

**Série de balados du FCPE – Protection des investisseurs en temps de crise  
N° 6 – Règlement des différends des clients en temps de crise**

Transcription<sup>1</sup>

Animatrice : Donna Howard  
Intervenante : Sarah Bradley

Donna Howard :

Bonjour et bienvenue à un nouvel épisode de la série de balados du FCPE. Je suis Donna Howard, présidente du conseil d'administration du Fonds canadien de protection des épargnants. Notre sujet de conversation aujourd'hui est le règlement des différends des clients en temps de crise. L'Ombudsman des services bancaires et d'investissement, mieux connu sous le nom de « OSBI », résout les différends entre les entreprises participantes de services bancaires et d'investissement et leurs clients. Mon invitée d'aujourd'hui est Sarah Bradley, ombudsman et chef de la direction de l'OSBI. Notre discussion portera sur la façon dont l'OSBI s'est adapté à la pandémie de COVID-19, ainsi que sur les observations faites et les leçons apprises pendant cette période de crise. Sarah, c'est un plaisir de vous accueillir parmi nous pour ce balado.

Sarah Bradley :

Merci beaucoup, Donna. Je suis heureuse d'être ici.

Donna Howard :

Super. Commençons par la question suivante : en temps de crise, comment donnez-vous confiance à vos parties prenantes et quels sont les outils de communication les plus efficaces que votre organisation a utilisés pour atteindre cet objectif?

Sarah Bradley :

C'est une question très intéressante. Merci beaucoup de me recevoir et de soulever un sujet aussi captivant pour notre discussion d'aujourd'hui. Les périodes de crise sont évidemment très inhabituelles, mais elles offrent une occasion tout à fait unique en matière de communication, car en dehors d'une crise, il peut être très difficile de se montrer pertinent, de capter l'attention des gens et de transmettre des messages d'une manière intéressante. Par contre, pendant une crise, cette difficulté initiale est en partie surmontée. Si vous avez un message pertinent à transmettre, les gens sont prêts à vous écouter, parce qu'en temps de crise, ils recherchent des réponses, ou peut-être de l'ordre quand ils ont une impression de désordre, ou ils cherchent à améliorer leur compréhension. Donc, cet obstacle initial d'avoir quelqu'un à l'écoute est souvent un peu plus facile à surmonter tant que vous avez un message pertinent à transmettre.

---

<sup>1</sup> La présente transcription a été modifiée par souci de clarté, ainsi que pour en faciliter la lecture. Ce balado n'est offert qu'à titre informatif et n'est pas censé être un avis de quelque nature que ce soit.

Lorsque je pense aux communications, je les divise toujours en deux catégories un peu distinctes. La première comprend les communications personnelles, c'est-à-dire les communications interpersonnelles directes. Et la deuxième comprend les communications numériques. Ces deux catégories de communications ont été très pertinentes pendant la crise que nous avons traversée récemment. Du point de vue de la communication personnelle ou avec l'équipe en temps de crise, je pense que l'une des leçons que nous avons apprises est que plus il y en a, mieux c'est. Il suffit d'être disponible, d'être connecté, de participer. Nous sommes tous physiquement séparés. Chacun vit sa propre expérience de la pandémie. Les expériences vécues par les gens sont vraiment très différentes, mais il est absolument essentiel d'être présent et de tisser des liens. Je ne pense pas pouvoir vous nommer quelqu'un qui en fait trop.

Il y a toujours une demande croissante. Dans ces communications, il est essentiel d'exprimer de l'empathie et de la compréhension, et de s'identifier à ce que les gens vivent parce que je pense que chacune de nos expériences est unique, et c'est agréable d'avoir ce ressenti tout en pratiquant la distanciation sociale et physique. C'est agréable d'éprouver ce sentiment de rapprochement sur le plan de l'empathie. Dans ce cas, je pense que lorsqu'on est également un dirigeant, il faut accepter de se montrer un peu vulnérable et de faire savoir aux gens que la situation est difficile pour nous aussi. J'ai constaté qu'il est très important de faire part de ses difficultés et de ses expériences pour tisser des liens avec ses interlocuteurs. Par contre, je pense que le fait d'en parler vient plus naturellement, je dirais, à certaines personnes qu'à d'autres, mais j'ai trouvé que c'était un atout vraiment important à avoir dans sa manche. En même temps, je pense que pour ceux d'entre nous qui occupent un poste de direction, communiquer personnellement en temps de crise exige également un sentiment de confiance.

En fait, il faut diriger et s'exprimer avec confiance, comprendre les difficultés de la situation, mais avoir un plan, le présenter ouvertement, exprimer son opinion sur les raisons pour lesquelles le plan sera efficace, mais aussi faire preuve de flexibilité, d'agilité et d'ouverture aux nouvelles idées. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'en temps de crise, les gens se tourneront vers les dirigeants pour trouver une orientation et un sentiment de confiance en cas d'incertitude. Cela peut sembler un peu contradictoire avec le fait de se montrer vulnérable, mais je pense que les deux façons de faire peuvent se marier assez bien en réalité. Évidemment, elles s'appliquent aux communications de l'équipe à l'interne, c'est-à-dire lorsque vous parlez aux parties prenantes internes. Je pense que les idées d'engagement, d'empathie et de leadership sont tout aussi importantes lorsque vous vous adressez aux parties prenantes externes. Elles ont besoin de vous entendre. Elles ont besoin de savoir que vous ressentez et comprenez leurs difficultés aussi, et elles doivent comprendre votre plan et la résilience de votre organisation. Donc, je pense que ce sont des messages qui doivent se retrouver dans toutes les communications personnelles.

