, pour discuter et renouer les liens. On peut aussi avoir recours aux salles de rencontres virtuelles pour échanger en petits groupes de façon décontractée. Il n'est pas toujours nécessaire de se retrouver autour de la machine à café, il y a plusieurs possibilités à explorer, et ce, d'autant que les technologies évoluent constamment », indique Tania Saba.

Elle constate aussi que dans l'ensemble, le télétravail a remporté un vif succès auprès des employés, notamment parce qu'il permet de concilier plus facilement vie professionnelle et vie personnelle. Enfin, malgré l'éloignement physique, la productivité a été au rendez-vous, même si les tâches qui nécessitent une forte interdépendance entre les personnes semblaient plus difficiles à accomplir, comparativement à celles réalisées par des personnes qui travaillent en autonomie.



DÉVELOPPER EMPATHIE ET AUTHENTICITÉ

Pour sa part, Estelle Morin, professeure titulaire au Département de management de HEC Montréal et membre du Consortium de recherche sur l'intelligence émotionnelle appliquée aux organisations, apporte une nuance importante. Selon elle, il faut distinguer le télétravail du confinement : « Le télétravail signifie que l'on mène ses activités ailleurs que dans son bureau. On peut donc se déplacer chez des clients, travailler dans des espaces de *coworking*, etc. Cela ne met pas fin aux rapports sociaux. »

En revanche, les mesures de confinement nous ont forcés à nous isoler les uns des autres, ce qui a accentué le besoin de rencontrer d'autres personnes. « Qui plus est, on ne savait pas combien de temps cela allait durer, ce qui a pu augmenter l'anxiété des individus », note-t-elle.

Mais est-il possible d'avoir un réel contact humain devant nos écrans ? Estelle Morin soutient que le niveau d'interactivité peut compenser le manque d'interactions physiques. « Si on laisse tomber les masques et qu'on fait preuve d'empathie et d'authenticité, il est possible de recréer des liens malgré la distance. Il faut développer un sentiment de proximité, ce qui se construit grâce à la qualité de l'échange », précise-t-elle. La fréquence des contacts virtuels, en particulier au début et même s'ils sont de courte durée, est également

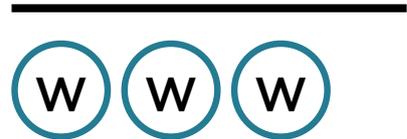


indispensable. « Cela aide à comprendre et à intérioriser les façons de faire et de penser de l'autre », affirme M^{me} Morin.

Elle constate toutefois qu'idéalement, une ou des rencontres préalables en personne facilitent la création de liens qui pourront ensuite être entretenus à distance. Par conséquent, même si le télétravail est là pour rester, une formule hybride combinant les deux semble être le meilleur des mondes.

Dernier conseil : utiliser le bon moyen de communication en fonction du besoin. « Un message texte permet de demander des informations rapidement. Il remplace avantageusement le courriel, qui lui se prête bien aux explications plus longues ou à l'envoi de documents, par exemple », illustre-t-elle.

En somme, même si le télétravail n'a pas réponse à tout, bien utilisé, il s'avère un outil très efficace. « C'est dommage que l'on ait eu besoin d'une crise sanitaire pour s'en rendre compte ! », conclut Estelle Morin. ◀



CONSULTEZ LA SECTION
INFOCOVID-19
DE LA CSF POUR DAVANTAGE
D'INFORMATIONS

HISTOIRES DE SANTÉ FINANCIÈRE

EMMANUELLE GRIL



Les conseillers en services financiers sont les gardiens des intérêts de leurs clients. Ils font souvent une différence de taille dans leur vie. Voici ce que nous ont confié quelques-uns d'entre eux.



