

DIALOGUES FIDELITY

Le pont entre les générations et le patrimoine

Scott MacKenzie, président, Services de compensation Fidelity Canada

Tobias Donath, vice-président principal, Fidelity Center for Family Engagement

[00:00:00]

Scott MacKenzie : Bonjour. Je m'appelle Scott Mackenzie et je suis le président de Services de compensation Fidelity Canada, une organisation qui fournit des services de courtage et des solutions de plateforme à certains des plus importants courtiers et gestionnaires de placements au Canada. Aujourd'hui, j'ai le plaisir d'être accompagné de mon collègue Tobias Donath pour un échange sur les défis et les occasions qui attendent les conseillers responsables de la gestion de patrimoines familiaux multigénérationnels. Tobias est vice-président principal et chef du Fidelity Center for Family Engagement. Cette organisation dirige le développement stratégique et la mise en œuvre de programmes de contenus ainsi que le développement de ressources créatrices de valeur pour les familles et les conseillers faisant affaire avec les services-conseils et les services institutionnels de Fidelity aux États-Unis. Services de compensation Fidelity Canada a la chance d'avoir accès à la recherche et au leadership éclairé qui émanent de Tobias et de cette équipe. Je remercie Tobias de m'accorder du temps en personne pour parler de l'important travail qu'effectue le centre. Bienvenue, Tobias. Pour commencer, parlez-nous un peu de vous et expliquez-nous l'élan et l'inspiration à la base du lancement du Fidelity Center for Family Engagement.

[00:00:59]

Tobias Donath : Je suis ravi d'être ici aujourd'hui. Il s'agit seulement de mon deuxième séjour à Toronto depuis quelques années déjà. En tant que Canadien, je suis toujours heureux de retrouver la ville et de constater à quel point elle a changé. Je vous remercie donc de votre invitation. Vous savez, je travaille chez Fidelity depuis environ 10 ans. Nous avons créé le Fidelity Center for Family Engagement il y a sept ou huit ans. Il visait au départ à répondre à un besoin très clair qu'ont exprimé certains de nos clients. À mesure que le marché évoluait, les familles s'agrandissaient. Des clients nous ont fait part du fait que les services de Fidelity n'étaient plus suffisants pour répondre à leurs besoins en raison de la croissance de leur patrimoine. Des occasions d'offrir plus de services s'ouvraient donc à nous. Nous savions que l'une de nos lacunes résidait dans les relations que nous étions en train de bâtir et dans le manque de lien avec les familles. Le centre a donc été conçu pour offrir des ressources et des capacités aux conseillers en placements qui veulent approfondir leurs relations non seulement avec les principaux responsables des décisions, mais aussi avec leurs familles entières.

[00:02:00]

Scott MacKenzie : Dans le cadre du travail que vous avez accompli dans les sept dernières années pour bâtir le centre et à la lumière des dialogues que vous avez engagés, selon vous, quel est le plus grand défi que doivent relever les familles? En d'autres mots, quelle est la meilleure approche que peuvent adopter les conseillers pour s'engager activement dans ce type de dialogue?

[00:02:12]

Tobias Donath : Je pense que les services financiers en général et, bien sûr, les acteurs que sont les familles et les conseillers dans le secteur se sont retrouvés dans un espace marqué par un processus décisionnel devenu très linéaire. Et quand je dis cela, je veux dire que nous nous concentrons sur la croissance. Nous nous concentrons sur les produits, les solutions et la réalisation des objectifs. Nous voyons le tout comme un clou, et nous essayons de devenir le plus gros marteau qui soit. Les familles ne fonctionnent tout simplement pas comme ça. Les familles sont des systèmes, et lorsque nous opérons de façon linéaire, nous obtenons souvent des résultats inattendus. Lorsque nous réfléchissons à la façon dont nous avons structuré le secteur en ce qui a trait aux générations, nous envisageons ce dernier d'un point de vue global et y voyons la plus grande occasion de transfert de patrimoine de l'histoire. Dans les faits, le transfert de patrimoine repose sur un seul événement, qui survient à un moment bien précis. Statistiquement, nous avons raison : 93 % des transferts de patrimoine sont effectués au moment du décès. Mais la situation actuelle des familles ne se limite pas à ce point dans le temps, à savoir le transfert. Il s'agit plutôt d'un parcours, d'une transition que les familles doivent traverser. Le meilleur exemple que je puisse vous donner est la suivante : imaginez une entreprise familiale qui n'a pas planifié la relève, qui n'a engagé aucun dialogue avec la famille, qui a attendu le décès du patriarche ou de la matriarche et qui s'est ensuite retrouvée devant un casse-tête à reconstituer. D'accord? Cette combinaison de facteurs donnera du fil à retordre à la famille et aux conseillers qui s'occupent d'elle.

