

MONEYBALL-L'ART DE GAGNER POUR LES CONSEILLERS

Comment utiliser des **données** et
des **analyses** pour prédire des
rendements exceptionnels



INTRODUCTION

L'application des statistiques au sport professionnel a été rendue célèbre par le livre *Moneyball-L'art de gagner*, de Michael Lewis. Un film a été tiré de ce livre sur l'art de gagner, avec Brad Pitt dans le rôle du directeur général des Athletics d'Oakland Billy Beane. La grande question, dans le livre comme dans le film, était : comment l'équipe d'un petit marché, disposant d'un faible budget comme les A's d'Oakland pouvait-elle concurrencer les équipes de marchés plus importants, assez riches pour verser de gros salaires aux grandes vedettes du baseball ?

La solution, en bref, consistait à rejeter la méthode traditionnelle faite d'idées reçues et reposant sur l'intuition des spécialistes pour prédire la réussite future et bâtir une équipe gagnante. Les A's d'Oakland se sont livrés à un exercice fondé sur les données et des équations mathématiques. En procédant à une analyse statistique, ils ont déterminé les statistiques des joueurs qui prédisaient le mieux des victoires (et les partisans du baseball paient pour voir une équipe gagnante). Certaines données très valorisées par les initiés, comme les points produits et les buts volés, étaient naturellement jugées très importantes pour dépister des joueurs de talent. Mais c'était aussi des indicateurs médiocres des victoires remportées. Par contre, d'autres statistiques, comme la moyenne de présence sur les buts et la puissance du joueur étaient plus sûres pour prédire une victoire, mais elles étaient sous-estimées. En se concentrant sur les joueurs négligés, qui obtenaient de très bonnes marques pour des paramètres sous-estimés, les A's ont réussi à se constituer une équipe gagnante avec un budget restreint.

La gestion de patrimoine peut-elle tirer des leçons de cet art de gagner révolutionnaire ? Il y a certainement quelques grandes ressemblances entre les deux disciplines. Les personnes très compétentes sont particulièrement mobiles; elles passent d'une équipe à l'autre (ou d'une société à l'autre) selon ce qu'on leur offre. Le recrutement de conseillers de haut niveau coûte donc de plus en plus cher : dans la gestion de patrimoine de détail, il n'est pas rare que les champions se voient offrir plus de deux fois leur production annuelle pour se joindre à une nouvelle société. Des sociétés se sont spécialisées dans le recrutement de conseillers financiers et on apprend régulièrement qu'un conseiller de haut niveau a quitté une société pour entrer dans une autre. Dans un rapport publié récemment, Reuters décrivait que même en cette période de contraintes budgétaires, les « maisons de courtage sont prêtes à payer le prix fort pour attirer des conseillers qui gèrent des actifs considérables ».¹

Mais comme dans le baseball professionnel, le gain pour la société qui embauche (ou pour l'équipe qui recrute) est incertain. Les incitatifs financiers étant établis à la fois sur les résultats passés et sur les résultats prévus, le gain est difficile à calculer. Comme les prix ne cessent de monter, il est plus important que jamais de recruter vraiment les bonnes personnes. Un membre chevronné du secteur du courtage a dit récemment qu'il est devenu tellement cher de recruter des conseillers qu'on en « est au point où il est très difficile de continuer à gagner de l'argent ». Et pourtant, « il faut en passer par là, pour rester concurrentiel ». On découvre après coup que certaines décisions d'embauche ont été prises sur de « fausses évaluations » de la production future, ce qui est mauvais pour la

¹ Ashley Lau, « Hard Times at Brokerages Spell Good Times for Headhunters », Reuters, 16 octobre 2012.

société, évidemment.² Le corollaire du recrutement est que le recruteur doit concentrer ses ressources et son argent sur les conseillers qui ont le plus de chances de produire des rendements supérieurs et que les conseillers doivent concentrer leur temps, une ressource rare, sur ce qui produit des rendements supérieurs.

Plusieurs clients ont demandé à PriceMetrix s'il était possible de se fonder sur des analyses statistiques, comme on le fait dans le baseball, pour être certain de recruter les bons candidats et non espérer de le faire, et d'attribuer les ressources aux conseillers qui ont le plus de potentiel.

Une étude entreprise par le groupe *Insights Lab* de PriceMetrix a confirmé que l'analyse statistique pouvait effectivement donner un avantage pour recruter les bonnes personnes et leur donner la bonne formation.

Quand on recrute un conseiller financier, on considère qu'on a fait le « bon choix » quand le candidat réunit certaines caractéristiques requises – il n'a pas eu de problèmes de conformité et a dégagé de bonnes marges, par exemple. Dans cette étude, nous nous concentrons sur la production (et sa croissance au fil du temps) comme marque d'un bon choix. Les constatations que nous faisons peuvent aider les recruteurs à repérer les candidats les plus susceptibles de contribuer à la croissance future de la société. Elles peuvent aussi être utiles aux directeurs et conseillers parce qu'elles mettent en évidence les caractéristiques qui laissent prévoir le mieux la croissance de la production d'un conseiller à l'avenir. Toutes ces indications peuvent aider les conseillers et directeurs à prendre immédiatement des mesures pour atteindre une croissance remarquable.