ARIANE BOUTIN

Ce ne sont pas nécessairement les clients les plus riches qui sont à la source des histoires financières les plus touchantes, remarque Ariane Boutin, représentante autonome, conseillère en sécurité financière et représentante en épargne collective. « Je travaille avec plusieurs personnes endettées. Certains conseillers s'en éloignent, car leur potentiel de croissance est plus long. Mais pour ma part, j'estime que notre rôle consiste aussi à aider les gens », fait-elle valoir.

Elle se rappelle d'un couple de clients dans la cinquantaine. « Initialement, je les ai rencontrés pour une assurance hypothécaire. Ils m'ont demandé de leur donner un coup de main pour faire leur budget, car ils n'avaient aucune liquidité, étaient très endettés et ne savaient pas comment se tirer de ce mauvais pas », raconte-t-elle.

Constatant qu'ils disposaient néanmoins d'un bon avoir net sur leur maison, Ariane Boutin a contacté

sa partenaire d'affaires, courtière hypothécaire. « Elle a refinancé leur propriété et ils ont pu payer toutes leurs dettes. Cela les a remis sur les rails et, depuis, ils ont conservé de saines habitudes financières. C'est extrêmement valorisant d'avoir réussi à améliorer concrètement leur vie », dit Ariane Boutin.

DEUX ASSURANCES PLUTÔT QU'UNE

Francis Frappier, conseiller en sécurité financière, conseiller en assurances et rentes collectives et président de Finexia, évoque pour sa part le cas d'une cliente qui s'est retrouvée en invalidité à l'âge de 35 ans. « Avant sa maladie, elle travaillait à commission et n'avait pas d'assurance collective au travail. Je lui avais donc recommandé de souscrire une assurance invalidité personnelle, or quelques années plus tard, son employeur a également pris une assurance collective », explique-t-il.



« Grâce à ses deux couvertures, ma cliente a pu garder sa maison, payer ses traitements médicaux, s'occuper de ses enfants et, surtout, conserver sa paix de l'esprit. »
— Francis Frappier





« Nous, les conseillers, devrions toujours nous montrer proactifs, c'est ce qui nous permet de changer les choses. »
— Sophie Lemaire

La jeune femme envisageait donc de se départir de sa première assurance, mais Francis Frappier l'en a dissuadée. Et il a fort bien fait, car lorsque sa cliente est malheureusement devenue invalide, elle a pu bénéficier de la couverture des deux assurances. « L'assurance invalidité personnelle est un produit sans souci. En revanche, du côté des assurances collectives, la définition de l'invalidité peut être plus restrictive. Grâce à ses deux couvertures, ma cliente a pu garder sa maison, payer ses traitements médicaux, s'occuper de ses enfants et, surtout, conserver sa paix de l'esprit », se réjouit Francis Frappier.

40 000 \$ LAISSÉS SUR LA TABLE

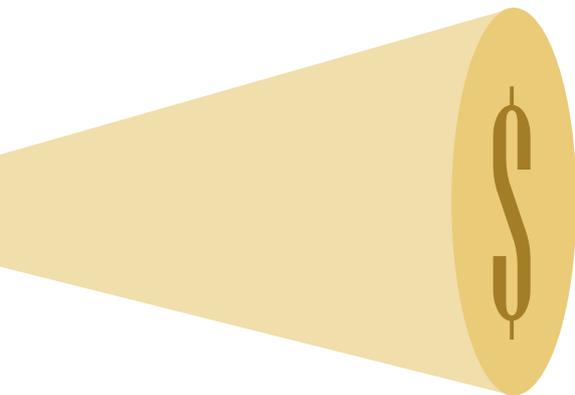
De son côté, Sophie Lemaire, planificatrice financière, représentante en épargne collective et directrice gestion de patrimoine à PPTA Services financiers, a permis à l'une de ses

clientes de récupérer des dizaines de milliers de dollars pour sa retraite. « En étudiant son dossier, j'ai constaté qu'elle avait cotisé pendant des années à un régime de retraite chez un ancien employeur. Entretemps, elle avait changé d'emploi et déménagé, et avait complètement oublié ces montants. Je l'ai aidée à les récupérer et à investir le tout dans un CRI », précise Sophie Lemaire.