[00:03:41]

Scott MacKenzie : Eh bien, je dois vous dire que dans ma famille, nous n'avons pas toujours l'impression que tout repose sur un seul événement. C'est plutôt une question de transition continue du patrimoine, de mes poches vers celles de mes enfants. Plus sérieusement, quelle est la valeur de ce constat pour les conseillers et les gestionnaires de patrimoine? Est-ce qu'ils commencent à s'aligner sur les pratiques et les besoins que votre organisation examine à travers le filtre de la recherche? Quels enseignements en tirent-ils?

[00:04:05]

Tobias Donath : Oui. Vous savez, les conseillers me disent souvent qu'ils ont noué une relation avec leurs clients, et je ne sais pas toujours ce que cela signifie. C'est une question très intéressante. Vous savez, j'entends parfois dire que les besoins de clients sont couverts, et ce, simplement parce que les clients en question font partie du portefeuille d'un conseiller. À mes yeux, ces mots ne traduisent pas une relation très étroite entre le conseiller et ses clients ainsi que leur famille. La transition est l'occasion de trouver une certaine proximité. Les affaires des clients sont-elles en ordre? C'est le cas pour certains. Ces familles sont confrontées à un défi : si je m'assois avec eux en tant que conseiller et que je les écoute parler des enjeux auxquels ils sont confrontés concernant l'argent qui sort de leurs poches pour aller dans celles de leurs enfants, je peux leur suggérer, de façon très linéaire, de trouver d'abord un moyen de protéger leur patrimoine. Nous pourrions alors réfléchir à la façon dont nous allons structurer le tout pour qu'eux et leurs enfants soient bien servis. Il est très rare que le conseiller demande au client de lui expliquer la situation; de lui en parler plus en détail. Il ne sera pas porté à lui demander ce qu'il ressent face à tout ça. Le conseiller pourrait aller plus loin encore et s'enquérir de la perspective du client. C'est précisément la conversation que nous voulons que les conseillers entament. C'est une conversation très délicate. Voilà la difficulté. Je vous entends déjà le dire. Plutôt que de se lancer dans cette voie, des conseillers évitent de l'emprunter parce qu'elle est un peu trop escarpée à leur goût. Ils préfèrent plutôt s'en tenir à ce qu'ils savent faire. Ils décident donc de montrer à leurs clients comment éduquer leurs enfants. Ils leur montrent comment mettre des structures en place. En fait, c'est tout le contraire que nous voulons. Nous voulons approfondir nos relations.

[00:05:33]

Scott MacKenzie : C'est très intéressant. Et vous leur demandez ce qu'ils ressentent. Je pense que notre secteur, historiquement, est axé sur le passage à l'action et non sur les sentiments ni même la réflexion. Il semble donc important que les conseillers entendent ce type de message. Je sais que vous travaillez depuis longtemps directement avec des conseillers et des sociétés, non seulement pour publier et produire des travaux de recherche, mais aussi pour les rencontrer individuellement ou de manière non formelle. Pouvez-vous nous donner un exemple de pratiques exemplaires, d'apprentissage ou de relation impliquant un conseiller ayant traité une transition ou à une discussion à ce sujet sur le terrain?

[00:04:05]

Tobias Donath : Oui. Absolument. Vous avez touché juste. En tant que conseillers, nous souhaitons réellement nourrir une réflexion. En réalité, nous n'avons pas à être les experts de la vie de nos clients. Nous n'avons pas à être les experts quant à la situation unique de leur famille. Par contre, nous nous devons de créer un espace pour que ce soit le cas. Les conseillers apportent cette perspective unique. Ils ne travaillent pas qu'avec vous. Ils travaillent avec de nombreuses familles. Et ils mettent à profit toute leur expérience pour aider et conseiller les familles en alimentant leurs réflexions. Il faut parler de tous ces sujets. Le conseiller doit inviter ses clients à lui dire où ils en sont et à lui décrire leur cheminement de pensée. Et c'est très important. Le conseiller peut ainsi dire aux clients qu'il souhaite les aider à éviter les conséquences imprévues qui peuvent survenir lorsque la famille n'entretient pas de dialogue. D'accord? Une conséquence imprévue peut par exemple prendre la forme d'une rupture de contact au sein d'une famille après une transition difficile. Nous avons d'ailleurs travaillé avec une famille en particulier, où la mère et le père disaient posséder un magnifique chalet. Leurs trois enfants ne l'utilisaient pas vraiment. Eh bien, leur fille l'utilisait un peu. Ils ont donc décidé de lui donner le chalet, étant donné que c'était elle qui habitait le plus près de celui-ci, et de donner aux deux autres enfants un avantage pécuniaire de valeur égale. Et puis, bien sûr, un conflit a éclaté lorsque les enfants ont eu vent de cette décision, parce qu'ils n'ont jamais eu leur mot à dire. Il n'y a pas eu de dialogue. Alors, comment en sommes-nous arrivés là? À quoi pensaient les parents? C'est génial si je peux prévenir ce genre de situation. L'autre jour, j'étais avec une famille en Arizona et je leur ai raconté cette même histoire et ils m'ont dit : « Bon sang, nous sommes sur le point de vendre notre maison au bord du lac, à environ une heure de la ville. » Ils ont donc choisi d'attendre avant de prendre cette décision. Ils allaient d'abord en parler à leurs enfants. Il se peut qu'ils décident finalement de vendre cette maison. C'est peut-être le bon choix pour eux. En tant que conseiller, notre travail consiste à créer un espace de réflexion où nos clients et leur famille apprennent à se parler dans un cadre plus normatif.