Pour produire ce rapport, PriceMetrix, s'est fondé sur des données agrégées représentant 6 millions d'investisseurs, 500 millions d'opérations, 1,6 million de comptes à honoraires, 7 millions de comptes transactionnels et plus de 3 500 milliards de dollars d'actifs placés. PriceMetrix combine son processus breveté de collecte et de classification des données avec des évaluations exclusives de revenus, des actifs et des ménages pour créer la base de données de gestion de patrimoine de détail la plus granulaire possible disponible aujourd'hui.

Tous les résultats sont en date de décembre 2011. Comme PriceMetrix n'a noté aucune différence importante entre les marchés américain et canadien, les résultats présentés dans ce rapport sont valables pour les deux marchés.

² Tom Stabile, « Wirehouses Will Take Fight to Indies: Exec. » Fundfire, 23 octobre 2012.

DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE

Nous avons élaboré un modèle capable de prédire les revenus futurs à partir des statistiques des conseillers et de leur portefeuille sur une période de référence. Nous avons extrait des variables potentielles des résultats de la fin de l'année 2006 des conseillers qui ont de 5 à 20 ans d'expérience dans notre base de données (cette fourchette a été jugée représentative de la majorité des conseillers qui changent de société). Le but était de prédire le revenu total sur 12 mois en 2011, soit cinq ans plus tard.³

La production ne dépend pas d'un seul facteur, c'est évident. Beaucoup de paramètres entrent en jeu – comme la production du conseiller pendant une période donnée, les caractéristiques démographiques et les renseignements sur la composition de la clientèle. Nous avons analysé plusieurs dizaines de caractéristiques des portefeuilles et des conseillers pour trouver celles qui avaient prédit le mieux la production future – beaucoup plus de variables que nous n'en présentons dans ce rapport. Celles qui ne se sont pas révélées utiles n'ont pas été intégrées dans le modèle final⁴. Le résultat est un modèle de prévision robuste, extrêmement précis, fondé sur un petit nombre de variables prédictives, qui donne une idée claire des facteurs qui déterminent la production future. Les directeurs peuvent se servir de ce modèle de prévision pendant le recrutement pour choisir les meilleurs candidats ou pour donner de la formation à leurs conseillers en place en vue d'améliorer leur rendement. Les conseillers, de leur côté, peuvent l'utiliser pour réorganiser leur portefeuille afin de se donner toutes les chances de se perfectionner et de réussir.

LA PRODUCTION COMME MOYEN DE PRÉDIRE LA PRODUCTION FUTURE

Il est évident que la production d'un conseiller pendant une période donnée est un très bon indicateur de la production dans cinq ans. C'est ce que nous voulons, puisque la norme lorsque nous recrutons des conseillers est d'offrir des incitatifs fondés en partie sur leur production actuelle.

Il faut considérer cependant que les différents genres de production – revenus transactionnels, d'honoraire, de commissions de maintien – ne sont pas égaux. Il se trouve que les revenus d'honoraires sont plus précis pour prédire les revenus futurs que les revenus transactionnels et les commissions de maintien. Encore une fois, cela nous paraît normal puisque les revenus d'honoraires sont jugés plus résistants et stables que les deux autres catégories.

Voici comment, après neutralisation des autres variables prédictives, le lien entre la production de la période de référence (2006) et la production cinq ans plus tard (2011) fonctionne. Prenons tout d'abord un conseiller qui a réalisé une production moyenne dans les catégories revenus transactionnels, commissions de maintien et revenus

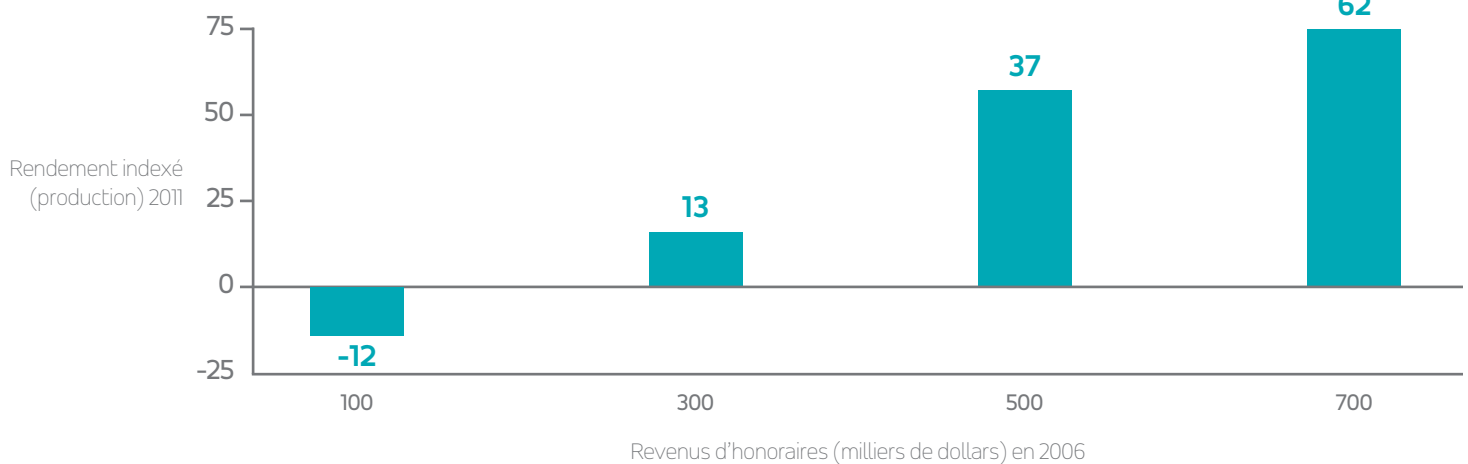
³ Le revenu est le revenu rapporté par un compte client; les revenus de comptes pro et les marges d'intérêt nettes sont exclus.