La conseillère a aussi recommandé à sa cliente, dans la cinquantaine, de rattraper ses cotisations REER avec son CELI, faisant ainsi d'appréciables économies d'impôt. Au bout du compte, ce sont pas moins de 40 000 \$ qu'elle a pu ajouter à son pécule pour la retraite.

Sophie Lemaire note également qu'il est important d'analyser chaque détail pour ne rien laisser échapper. « J'ai pris en main le portefeuille d'un couple assez fortuné, dont la gestion de patrimoine avait été négligée. Nous, les conseillers, devrions toujours nous montrer proactifs, c'est ce qui nous permet de changer les choses », soutient-elle.

Dans le cas qu'elle rapporte, elle a effectué une série de petites modifications qui ont amélioré d'au moins 1% la rentabilité annuelle, notamment en réduisant les honoraires de gestion et en diversifiant le portefeuille tout en maximisant l'économie fiscale. ◀



Vous aussi, vous avez une histoire de santé financière à partager ?

Écrivez à Priscilla Franken à l'adresse suivante :
pfranken@chambresf.com

« NOUS GARDONS TOUJOURS LA DIMENSION HUMAINE À L'ESPRIT. »

M^e GILLES OUMET, SYNDIC DE LA CSF



En décembre 2018, M^e Gilles Ouimet devenait syndic de la CSF. L'organisation avait fixé plusieurs objectifs, dont celui d'implanter une véritable approche de service à la clientèle avec l'ensemble des parties prenantes concernées par une demande d'enquête. Près de deux ans plus tard, il dresse un bilan très positif du travail accompli et nous fait part de sa vision du processus d'enquête.



COMMENT SE TRADUIT CONCRÈTEMENT LA NOTION DE « SERVICE À LA CLIENTÈLE » AU SEIN DU BUREAU DU SYNDIC DE LA CSF ?

Pour moi, c'est clair : on ne peut pas faire de la déontologie si on ne s'impose pas des règles exemplaires à soi-même. C'est pourquoi je passe le message chaque semaine à mes enquêteurs : je veux que le respect du membre qui fait l'objet d'une enquête soit une préoccupation constante, tout comme le respect du consommateur qui fait appel à nous. À chaque étape de notre travail, nous gardons toujours la dimension humaine à l'esprit, car nous sommes tous très conscients du stress, du temps et des coûts que peut engendrer une enquête pour toutes les personnes concernées.

J'ai par ailleurs instauré un processus de supervision continue des dossiers qui a en outre permis de réduire certains délais : les enquêtes sont désormais menées par des duos syndic adjoint-enquêteur, ce qui permet au premier d'intervenir dès le début et tout au long du processus, plutôt qu'en aval, une fois que le rapport d'enquête est terminé.



COMMENT CONCILIE-T-ON SON RÔLE D'ENQUÊTEUR AVEC CET OBJECTIF DE SERVICE À LA CLIENTÈLE ?

La rigueur peut très bien aller de pair avec l'empathie, me semble-t-il ! De plus, il ne faut pas oublier que l'enquêteur recueille à la fois

les preuves qui jouent en faveur du membre visé par une enquête et celles qui jouent en sa défaveur. Ce serait d'ailleurs contraire à notre devoir de ne pas agir ainsi.

C'est pourquoi le bureau du syndic a un travail colossal à accomplir et des responsabilités majeures : quand un consommateur fait appel à nous, on doit déterminer s'il y a faute déontologique ou non, puis évaluer si cette faute exige le dépôt d'une plainte disciplinaire. Dans de nombreux cas, une mise en garde suffit. En 2019, sur les 530 décisions que nous avons rendues, on dénombre 94 mises en garde et 214 fermetures de dossier en raison de l'insuffisance de la preuve ou de l'absence de fondement des allégations. Seules 78 enquêtes ont abouti au dépôt d'une plainte disciplinaire devant le comité de discipline.