[00:08:10]

Scott MacKenzie : Wow! Je veux dire, rien que ça, c'est un message très puissant. Et l'exemple de la transmission d'un chalet est quelque chose de très évocateur au Canada, quelle que soit notre situation fiscale. Mais la discussion qui doit avoir lieu dans une famille, qui peut regrouper non seulement des frères et sœurs directs, mais aussi d'autres membres, est absolument cruciale. Comme vous l'avez dit, ce n'est pas la transaction en elle-même qui importe le plus. Le plus important, c'est ce que vous faites en amont pour veiller à ce que tous soient sur la même longueur d'onde ou comprennent la situation. C'est bien ça?

[00:08:33]

Tobias Donath : Exact. Les conseillers sont des experts et ils apportent un savoir-faire aux familles, alors que certains clients pensent être en mesure de bien choisir leurs placements ou avoir les connaissances requises pour se mêler d'aspects relatifs à la croissance ou à l'investissement d'un actif par exemple. Cela dit, le conseiller reste l'expert.

Lorsque nous pilotons les choses grâce à notre expertise, alors c'est nous qui déterminons l'ordre du jour. C'est nous qui dirigeons les discussions avec la famille et orientons leurs réflexions sur leurs sentiments et leurs expériences; nous mettons à profit notre expertise dans ces espaces de dialogue. Nous tenons un dialogue très différent, un dialogue qui crée un engagement générationnel. C'est ce rôle que nous voulons tenir.

[00:09:11]

Scott MacKenzie : Dans vos recherches et vos précédentes interventions, Tobias, il y a un concept très important sur lequel vous insistez. Vous l'expliquez très clairement dans des documents; ce concept se situe entre l'état d'esprit et les compétences. Je pense que vous venez d'aborder l'ensemble des compétences que mettent à profit les conseillers, mais il convient de changer ou d'améliorer quelque peu cet éventail de compétences en fonction d'un certain état d'esprit. Pourriez-vous nous parler de ces concepts et de l'importance que cette part d'apprentissage et de discussion revêt dans l'établissement de relations plus solides? Oui.

[00:09:40]

Tobias Donath : En effet. Il nous faut commencer par l'état d'esprit. Et l'état d'esprit est important, car lorsque vous faites appel à un conseiller, quel que soit le domaine, celui-ci peut vous enseigner comment faire quelque chose. Ceux qui ont le bon état d'esprit surpasseront même ceux qui acquièrent les meilleures compétences qui soient. D'accord? Et le changement d'état d'esprit que nous voulons promouvoir dans notre domaine a trait au dialogue. C'est au cœur de ce concept. Dans notre milieu de travail, nous travaillons beaucoup sur la théorie des systèmes familiaux, et c'est une base psychologique et thérapeutique pour les familles. Selon cette théorie, les familles doivent participer au dialogue pour qu'une certaine harmonie et une certaine proximité se créent au fil du temps. Et cela ne peut se produire que si nous développons une relation horizontale. Nous appelons cela l'horizontalité. Le contraire de l'horizontalité est en fait la hiérarchie. Nous aimons symboliser ce concept avec nos doigts. Nous disons que ceci représente la hiérarchie, et ceci, l'horizontalité. Ceci est le parent, et ceci, l'enfant. Si je joue le rôle de parent à l'égard de mon enfant sur tous les sujets de la vie, je suis non seulement dans une hiérarchie structurelle, mais aussi dans une hiérarchie comportementale. Et ce n'est pas une bonne chose. Pour mieux comprendre ce concept, imaginez ce que vous ressentiriez si votre belle-mère vous disait comment élever vos enfants. Voilà une hiérarchie parentale qui est renforcée par un mauvais comportement parent/enfant à l'égard de l'argent, du patrimoine et de la planification successorale. Nous faisons cela tout le temps. En fait, nous excellons dans ce domaine. Nous trouvons même des façons de le faire depuis notre tombe. D'accord? En fait, ce que nous voulons, c'est que les familles bénéficient d'une relation entre pairs autour de leur argent, de leur patrimoine et de leur planification successorale, et que les conseillers soient en mesure de faire résonner cette relation pour lancer le dialogue.