⁴ Un modèle de prévision instructif et pertinent devrait aussi indiquer quelle proportion de la production future peut être attribuée exclusivement à chaque variable. Toutes ces considérations pointent vers des outils d'analyse statistique à plusieurs variables pour examiner les effets exclusifs de chaque variable prédictive tout en tenant compte – c'est-à-dire en analysant, statistiquement – les effets des autres variables.

d'honoraires en 2006. Faisons ensuite varier systématiquement le montant des revenus d'honoraires. Supposons maintenant que deux conseillers ont les mêmes moyennes pour toutes les autres variables, mais des revenus d'honoraires différents en 2006. L'un est en dessous de la moyenne avec des honoraires de 100 000 \$ en 2006; l'autre est un champion avec des honoraires de 700 000 \$ en 2006. Le rendement indexé prédit⁵ du premier est de -12; il est de 62 pour le deuxième (voir figure 1).

Tout cela indique qu'il est important d'examiner les différentes sources de revenus du portefeuille d'un conseiller pour évaluer les candidats. Les conseillers qui tirent une plus grande proportion de leur production de comptes à honoraires (plutôt que de comptes transactionnels ou de commissions de maintien) devraient devenir de plus gros producteurs.

Figure 1 – Revenus d'honoraires (2006) et production (2011)



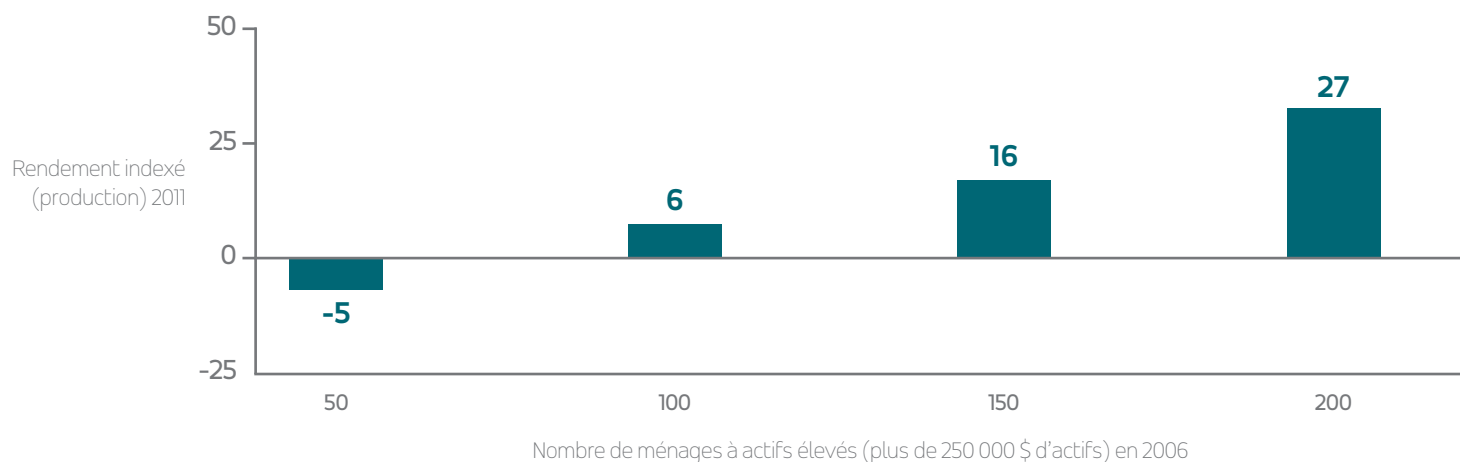
LA TAILLE JOUE UN RÔLE IMPORTANT DANS LA GESTION DE PATRIMOINE DE DÉTAIL

Un des défis constants des conseillers financiers est d'acquérir (et de conserver) de nouveaux clients – possédant des actifs importants, de préférence. La plupart des conseillers croient que plus ils ont de ménages à actifs élevés dans leur portefeuille et plus leur portefeuille sera rentable. Notre modèle de prévision le confirme.