Bref, je n'ai pas de préjugé favorable pour le dépôt de plainte, en revanche si je suis convaincu que c'est nécessaire, je remplis mon rôle avec objectivité, sans arrière-pensée.



POURQUOI LA DURÉE DU PROCESSUS D'ENQUÊTE N'EST-ELLE PAS TOUJOURS LA MÊME D'UN DOSSIER À L'AUTRE ?

Diminuer la durée des enquêtes est au nombre de mes priorités. Nous travaillons constamment à améliorer nos délais et nous mettons un point d'honneur à communiquer régulièrement avec les parties concernées par nos dossiers.

Reste que par respect pour le membre visé et pour le consommateur lésé, chaque enquête ouverte par le bureau du syndic est un processus rigoureux et individualisé qui implique de nombreuses entrevues à mener, beaucoup de questions à poser, des tas de documents à colliger... Ce travail est plus ou moins long selon la complexité du dossier, mais toujours crucial : la décision que nous rendons à la suite de notre analyse pourrait avoir de lourdes conséquences pour le professionnel concerné.



CECI EXPLIQUE QUE LES ENQUÊTEURS SONT TENUS DE MENER UNE DÉMARCHE APPROFONDIE POUR CHAQUE DOSSIER ?

Oui. Chaque demande d'enquête doit être analysée avec le même sérieux. Quand un consommateur cogne à la porte du bureau du syndic, on n'a pas la réponse à ses questions. On n'a pas d'a priori non plus, mais on doit vérifier si ses allégations sont fondées ou non. Inévitablement, on travaille avec l'information qu'on obtient au fur et à mesure et qui nous mène dans telle ou telle direction. On ne sait qu'après coup si elle était utile ou non.

Comme pour le conseiller, le jugement est l'ingrédient essentiel du travail de l'enquêteur. En l'occurrence, rien ne doit interférer avec le travail d'enquête, ni les influences extérieures, ni les préjugés potentiels. L'enquêteur doit constamment garder l'esprit ouvert et s'attendre à ce que la thèse qu'il bâtit soit remise en question en tout temps. Je suis très heureux de pouvoir compter sur une équipe solide, multidisciplinaire et intègre qui fait bien ce travail.



QUELS SONT LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS À RETENIR PAR RAPPORT AUX DÉCISIONS DISCIPLINAIRES, SELON VOUS ?

Il est important de garder à l'esprit que l'objectif du processus disciplinaire est la protection du public. Toutes les décisions disciplinaires sont guidées par les mêmes préoccupations : le public sera-t-il bien protégé à l'avenir ? Le professionnel a-t-il pris conscience de la faute commise ? A-t-il posé des gestes concrets pour éliminer le risque de récidive ?

Il arrive que le conseiller ne saisisse pas la gravité de la faute qu'il a commise ou encore qu'il ne comprenne pas pourquoi il y a une enquête alors que le consommateur concerné n'a pas subi de conséquences négatives. Mais en matière disciplinaire, conséquences ou pas, c'est pour l'ensemble du public qu'on agit. Puisque l'indemnisation du client lésé n'est pas un des buts visés, l'absence de préjudice causé n'élimine pas la nécessité d'une intervention de la part du syndic.

L'exemplarité et la dissuasion de la sanction disciplinaire ne sont en outre que quelques-uns des moyens d'intervention mis à notre disposition. Car le but n'est pas non plus de punir les représentants fautifs mais de décourager les comportements qui s'écartent de nos normes professionnelles.