[00:11:27]

Scott MacKenzie : Pouvez-vous nous donner quelques exemples? C'est fascinant. Cette image est très révélatrice. Et, vous savez, cet exemple de discussion avec la belle-mère me rejoint beaucoup. Je crois que nous pouvons tous nous retrouver dans cette situation. Mais en ce qui concerne le domaine des services-conseils, pourriez-vous nous faire part de vos expériences personnelles, que ce soit avec votre propre famille ou avec les différentes générations qui font appel à vos services? Certainement.

[00:11:47]

Tobias Donath : L'horizontalité, c'est la réciprocité, le respect, le fait d'avoir une voix et d'être entendu. Nous savons tous ce que c'est. Vous pouvez être mon patron et ça ne m'empêche pas de ressentir que nous sommes des pairs. Cela ne veut pas dire que je n'ai pas conscience que vous avez le contrôle de mes primes, de mon salaire. C'est là

même chose pour ma mère. Elle restera toujours ma mère. Mon père sera toujours mon père. Mais si nous choisissons de nous comporter de cette façon, c'est là le problème. Je vais vous donner un exemple. Allons-y. J'ai trois enfants, 10, 12 et 14 ans. J'étais récemment dans un magasin de golf. Mon fils est un assez bon golfeur. En fait, il vous dirait qu'il est un très bon golfeur. Nous sommes donc entrés dans le magasin de golf. Il me dit : « J'ai besoin de nouvelles chaussures, papa. » Et je vais directement au rayon des soldes au fond de la boutique PGA et j'y trouve des chaussures imperméables. Ce sont des chaussures d'apparence athlétique qui semblent faire l'affaire. Et je commence très bien avec un dialogue horizontal en lui demandant ce qu'il en pense. Je lui demande alors si ça pourrait lui convenir. C'est l'expression de ma voix dans le système. Et il dit : « Je ne suis pas certain de vraiment les aimer. Je n'aime pas leur allure. » Je lui réponds : « Écoute, tu sais, tu joues au golf tous les jours, sous la pluie, et tu ne prends pas soin de tes chaussures. Tu vas éventuellement avoir besoin d'une nouvelle paire parce que tes pieds grandissent. Tu devrais vraiment choisir des chaussures comme celles-ci. » La conversation se poursuit et je suis ensuite en mesure de revenir à un dialogue de pair à pair. Je lui dis : « Écoute, je suis prêt à dépenser 80 \$ pour cette paire de chaussures pour toi. Mais si tu veux acheter une paire différente, tu dois te débrouiller tout seul, dépenser ton argent, travailler, c'est toi qui vois. » Nous finissons par quitter le magasin avec une paire de chaussures à 160 \$. Il en a payé 80. J'en ai payé 80. Après un certain temps, nous sommes de retour dans la voiture. Alors, je lui demande : « Qu'est-ce que tu penses de tout ça? » Et il me répond : « Papa, si tu veux une réponse honnête, ce n'était pas très agréable. » Je lui ai alors demandé de m'expliquer ce qu'il avait ressenti. Il m'a répondu qu'il n'accorde pas la même valeur que moi à certaines choses, qu'il aime vraiment le golf et y joue tous les jours. Non seulement il veut avoir une belle allure quand il joue au golf, mais il veut aussi porter des chaussures très confortables. Il s'est senti heurté lorsque je lui ai dit à quel point le fait d'acheter une paire de chaussures à 160 \$ était une décision stupide. Ça m'a frappé de plein fouet en tant que parent, vraiment. J'ai échoué de ce côté. Du point de vue de l'horizontalité par rapport à l'argent, du patrimoine et de la planification successorale, je n'ai pas trouvé le bon moyen de nouer un dialogue. Vous savez, j'y repense sans cesse, et si j'avais bien fait les choses, j'aurais simplement dit : « Écoute, c'est ton choix. Je mets 80 \$ sur la table, les autres 80 \$ viennent de ta poche. Tu dois apprendre à prendre tes propres décisions pour trouver un compromis. »

[00:14:27]

Scott MacKenzie : Quel excellent exemple! J'aurais pu l'utiliser il y a 20 ans, lorsque mes enfants étaient plus jeunes. En tant que parent de trois enfants adultes, vous me ramenez quelques décennies en arrière. Parlez-nous de ce type de décision lorsqu'ils sont dans la vingtaine ou la trentaine. Comment les choses pourraient-elles alors se passer?