Après neutralisation des effets des autres variables, nous avons découvert que, pour chaque ménage à actifs élevés (ménages ayant au moins 250 000 \$ à placer) dans le portefeuille d'un conseiller, le revenu annuel futur prévu devrait augmenter de 1 650 \$. Pour le démontrer, prenons encore une fois deux conseillers qui ont les mêmes moyennes pour toutes les autres variables, mais un nombre différent de ménages à actifs élevés dans leur portefeuille – l'un en a 50 (moins que la moyenne), l'autre, 200 (plus que la moyenne). Le premier devrait avoir un rendement indexé de -5 en 2011; le deuxième, un rendement indexé de 27 (voir figure 2).

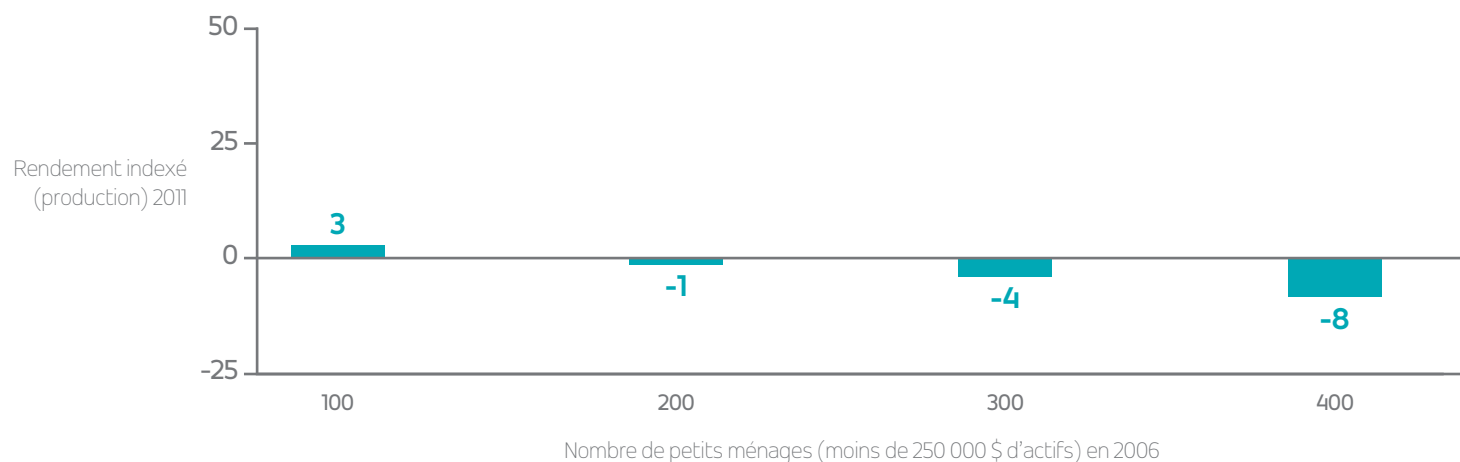
⁵ Le rendement indexé consiste à ramener le revenu total médian ajusté de 2011 à zéro. Les notes au-dessus de zéro représentent alors un rendement supérieur à la moyenne et les notes en dessous de zéro, un rendement inférieur à la moyenne.

Figure 2 – Ménages à actifs élevés (2006) et production (2011)



Notre analyse a démontré aussi que le nombre de petits ménages (moins de 250 000 \$ d'actifs) a une incidence importante sur la production future – une incidence négative. Les conseillers sont en fait pénalisés sous forme de baisse de leurs revenus futurs pour les petits ménages qu'ils ont dans leur portefeuille. Chaque petit ménage fera baisser leur revenu futur prévu de 270 \$, par an.⁶ Pour un conseiller moyen qui a 173 petits comptes dans son portefeuille, cela représente un manque à gagner total de plus de 46 000 \$ par an. Après neutralisation des autres variables, un conseiller qui a 100 petits ménages devrait avoir un rendement de 3 en 2011; un conseiller qui en a 400 devrait avoir un rendement indexé de -8 (voir figure 3).

Figure 3 – Petits ménages (2006) et production (2011)



Ces résultats prouvent l'importance de la combinaison de clients dans le portefeuille d'un conseiller. Les ménages à actifs élevés contribuent à accroître la production future. À l'inverse, conserver des ménages ayant peu d'actifs a un effet délétère, comme l'a démontré une étude antérieure de PriceMetrix sur les petits ménages.⁷ Les conseillers sont pénalisés pour les petits ménages qu'ils conservent dans leur portefeuille.

⁶ Cela reflète la production qui aurait pu être obtenue si ce petit ménage n'avait pas été dans ce portefeuille.

⁷ PriceMetrix, « Caractéristiques des ménages de petite taille », Idées et perspective, juin 2010.