Au-delà de l'aspect dissuasif de la sanction disciplinaire, nous favorisons une approche préventive dans le cadre de nos interventions auprès de nos membres afin d'encourager l'adoption des meilleures pratiques. Le professionnel du conseil a une obligation de compétence et de professionnalisme. Il doit s'imposer des standards élevés de pratique. Ce sont ces principes que chacun doit garder à l'esprit et il ne faut pas hésiter à appeler la CSF dès qu'on a un doute. ◀



M^e Gilles Ouimet lors du colloque de formation ProLab CSF, qui s'est tenu le 8 octobre 2019.

**« Je veux que le respect du membre qui fait l'objet d'une enquête soit une préoccupation constante. »
— M^e Gilles Ouimet**



5 QUESTIONS SUR LE PROCESSUS D'ENQUÊTE DISCIPLINAIRE

L'enquête disciplinaire est un exercice rigoureux mené par le bureau du syndic, dont chaque étape s'inscrit dans une démarche de recherche de la vérité. Apprenez-en plus sur son fonctionnement.

1

EN QUOI CONSISTE LE TRAVAIL DU SYNDIC ?

Le rôle du syndic est de mener l'enquête lorsqu'il reçoit des signalements de la part des consommateurs ou acteurs de l'industrie relativement à certains gestes posés par des professionnels en services financiers membres de la CSF. Il peut aussi ouvrir une enquête de sa propre initiative, selon les circonstances.

L'enquête permet au syndic de vérifier si les faits allégués sont fondés et de décider, à l'issue de celle-ci, s'il dépose une plainte devant le comité de discipline ou non. C'est ce dernier, composé d'un avocat et de deux conseillers certifiés nommés par le conseil d'administration de la CSF, qui aura par la suite la tâche de déterminer si infraction il y a. Dans l'affirmative, il devra également fixer une sanction.

Lorsque le syndic décide de ne pas déposer de plainte disciplinaire, parce que les allégations sont non fondées ou la preuve insuffisante, par exemple, il peut fermer le dossier d'enquête. Dans d'autres cas, il peut aussi imposer des mesures administratives (couramment appelées « mises en garde »). Ces mesures, qui prennent la forme de lettres ou de rencontres, constituent un rappel à l'ordre solennel visant à corriger le comportement fautif. À noter qu'une mesure administrative demeure confidentielle, mais que celle-ci est conservée au dossier du conseiller. Ainsi, si une même faute venait à être de nouveau commise par le professionnel, cet antécédent pourrait peser dans la balance.

2

COMMENT SE DÉROULE UNE ENQUÊTE ?

Lorsqu'un signalement est recueilli, l'équipe du bureau du syndic procède à une collecte de renseignements et de documents afin d'analyser la situation de façon éclairée. Les enquêteurs sont appelés à communiquer avec toutes les personnes impliquées au dossier : le conseiller visé par l'enquête, le(s) plaignant(s), les témoins, les institutions financières ayant émis le ou les produits financiers dont il est question, les cabinets ou courtiers concernés, etc. Les échanges peuvent se dérouler par téléphone, par courriel ou en personne.

Les enquêteurs recueillent la version des faits de chaque partie et doivent agir en tout temps de manière rigoureuse et méthodique, mais aussi éviter les préjugés et rester objectifs avec tous leurs interlocuteurs.

À ce stade, le conseiller visé par l'enquête n'est accusé de rien. Le fil conducteur de cette démarche est la quête de la vérité. « Notre travail consiste à déterminer si le conseiller a agi avec compétence et intégrité, en clair, s'il a respecté ses obligations déontologiques », rappelle M^e Julie Dagenais, syndique adjointe senior.

3 POURQUOI CERTAINES INFORMATIONS SONT-ELLES CONFIDENTIELLES ?

Le processus d'enquête se déroule toujours sous le sceau de la confidentialité. Le but est de protéger les plaignants de toute tentative d'influence ou de tout risque de représailles, de protéger la réputation du conseiller visé par l'enquête, mais aussi de protéger l'enquête elle-même, car celle-ci ne doit subir aucune influence extérieure. Il arrive aussi que les plaignants requièrent l'anonymat, pour des motifs qui leur sont propres.