[00:14:40]

Tobias Donath : Ok, faisons plus court. Imaginez cette situation un instant. Beaucoup de parents me posent cette question. Ils me demandent : « Combien devrais-je donner à mon enfant, qui est un élève du secondaire, comme argent de poche? » Si vous pratiquez l'horizontalité, la bonne réponse est de demander à l'enfant. Combien d'enfants vous donneront une réponse inadéquate, que ce soit à propos de la consommation d'alcool, de sorties tard le soir ou de dépenses frivoles? Ils vont devoir y réfléchir. Ils devront se joindre à vous dans le processus. Il y a une autre pratique dont nous parlons souvent avec familles. Il s'agit de savoir comment une famille peut se réunir autour d'un contrat social. Il peut être vraiment intéressant de recourir à un conseiller dans ce cas-là. Les parents se demandent par exemple : « À quel moment doit-on cesser de payer ton abonnement téléphonique? » « Dans quelle mesure doit-on t'aider à payer ton loyer? » « Jusqu'à quand? » « Combien vais-je te donner pour financer l'achat de ta première maison? » « Qui paiera ton mariage? » Ce sont autant de choses que vous ne devriez pas décider seuls. Vous pouvez leur poser la question et ainsi créer ensemble le contrat. Ensuite, à mesure que vous progressez dans la vie, vous commencez à vous poser d'autres questions. Par exemple, en tant que parents, vient un temps où nous finissons par posséder plus que ce dont nous avons

besoin, et nous en venons à réfléchir à la façon de transmettre ce patrimoine au fil du temps. La question se pose alors à l'enfant : « Comment souhaites-tu participer à cette réflexion? » « Quel rôle dois-tu jouer? » « Que penses-tu de recevoir de l'argent de notre part? » « Combien et quand? » C'est le type de conversation auquel une famille ne pense pas. Nous ne devons jamais oublier que nous n'avons pas grandi de cette façon. Enfin, je pense. Je n'ai pas grandi de cette façon. Il n'y avait pas de patrimoine à transférer quand j'ai grandi, et je n'ai donc pas pu faire cet apprentissage auprès de mes parents. Ils ne m'ont pas inculqué de comportement parfait. Nous faisons donc de notre mieux. Et le conseiller est celui qui peut vous apporter cette caisse de résonance qui oriente la conversation.

[00:16:18]

Scott MacKenzie : J'adore ces exemples également. C'est clair que c'est une conversation à laquelle une génération comme la nôtre n'est pas habituée à mon avis. Elle exige une réflexion et des efforts approfondis pour être menée à bien. J'aimerais vous poser une question sur les pratiques des conseillers en général. Et je pense, encore une fois, aux gens de ma génération et aux conseillers en général. Trouvez-vous que le message que vous transmettez par la production de contenu et la recherche trouvent mieux leur écho dans la pratique d'un seul professionnel ou dans celle d'une équipe? Y a-t-il une diversité dans les pratiques des conseillers qui sont prêts à vous écouter et à travailler avec vous? Ou est-ce que votre message s'adresse à tous les conseillers qui veulent établir des relations plus éclairées ou mieux servir leurs clients?

[00:16:58]