Donna Howard :

Qu'en est-il de l'OSBI en particulier?

Sarah Bradley :

Pour nous, cela s'est traduit par plus d'occasions de faire le point avec l'équipe et d'organiser des pauses-café avec des collègues, ou même avec des subordonnés directs et d'autres employés de l'organisation, bref par le plus de rencontres possible que nous organisons avec les membres de l'équipe ou que nous encourageons les membres à organiser entre eux. Nous organisons également une séance de discussion ouverte toutes les deux semaines. Tout notre personnel y est invité. Il s'agit d'un outil formidable et diverses présentations sont effectuées. Parfois, je prends la parole, parfois, ce sont d'autres membres de l'équipe de direction, ou d'autres collègues. C'est l'occasion pour nous de parler de nouvelles initiatives ou pour les équipes de fournir des mises à jour au reste de l'organisation sur leur travail. Sur le site intranet de l'organisation, j'ai également une Dropbox « Demandez à Sarah » où l'on peut poser des questions de façon anonyme et sans tabou. Les employés peuvent poser toutes les questions qu'ils souhaitent.

Certaines d'entre elles sont intéressantes et j'y réponds. J'en parle à la prochaine séance de discussion ouverte. Nous avons également décidé de faire le point plus souvent et brièvement avec nos principales parties prenantes, donc, de communiquer à l'externe aussi. Ce sont par tous ces moyens que nous essayons de communiquer avec les gens à l'interne et à l'externe. Nous avons également ouvert des portails en ligne à l'aide de technologies électroniques et numériques pour établir différentes voies de communication. Nous avons un portail pour les entreprises et un portail pour les clients. Il s'agit d'espaces numériques dans lesquels les entreprises et les clients peuvent ouvrir une session et consulter en toute sécurité des renseignements sur les dossiers qu'ils pourraient avoir avec nous, téléverser des documents ainsi que traiter des questions administratives. Les entreprises peuvent comparer leur situation avec les données agrégées d'autres secteurs. Auparavant, on réalisait ces activités en grande partie par l'intermédiaire d'autres canaux, mais maintenant, nos parties prenantes peuvent le faire selon une option de libre-service, ce qui nous amène à la deuxième catégorie de communications en temps de crise.

Il y a les communications personnelles, mais il y a aussi les communications numériques en temps de crise. D'un point de vue organisationnel, elles ont été essentielles et ont également changé pendant la crise. La communication numérique semble être la norme pour beaucoup de gens aujourd'hui. Je pense que c'est particulièrement vrai en temps de crise, lorsque les gens recherchent des renseignements de manière urgente, qu'ils font face à de courts préavis ou qu'ils ont des horaires différents des autres. Je pense qu'en temps de crise, il est encore plus important de pouvoir fournir des renseignements sur demande, d'être aussi transparent que possible, et d'avoir à disposition les renseignements que les gens pourraient rechercher – et à ce sujet, je pense que plus il y en a, mieux c'est. Par contre, je tiens à formuler une mise en garde, car des renseignements nombreux et détaillés peuvent également mener à une certaine surcharge et compliquer la recherche des éléments pertinents pour les gens.

C'est là que la présence et l'utilisation efficace des outils numériques de recherche sont essentielles. Il s'agit d'un domaine à part entière. Je n'y connais pas grand-chose. Je sais que nous engageons des personnes qui le comprennent bien. À l'OSBI, nous avons effectivement constaté que l'investissement dans le référencement naturel nous a permis de beaucoup nous améliorer, et

de mieux comprendre la structure de l'information et la manière dont nous la présentons. La présentation de notre bulletin d'information a été mise à jour de manière à comporter des en-têtes courts et des liens vers le contenu de notre site Web. Nous avons aussi mis l'accent sur la diffusion du contenu sous forme de capsules, par l'intermédiaire de différents canaux, comme les médias sociaux, et même sur des éléments comme la modification du format des renseignements sur notre site Web. Nous abandonnons les PDF, qui posent des problèmes en matière de référencement naturel et d'accessibilité, et nous utilisons d'autres solutions. Tous ces éléments nous ont été très utiles.

Donna Howard :

Les changements technologiques sont probablement une bonne transition vers la question suivante. Dans l'environnement virtuel dans lequel vous travaillez aujourd'hui, avez-vous apporté des modifications à votre façon de diriger que vous prévoyez d'adopter de manière permanente à l'avenir?