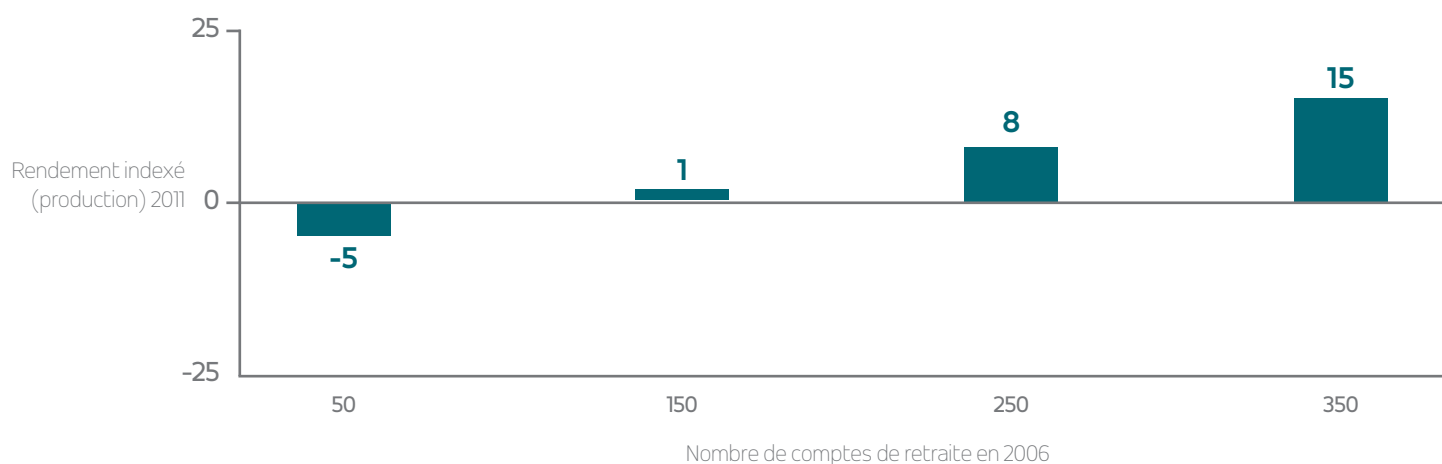
LA PROFONDEUR DES RELATIONS COMPTE AUSSI BEAUCOUP

Les spécialistes des études en marketing savent depuis longtemps que l'intensité de la relation avec les clients et la « part de leurs affaires » sont étroitement liées à une plus grande fidélisation et rentabilité des clients.

Les résultats de notre analyse le confirment : les conseillers qui ont des relations plus étroites avec leurs clients (mesurées par un certain nombre de paramètres) devraient avoir une production future plus élevée.

Un bon indice de la profondeur des relations clients est le nombre de comptes de retraite (IRA/401(k)/REER) dans le portefeuille d'un conseiller⁸. Une recherche antérieure de PriceMetrix a démontré l'importante contribution des comptes de retraite au rendement des portefeuilles. Notre analyse a aussi révélé que le nombre de comptes de retraite est un indice de la production future. Après neutralisation des autres variables, chaque compte de retraite accroît la production annuelle future prévue de 510 \$. Pour le comprendre, prenons encore une fois le cas de deux conseillers qui ont des moyennes identiques pour toutes les autres variables, mais un nombre différent de comptes de retraite dans leur portefeuille. L'un en a 50 (moins que la moyenne) et devrait avoir un rendement indexé de -5 en 2011. L'autre en a 350 (plus que la moyenne) et devrait avoir un rendement indexé de 15 (voir figure 4).

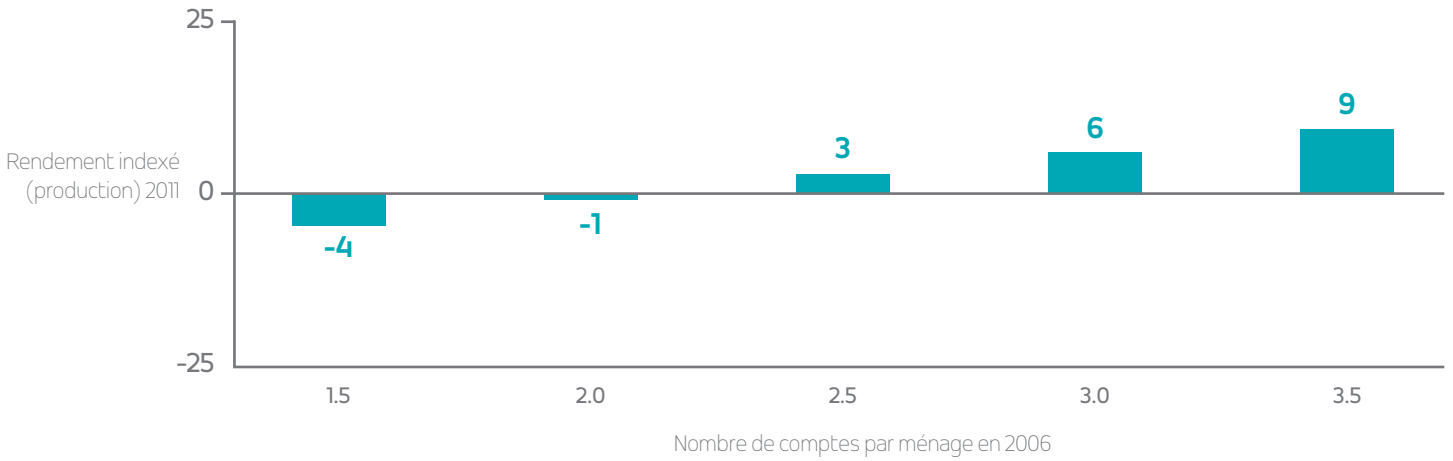
Figure 4 – Comptes de retraite (2006) et production (2011)