Tobias Donath : C'est très intéressant. Les conseillers qui s'intéressent le plus à ce sujet sont ceux qui se penchent sur leur propre famille, quelle que soit leur situation. Et qu'il s'agisse de grands ou de petits groupes, d'individus ou d'équipes. Je vous parle des conseillers qui font face à ce défi, soit celui d'avoir accumulé un patrimoine un peu trop important et d'ignorer ce qu'il adviendrait si leurs enfants viraient mal ou pensaient que tout leur est dû pour cette raison. Ils craignent que tout leur parcours n'ait servi à rien. D'accord? Un tel parcours exige de surmonter quelques difficultés. Je suis d'accord. Tout ça est vrai. Donc ceux qui vivent une telle situation sont ceux qui semblent être le mieux en mesure de réfléchir à cette question. Par contre, il se peut que des conseillers choisissent de ne pas emprunter cette voie, et c'est à ce moment-là qu'un défi se présente à eux. C'est ce que nous appelons le piège de la coparentalité. En fait, vous ne pouvez pas être un conseiller générationnel si vous ne mettez pas en pratique certaines de ces notions, parce que vous vous retrouvez alors dans le même camp que celui du père qui a souvent des points de vue stéréotypés. Il peut arriver par exemple qu'un père me dise : « Bon sang, ma belle-fille est très dépensière et je dois protéger mon argent. » Et je pourrais lui répondre « Ah oui, je comprends ces choses-là. Laissez-moi vous aider. » Cela pourrait concerner son fils, sa fille ou sa femme par exemple. Et alors, je commencerais à l'aider à trouver des solutions, et ce, au lieu de prendre un peu de recul et de changer le sens du dialogue. Lorsque les autres membres de la famille ont l'impression que vous vous rangez du côté du père et que vous agissez au détriment de leurs intérêts, il est très peu probable que vous deveniez un jour leur conseiller. Lorsque nous envisageons la fonction du conseiller générationnel, nous devons changer d'état d'esprit et nous concentrer sur le système. Une excellente réponse à donner est la suivante : « Je suis peut-être votre fiduciaire, j'ai peut-être une obligation fiduciaire envers vous, mais mon engagement vise l'ensemble de la famille. » Et nous devons apprendre à séparer ces deux aspects.

[00:18:50]

Scott MacKenzie : Oui. Je pense que c'est un concept très important, parce que nous parlons beaucoup des résultats du conseiller du point de vue des services-conseils. Ce que vous dites, c'est que c'est le résultat à l'échelle de la famille, et non le résultat propre à un individu, qui est le plus important dans une relation multigénérationnelle et dans une relation

de transfert de patrimoine. C'est un changement de mentalité pour les conseillers. J'aimerais terminer notre discussion avec une série de questions brèves. Je me mets à la place de quelqu'un qui va regarder cette webdiffusion. Vous et moi partons chacun de notre côté. Vous montez dans un ascenseur, et un conseiller l'emprunte également. Et vous avez environ 30 secondes pendant la montée de l'ascenseur. Le conseiller vous demande alors : « Tobias, quelle est la première chose, la seule chose ou la chose la plus importante que je dois faire? Pourrais-tu m'éclairer pour mon prochain rendez-vous? » Il souhaite donc mettre en pratique certaines des idées sur lesquelles travaille le Center for Family Engagement.

[00:19:35]

Tobias Donath : Nous devons trouver un espace de réflexion pour nous-mêmes. Beaucoup trop souvent, la manche ne se joue pas en un coup. Beaucoup trop souvent, nous sommes trop confiants quant à notre capacité à avoir une perspective générationnelle et à bâtir des relations sur ce plan. Je mettrai au défi un conseiller de se livrer à la réflexion suivante. Imaginez que vous êtes assis de l'autre côté d'un miroir sans tain. On assoit les conjoints et les enfants de l'autre côté du miroir et on leur pose des questions au sujet de leur conseiller. Quels aspects représentent bien votre conseiller familial? Répondraient-ils de façon sincère? Je suis d'accord. Sauraient-ils qui vous êtes? Connaîtraient-ils vos principes et vos convictions? Seraient-ils en mesure de dire que vous avez élaboré leur processus de prise de décision selon le portrait global? Auraient-ils l'impression que vous les avez tous inclus dans le processus? Et si la réponse est non, vous n'êtes pas un conseiller générationnel. Vous remplissez peut-être des mandats générationnels. Et c'est très important, très précieux. Mais vous ne serez pas un conseiller générationnel tant que les autres membres de la famille n'estimeront pas que c'est le cas.

[00:20:31]

Scott MacKenzie : Il semble que sans ce lien sincère, vous ne mettez pas à profit l'ensemble de vos capacités. Une réflexion s'impose à ce moment-là. Vous ne pouvez pas supposer qu'ils vous voient ainsi. Il faut vraiment se mettre dans cette position. Répondraient-ils oui à cette question?

[00:20:47]