C'est pourquoi les enquêteurs fournissent généralement peu d'information au sujet du signalement qu'ils ont reçu lorsqu'ils contactent leurs interlocuteurs pour les questionner ou leur demander certains documents. Cela peut paraître un peu déstabilisant, mais tout le monde y gagne !

Les enquêteurs n'ont par ailleurs aucune obligation de remettre au conseiller visé par l'enquête les documents qu'ils colligent dans le cadre de leurs recherches. C'est seulement dans le cas où une plainte disciplinaire est déposée que celui-ci aura accès à l'ensemble des informations recueillies au cours de l'enquête, et ce, afin de préparer sa défense devant le comité de discipline.



LE SYNDIC DE LA CSF TRAVAILLE AVEC UNE ÉQUIPE DE **DIX ENQUÊTEURS, SIX SYNDIQUES ADJOINTES, DONT DEUX SENIORS, UNE ANALYSTE ET DEUX ADJOINTS.**

4 COMMENT SE PRÉPARER ?

L'enquêteur peut prendre connaissance des dossiers du conseiller s'il le juge nécessaire et demander qu'on lui fournisse toute information ou tout document utile à l'enquête. Il faut donc s'attendre à recevoir différentes demandes au fil de l'enquête.

« La collaboration est obligatoire », souligne M^e Julie Piché, syndique adjointe senior. Cette collaboration se traduit par différents gestes permettant d'aider le bureau du syndic dans son travail, notamment :

- Répondre aux demandes de l'enquêteur dans les délais impartis
- Lui transmettre tout document utile
- Se préparer aux entrevues
- Ne pas essayer de cacher des faits ou des documents
- Se montrer patient face aux requêtes parfois nombreuses de l'enquêteur
- Se montrer honnête dans ses échanges avec l'enquêteur, voire reconnaître ses torts s'il y a lieu

5 QUELS SONT LES DÉLAIS D'UNE ENQUÊTE ?

La collecte de renseignements et l'analyse de la situation nécessitent beaucoup de temps, de recherches, d'entrevues, etc. C'est pourquoi le délai moyen pour mener une enquête varie notamment selon le degré de complexité du dossier. En 2019, ce délai moyen du processus d'enquête était de près de dix mois. Le syndic est conscient de l'impact d'une enquête sur le conseiller, les consommateurs et toutes les autres parties impliquées. Des efforts constants sont donc déployés pour diminuer les délais. ◀



LE SYNDIC DE LA CSF EXPÉDIE **ENTRE 100 ET 200 LETTRES DE MISE EN GARDE CHAQUE ANNÉE.**



Il est possible de consulter les décisions rendues par le comité de discipline de la Chambre de la sécurité financière via son site : www.chambresf.com/antecedents



DÉONTOLOGIE ET DISCIPLINE : 2019 EN CHIFFRES

CHEMINEMENT D'UNE PLAINE

PLAIGNANT

- Consommateur
- Industrie

Demande d'enquête

LE TRAVAIL DU BUREAU DU SYNDIC



684 dossiers d'enquête actifs au 1^{er} janvier 2019

+ 457 signalements reçus, dont

366 ont mené à l'ouverture de dossiers d'enquête

= 2 ou 3 signalements traités par jour

Enquête

Décision du syndic

639 décisions rendues par le syndic, dont
530 après enquête approfondie et
109 après examen sommaire
 = 3 ou 4 décisions quotidiennes

Dossier fermé

Mesures administratives



Dans **45 %** des dossiers ayant fait l'objet d'une enquête approfondie, les infractions n'étaient pas avérées

Plainte disciplinaire



94 mesures administratives (mises en garde) imposées par le syndic

LE TRAVAIL DU COMITÉ DE DISCIPLINE



100 dossiers actifs au 1^{er} janvier 2019
+49 plaintes disciplinaires déposées par le syndic au comité de discipline