Un autre indicateur simple de la profondeur de la relation client est le nombre de comptes par ménage (en d'autres termes, le ratio comptes/ménages dans le portefeuille du conseiller). Plus le nombre de comptes par ménage est élevé, plus la relation est étroite et plus grande est en moyenne la « part des actifs à placer » de ces clients dans le portefeuille. Le nombre de comptes par ménage prédit aussi la production future. Après neutralisation des autres variables, un conseiller qui a 1,5 compte par ménage (moins que la moyenne) devrait avoir un rendement indexé de -4 en 2011. Un conseiller qui a des relations particulièrement étroites avec ses clients et 3,5 comptes par ménage devrait avoir un rendement indexé de 9 (voir figure 5).

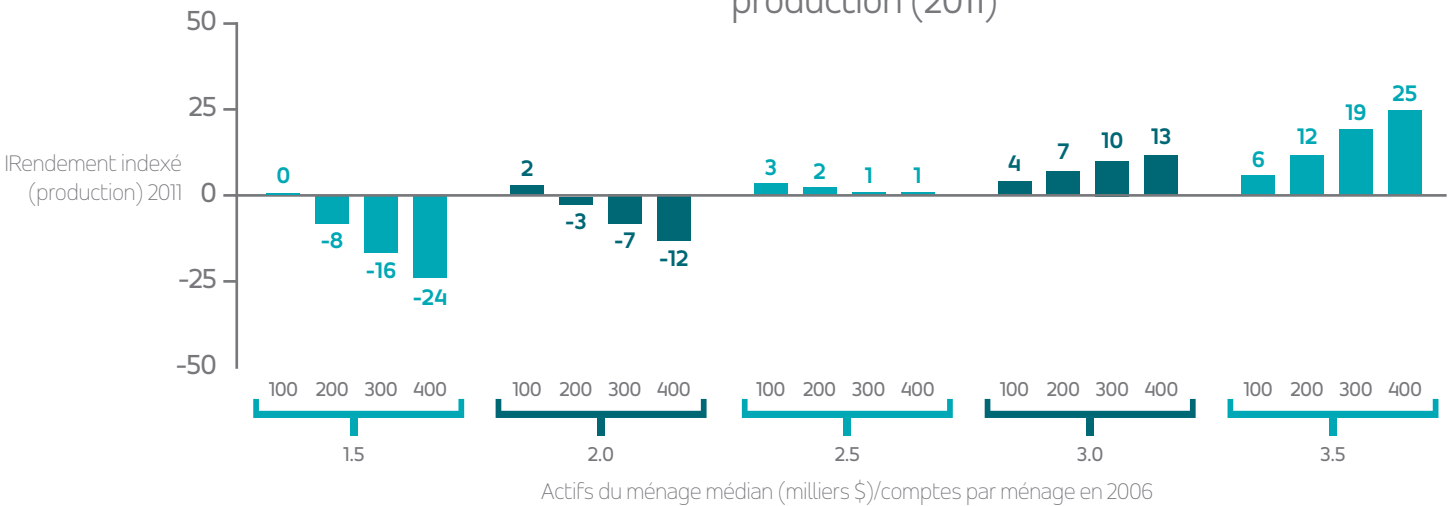
⁸ PriceMetrix, « IRA & 401(k) Accounts: Good for your clients, good for you », Flash of Insight, février 2012.

Figure 5 – Comptes par ménage (2006) et production (2011)



Notre analyse a mis aussi en lumière le lien conditionnel qui existe entre la taille du ménage médian et la profondeur de la relation client. On croit souvent qu’il est bon que cette taille soit élevée, mais en fait cela dépend : une taille élevée est un indice positif de la production future, mais seulement si le nombre de comptes par ménage est aussi élevé. Si le nombre de comptes par ménage médian est faible – signe d’une relation plutôt superficielle –, la taille élevée du ménage médian est en fait un indicateur négatif de la production future (voir figure 6).