Tobias Donath : Je travaillais avec une famille, et elle se trouvait face à une problématique. Les parents avaient créé une fiducie. Elle arrivait à terme. Leur fille de 35 ans recevrait 1 000 000 \$. Et le transfert allait se produire dans les 60 jours suivants. Il devait être fait selon les modalités de certains documents. C'est étonnant de penser qu'ils ont attendu jusqu'à ce qu'il ne leur reste que 60 jours pour planifier le tout. Cette situation témoigne du niveau d'anxiété que vivent les familles. Nous repoussons ces choses aussi longtemps que nous le pouvons. Au final, les parents se sont tournés vers leur conseiller, et celui-ci leur a dit qu'il n'y avait pas grand-chose à faire, ce qui a fait encore plus de dégâts. Les parents se demandaient comment ils pouvaient protéger leur argent, le conserver dans la lignée familiale. Ils ont fini par demander à leur avocat d'appeler leur fille et de lui dire : « Écoutez, vous savez, cet argent vous sera transféré. Je vous appelle pour vous expliquer comment le protéger. » Leur fille a rétorqué à l'autre bout du fil : « Le protéger? Le protéger contre quoi? Aidez-moi à comprendre. » L'avocat lui a répondu : « Le protéger contre votre mari ». Imaginez la situation qui était en train de prendre forme. Ça s'est passé en un seul coup de fil. Elle sait qui en est à l'origine : ses parents. Quelle relation établissons-nous alors entre le gendre et les parents? Parce que c'est ce dont il sera question éventuellement. Et qu'est-ce que leur fille va ressentir? Et vous en tant que conseiller, prenez-vous le parti de la fille ou celui des parents? Lorsqu'il n'y a pas de dialogue, cela crée tout simplement de la distance. Et nous voulons que l'argent, le patrimoine et la planification successorale créent une proximité. Nous ne bâtissons pas tout un patrimoine pour créer de la distance. Malheureusement, la distance est beaucoup trop fréquente.

[00:14:27]

Scott MacKenzie : Quel excellent exemple! Revenons maintenant à l'exemple de l'ascenseur. Vous n'êtes plus dans l'ascenseur avec un conseiller, mais avec le président d'une société de services-conseils, le président d'un service de gestion de patrimoine, qui compte des conseillers dans tout le pays. Il a vu la webdiffusion et réfléchit à ce qu'il devrait faire en tant que dirigeant d'une société pour aider à mettre en place la stratégie que vous décrivez. Comment puis-je évaluer si je suis prêt à me lancer?

[00:22:40]

Tobias Donath : Il faut d'abord entamer une démarche volontaire. Et tout cela a trait à l'acquisition de compétences. C'est un domaine axé sur le niveau de compétences. Même si les relations peuvent faire partie de notre quotidien, nous ne sommes pas doués pour bâtir des relations axées sur des sujets délicats. J'ai récemment lu une étude réalisée aux États-Unis par eMoney Advisor qui décrit l'écart entre les attentes d'un investisseur et celles d'un conseiller par rapport à une conversation personnelle et difficile qu'ils doivent engager. L'écart est double. En d'autres mots, les conseillers, même s'ils affirment qu'ils ont noué une relation, craignent d'aborder des sujets délicats. Nous devons prendre les devants. Cette approche repose sur des compétences. Nous devons investir dans les équipes pour développer ces compétences.

[00:23:27]

Scott MacKenzie : Et nos clients, les investisseurs, sont prêts à avoir ces conversations? Si je dirige une société, je dois m'assurer que mes conseillers sont prêts et ont les compétences requises.

[00:23:35]

Tobias Donath : Absolument! Je veux dire, toutes les données montrent que les clients de la prochaine génération s'attendent à des liens plus profonds et plus authentiques. Ils s'attendent à recevoir des conseils qui ne sont pas seulement axés sur les opérations et les secteurs d'activités, et c'est ce qui nous permettra de réussir cette transition à l'avenir. Si nous voulons miser sur la relation que nous avons établie avec la prochaine génération, nous devons être en mesure de bien faire ces deux choses. Nous devons donc simplement perfectionner ces compétences.

[00:24:03]

Scott MacKenzie : Je dois vous dire que tout ceci était à la fois très judicieux et très utile. Il y a des notions dont vous nous avez fait part qui allaient même au-delà des recherches que votre équipe a faites à ma connaissance. Je vous remercie d'avoir pris le temps d'en parler avec nous et de nous avoir fait part de vos points de vue. Je suis certain que tous nos clients et nos conseillers pourront en profiter. Je vous remercie Tobias pour le temps que vous nous avez consacré.

[00:24:22]

Tobias Donath : Merci de m'avoir invité.

[00:24:23]

Scott MacKenzie : C'est un plaisir.

Tout placement dans un fonds commun de placement ou un FNB peut donner lieu à des commissions, des commissions de suivi, des frais de gestion, des frais de courtage et des charges. Veuillez lire le prospectus d'un fonds commun de placement ou d'un FNB avant d'investir, car il contient des renseignements détaillés sur le placement. Les taux de rendement indiqués représentent les taux de rendement antérieurs totaux, composés sur une base annuelle pour la période précisée, compte tenu de la fluctuation de la valeur liquidative des parts et du réinvestissement des distributions. Ils excluent les frais d'acquisition, de rachat, de distribution et les autres frais facultatifs, de même que l'impôt sur le revenu payable par tout porteur de parts, qui auraient eu pour effet de réduire le rendement. Les fonds communs de placement et les FNB ne sont pas garantis. Leur valeur est appelée à fluctuer fréquemment, et les investisseurs pourraient réaliser un profit ou subir une perte. Le rendement passé pourrait ou non être reproduit.