Décision sur culpabilité et/ou sanction

- Radiation temporaire ou permanente
- Amende
- Réprimande



192 500 \$ d'amendes imposées

Chefs d'infraction les plus couramment sanctionnés par le comité de discipline :

- 1) Défaut d'exercer ses activités avec intégrité, honnêteté, loyauté, compétence et professionnalisme
- 2) Falsification ou contrefaçon de signature ou de documents
- 3) Signature d'un document en blanc demandée au client

101 journées d'audition | **83** décisions rendues



43 membres radiés temporairement



2 membres radiés de façon permanente

Ces données sont tirées du rapport annuel 2019.



DÉMARQUEZ-VOUS PAR L'ÉTENDUE DE VOS CONNAISSANCES

N°	TITRE	UFC*				
		Conformité				
		Assurance de personnes				
		Assurance collective de personnes				
		Épargne collective				
		Plans de bourses d'études				
39589	Administration au quotidien de l'assurance collective			2		
14465	Cas vécus et déontologie en assurance de personnes	2	1			
23906	Effet de levier : avantages, inconvénients et quand le recommander à votre client	3			1	
25750	L'analyse des besoins d'assurance invalidité	3	1			
27273	L'analyse des besoins d'assurance vie		6			
28036	L'analyse des besoins d'épargne	1			4	
26650	L'analyse des besoins et les produits d'assurance maladie		4	1		
24902	L'analyse des besoins financiers		2			
24735	L'encadrement professionnel du conseiller en sécurité financière	2				
29004	L'intégration des concepts		3		1	
36006	Le préavis de remplacement démystifié	4				
20751	Le RREGOP : être mieux outillé pour aider son client à faire les bons choix			3		
22304	Les assurances collectives offertes par les prêteurs, qu'en est-il ?	1		2		
33345	Les produits d'assurance invalidité		3	1		
27644	Les produits d'assurance vie		3	1		
28200	Les produits d'épargne				5	
de 38560 à 38567	ProDéonto (cours obligatoire en conformité 2015-2019) Découvrez tous nos forfaits en ligne.	de 3 à 6				
29638	Regard pratique sur la déontologie	3				
32140	Régime volontaire d'épargne-retraite (RVER) : savoir pour mieux conseiller	1		1		
39775	Semblables, mais différents : fonds distincts et fonds communs de placement	1	1		1	
25751	Tout sur le CELI	2			2	
6251	Tout sur le REEE					6
23158	Transfert intergénérationnel du patrimoine	3	2			
18653	Trois conseillers, une réalité : la conformité	3				

Tous les détails à chambresf.com/formations

Toutes ces formations sont reconnues par l'IQPF.

* La répartition et le nombre d'UFC peuvent être modifiés sans préavis ; veuillez vérifier sur le site internet de la CSF.

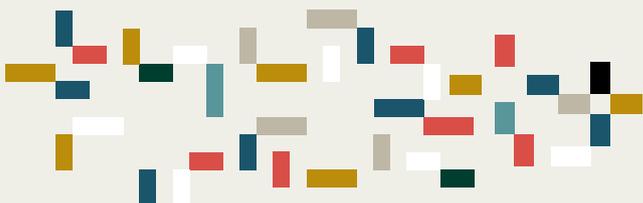
LES ESSENTIELS INFODÉONTO

**NOUVEL
OUTIL
PRATIQUE!**



Avec ce tout nouvel outil, la CSF vous aide à prendre les bonnes décisions lorsque vous décelez un comportement inhabituel chez votre client ou que celui-ci semble victime d'abus. Consultez-le dès maintenant et soyez un pro de la protection des personnes vulnérables.

INFODEONTO.COM



Chambre
de la sécurité
financière

UN PLUS POUR LA PROTECTION
UN PLUS POUR LA PROFESSION