Figure 6 – Actifs des ménages médians par compte par ménage (2006) et production (2011)



Cette analyse sert à souligner certaines variables prédictives importantes du revenu futur, mais souvent ignorées – les variables qui donnent une indication de la profondeur de la relation entre le conseiller et ses clients. Elle met aussi en lumière un risque inhérent au portefeuille – pas celui qui découle des placements faits, mais celui de la durabilité (ou manque de durabilité) de la relation entre le conseiller et ses clients. Le risque de perdre des clients.

Un portefeuille qui contient peu de comptes de retraite et dans lequel le nombre de comptes par ménage est faible, toutes choses étant égales par ailleurs, présente un risque plus élevé qu'un portefeuille qui contient un grand nombre de comptes de retraite et dans lequel le nombre de comptes par client est élevé. Cela donne aussi une piste aux conseillers : les ménages qui ont des actifs élevés sont intéressants, mais les conseillers ne peuvent en tirer tout le bénéfice à moyen et long terme (en termes de production) que s'ils réussissent à capter une part importante de leurs actifs.

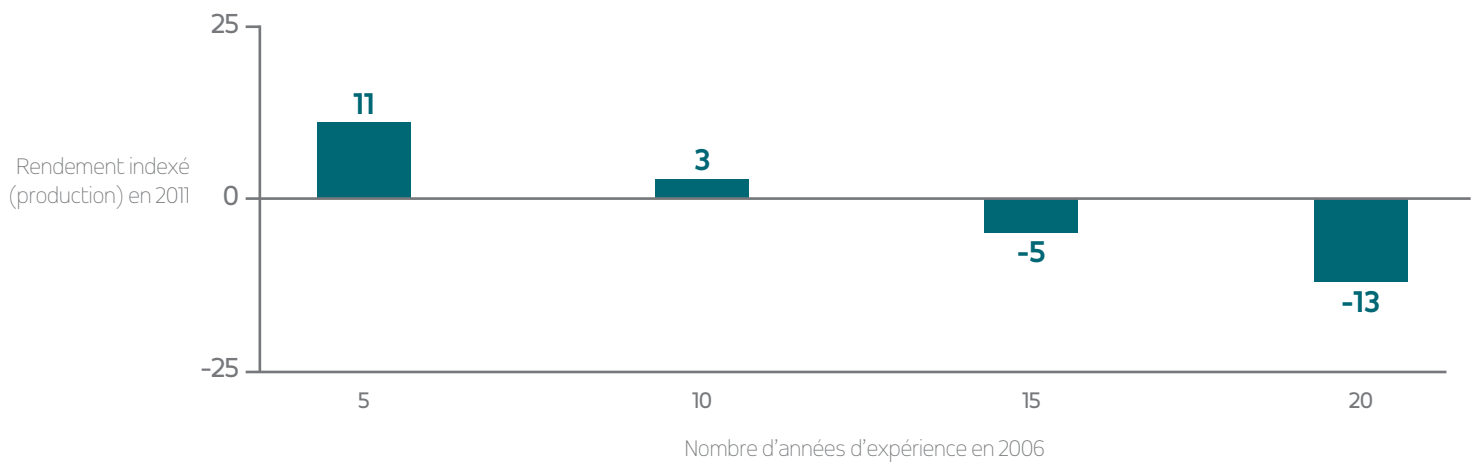
LES AVANTAGES DE L'INEXPÉRIENCE

Il serait logique de croire qu'un conseiller plus expérimenté sera plus productif et donc un candidat plus intéressant pour une agence de recrutement. Mais notre analyse prouve qu'il n'en est rien. Tout d'abord, les statistiques n'établissent aucun lien direct entre l'expérience et la production future. Avant la neutralisation de toutes les autres variables prédictives, l'expérience a un effet négligeable sur la production future prévue. On retrouve une proportion égale de producteurs inférieurs à la moyenne, moyens et supérieurs à la moyenne à tous les niveaux d'expérience.

Ce qui est plus intéressant, c'est ce que révèlent les données lorsque le lien entre l'expérience et la production future est analysé après neutralisation des effets des autres variables. Lorsque les autres facteurs sont inclus dans le modèle, l'effet de l'expérience sur la production future est négatif. Pour chaque année d'expérience, la production future prévue baisse de 12 700 \$. Pour le démontrer, prenons deux conseillers identiques à tous les autres niveaux – par exemple, deux producteurs moyens dans une période donnée, ayant un nombre moyen de gros et de petits ménages et des relations de profondeur moyenne avec leurs clients, etc. Dans ce scénario, le conseiller qui a le moins d'années d'expérience a plus de chance d'accroître sa production à l'avenir.

Plus précisément, un conseiller ayant cinq années d'expérience devrait avoir un rendement indexé de 11 en 2011. Un conseiller ayant 20 ans d'expérience devrait avoir un rendement indexé de -13 (voir figure 7).

Figure 7 – Nombres d’années d’expérience (2006) et production (2011)



En d’autres termes, un conseiller qui devient un gros producteur après cinq ans est un candidat plus intéressant qu’un conseiller qui a atteint le même niveau de production en 20 ans : le conseiller ayant cinq ans d’expérience est sur une trajectoire de croissance plus forte.