Si vous achetez des parts d'autres séries de Fonds Fidelity, leur rendement variera en grande partie compte tenu des frais et des charges. Les investisseurs qui achètent des parts de la série F paient des frais et des charges à Fidelity. En plus des frais imputés par Fidelity pour la série F, les investisseurs paieront des frais à leur courtier pour la prestation de conseils financiers.

Toute mention d'une société n'apparaît qu'à titre d'illustration. Une telle mention ne constitue pas une recommandation d'achat ni de vente et n'indique d'aucune façon le contenu du portefeuille de n'importe quel Fonds Fidelity. La répartition des placements d'un fonds sert à illustrer la façon dont un fonds peut investir et ne reflète pas nécessairement les placements actuels ou futurs du fonds. Les placements d'un fonds peuvent changer en tout temps. Les stratégies relatives aux fonds communs de placement et aux FNB et les titres détenus actuellement en portefeuille peuvent également changer.

Les énoncés contenus dans le présent document sont basés sur des renseignements jugés fiables et ne sont fournis qu'à titre d'information. Si ces renseignements reposent sur de l'information provenant, en tout ou en partie, de tiers, il nous est impossible de garantir qu'ils sont en tout temps exacts, complets ou à jour. Ces énoncés ne constituent pas des conseils d'investissement, fiscaux ou juridiques, ni une offre ou une sollicitation d'achat. Les graphiques et les tableaux sont présentés uniquement à des fins d'illustration et ne représentent pas les valeurs ni les rendements futurs d'un placement dans un fonds ou dans un portefeuille, quel qu'il soit. Toute stratégie de placement doit être évaluée en fonction des objectifs de placement et de la tolérance au risque de l'investisseur. Fidelity Investments Canada s.r.l. et ses sociétés affiliées et entités apparentées ne peuvent être tenues responsables de quelque erreur ou omission éventuelle ni de quelque perte ou dommage subi.

De temps à autre, un gestionnaire, analyste ou autre employé de Fidelity peut exprimer une opinion sur une société, un titre, une industrie ou un secteur du marché. Les opinions exprimées par ces personnes représentent un point de vue personnel à un moment donné et ne constituent pas nécessairement celles de Fidelity ou d'autres personnes au sein de l'organisation. Ces opinions sont appelées à changer en tout temps selon l'évolution des marchés et d'autres facteurs, et Fidelity décline toute responsabilité en ce qui a trait à la mise à jour de ces points de vue. Ceux-ci ne peuvent être considérés comme des conseils en placement ni comme une indication de l'intention de négociation visant tout Fonds Fidelity, car les décisions de placement relatives aux Fonds Fidelity sont prises en fonction de nombreux facteurs.

Certaines déclarations formulées dans ce commentaire peuvent contenir des énoncés prospectifs de nature prévisionnelle pouvant inclure des termes tels que « prévoit », « anticipe », « a l'intention », « planifie », « croit », « estime » et d'autres expressions semblables ou leurs versions négatives correspondantes. Les énoncés prospectifs s'appuient sur des attentes et prévisions visant des facteurs généraux pertinents liés à la situation économique, au contexte politique et aux conditions du marché, comme les taux d'intérêt, et supposent qu'aucun changement n'est apporté au taux d'imposition en vigueur ni à la législation applicable. Les attentes et les prévisions à l'égard d'événements futurs sont intrinsèquement soumises, entre autres, à des risques et incertitudes parfois imprévisibles, et peuvent, par conséquent, se révéler incorrectes à l'avenir. Les énoncés prospectifs ne sont pas une garantie des rendements futurs, et les événements réels pourraient être substantiellement différents de ceux anticipés ou projetés dans les énoncés prospectifs. Certains éléments importants peuvent contribuer à ces écarts, y compris les facteurs généraux liés à la situation économique, au contexte politique et aux conditions du marché en Amérique du Nord ou ailleurs dans le monde, les taux d'intérêt et de change, les marchés boursiers et les marchés des capitaux mondiaux, la concurrence commerciale et les catastrophes. Vous devez donc éviter de vous fier indûment aux énoncés prospectifs. En outre, nous n'avons pas l'intention de mettre à jour ces énoncés à la suite de l'obtention de nouveaux renseignements, de la concrétisation d'événements futurs ou pour quelque autre raison que ce soit.