CONCLUSION : L'ART DE GAGNER DANS LA GESTION DE PATRIMOINE DE DÉTAIL

Que doivent payer les recruteurs, sur quoi les directeurs doivent-ils axer leur formation et que doivent faire les conseillers pour obtenir un rendement vraiment supérieur ? Notre étude a mis en lumière les caractéristiques d'un portefeuille qui prédisent avec le plus de précision la production future.

- Maximum de revenus d'honoraires
- Un nombre élevé de ménages ayant plus de 250 000 \$ d'actifs
- Un nombre peu élevé de ménages ayant moins de 250 000 \$ d'actifs, et la volonté de fermer ces comptes ou de les transférer
- Des relations étroites avec les clients, dont la profondeur est indiquée par le nombre de comptes de retraite et de ménages avec plusieurs comptes
- Expérience - toutes choses étant égales par ailleurs, moins d'expérience signifie plus de possibilités de croissance à l'avenir

Les recruteurs peuvent poser des questions précises aux candidats pour réduire l'incertitude à propos du rendement futur des nouvelles recrues. Les sociétés peuvent rentabiliser davantage les fonds investis dans le recrutement en trouvant les « actifs sous-évalués ».

Les directeurs peuvent s'inspirer de cette étude pour évaluer leurs conseillers actuels en vue d'améliorer la courbe de leur rendement global futur :

- Commencez par passer au crible tous les conseillers de votre équipe.
- Repérez les futurs champions et félicitez-les.
- Donnez de la formation dans les domaines où ils sont faibles à ceux qui produiront probablement des rendements inférieurs.

Les conseillers peuvent, eux, saisir les facteurs qui ont le plus d'influence sur leur rendement futur. Ils ne peuvent pas raccourcir leurs années de service, mais ils contrôlent d'autres facteurs, comme les revenus d'honoraires, la composition de leur clientèle et la profondeur de leurs relations avec leurs clients.

Que devriez-vous faire en tant que conseiller pour bien vous positionner pour une croissance future ?

- Accepter SEULEMENT des ménages qui ont plus de 250 000 \$ d'actifs
- Envisager de vous défaire des clients qui ont moins de 250 000 \$ d'actifs ou de les transférer à un autre service
- Dresser un plan pour faire des ventes additionnelles aux ménages dans votre portefeuille, en commençant par des comptes de retraite
- Vous concentrer pour la vente de nouveaux produits sur les produits à honoraires et gérés

Évidemment, certains conseillers plus axés sur les comptes transactionnels, les petits ménages et détenant une faible part des affaires de leurs clients réussissent à produire des rendements supérieurs. Il y a toujours des exceptions. Mais les statistiques jouent malheureusement contre eux. Il est certain que ceux qui mettent tous les atouts de leur côté ont plus de chances de produire des rendements supérieurs.

Pour en savoir plus sur la « capacité » de croissance future de votre société, communiquez, avec PriceMetrix. Notre équipe de conseillers peut vous aider à comprendre la trajectoire de croissance de vos conseillers actuels, à comparer cette croissance à celle de vos homologues dans votre marché et à déterminer la contribution de chaque conseiller à la croissance globale.

Si vous avez besoin d'aide pour comprendre les possibilités pour votre société, votre succursale ou votre portefeuille ou pour faire des commentaires sur ce numéro d'*Idées et perspectives*, veuillez communiquer avec Patrick Kennedy, vice-président, Produits et services à la clientèle, au +1 (416) 955-1728 ou par courriel à l'adresse patrick.kennedy@pricemetrix.com.

L'analyse présentée dans ce numéro d'Idées et perspectives repose sur nos données agrégées sur le marché et est le fruit de la collaboration de Patrick Kennedy, vice-président, Produits et services à la clientèle, et de Tim Gravelle, scientifique en chef et directeur, Insights Lab.

Ce document et tous ses éléments ainsi que son contenu (la « recherche ») sont la propriété exclusive de PriceMetrix Inc. et sont assujettis aux droits d'auteur ainsi qu'à d'autres protections de la propriété intellectuelle. Toutes les citations externes ou commerciales de la recherche sont interdites sans notre autorisation expresse écrite. Veuillez communiquer avec Amrita Mathur, directrice, Marketing, de PriceMetrix au 416 955-0514 ou envoyer un message à l'adresse info@pricemetrix.com pour obtenir notre autorisation pour toute citation souhaitée. PriceMetrix se réserve tous les droits sur la recherche y compris notamment le droit de refuser toute utilisation de la recherche. La recherche n'est fournie aux lecteurs qu'à titre d'information. En mettant cette recherche à leur disposition, PriceMetrix ne s'engage pas à fournir des conseils ou des services de consultation commerciaux aux lecteurs. Tous les renseignements et tout le contenu de la recherche sont fournis sans garantie d'aucune sorte et PriceMetrix décline toute responsabilité envers toute personne qui s'en remet à cette recherche.