Sarah Bradley :

Oui, j'en ai apporté. Je trouve que diriger dans un environnement numérique présente à la fois des possibilités et des difficultés. Pendant cette période, même si de nombreux membres de notre personnel ont été beaucoup plus productifs, je ne suis pas sûre de pouvoir en dire autant de moi-même ou, du moins, je pense qu'il est juste d'observer que ma productivité a changé. C'est certain que j'économise beaucoup de temps sur les déplacements qu'on avait tous l'habitude de faire, comme ceux entre la maison et le travail, entre les réunions, les voyages dans d'autres villes, etc., mais je participe aussi à beaucoup plus de rencontres, délibérées et réfléchies. Je pense qu'il a été très important d'être en contact avec les gens pour garantir, ou essayer de garantir, ce sentiment d'appartenance du point de vue de la personne, mais aussi de l'organisation. Ce sentiment d'appartenance fait aussi partie de notre mission, n'est-ce pas?

Celle de comprendre nos objectifs et de nous sentir comme un élément important. Il n'y a pas vraiment de raccourcis pour y parvenir. Il faut y consacrer du temps et des efforts. J'ai découvert que faire l'exercice moi-même favorise ma volonté et ma concentration. Bien sûr, j'encourage aussi les autres dirigeants de l'organisation à faire de même. L'une des principales difficultés du télétravail est le sentiment de déconnexion. Et, en tant que dirigeants, nous devons vraiment faire notre possible pour rapprocher les gens, les rapprocher de nous, les rapprocher les uns des autres aussi, même si nous sommes séparés physiquement. Je pense que ce sont donc des leçons qui ne disparaîtront pas lorsque nous pourrons nous retrouver en personne. Encore une fois, je pense que nous allons devoir maintenir les réunions d'équipe régulières, les mises à jour, la transparence. Plusieurs de ces éléments nous ont été très utiles. Je suis sûre que nous allons continuer à organiser une séance de discussion ouverte toutes les deux semaines. Ces séances ont été très populaires et je suis certaine qu'elles seront tout aussi pertinentes lorsque la crise sera terminée, bientôt, je l'espère.

Donna Howard :

C'est une bonne leçon à retenir à ce jour. Avez-vous d'autres leçons importantes et précieuses que vous avez apprises à ce jour en dirigeant l'organisation pendant cette pandémie de COVID-19?

Sarah Bradley :

S'il y a une leçon à tirer de la pandémie, c'est qu'il faut se préparer au changement. Dans de nombreux cas, il n'est pas facile de se préparer au changement. Donc, « préparer » n'est peut-être pas le bon mot, mais il faut être prêt, avoir le pas léger. Le mot « agile » est un terme tellement lourd de sens de nos jours. Il semble revêtir différentes significations selon les gens, mais il s'agit de l'idée d'être prêt à se montrer flexible, et de comprendre que nos routines et nos traditions ne nous définissent pas, n'est-ce pas? Ce ne sont pas elles qui nous font avancer. Nous devons comprendre que nous pouvons poursuivre nos objectifs organisationnels de diverses manières. Il existe de nombreux chemins vers la destination que nous voulons atteindre. Donc, s'assurer que nous sommes personnellement à l'aise avec ce genre d'état d'esprit, que nos équipes le sont aussi et qu'elles se sentent soutenues dans le changement, c'est probablement la plus grande leçon à tirer de la pandémie selon moi.

Je pourrais en citer quelques autres, comme l'importance incroyable des personnes qui composent l'organisation. Je pense que cette leçon a toujours été d'actualité. Toute organisation de services professionnels peut et doit dire que les employés sont incroyablement importants. Auparavant, j'aurais pu dire que les employés d'une organisation sont comme le moyeu d'une roue, maintenant, j'aurais tendance à dire qu'ils sont comme le moyeu, les rayons, la jante et le pneu de la roue. Donc, les investissements que nous avons réalisés en matière de communication, d'engagement, etc., et la garantie d'un soutien personnel ont été des leçons essentielles pour moi.

Donna Howard :

Pour en revenir à la mission dont vous avez parlé précédemment, quels sont les différends les plus courants entre les clients et les courtiers en valeurs mobilières? Et avez-vous constaté un changement dans le type de différends des clients pendant la pandémie de COVID-19?

Sarah Bradley :

Oui, nous avons vu un peu de changement. L'un des éléments intéressants dans le travail de l'OSBI, c'est que nous avons un éventail incroyable de situations qui peuvent mal tourner du point de vue du client, dans une relation de conseil. Nous voyons des cas très variés. Il ne faut pas oublier non plus que les cas qui parviennent à l'OSBI sont ceux où l'investisseur s'est plaint à l'entreprise, celle-ci a examiné le problème et n'a pas été en mesure de le résoudre avec le client. Donc, un grand nombre de cas ou de problèmes simples ne nous sont pas soumis. Toutefois, des dossiers typiques que nous traitons, l'un des plus fréquents concerne l'adéquation, celle des investissements, de l'effet de levier ou de la marge. C'est un type de dossier plus difficile à résoudre.

Il y a souvent des points de vue différents. Dans certains cas, une partie refuse de comprendre le point de vue de l'autre partie. Ce sont des cas que nous voyons assez souvent. Nous avons aussi vu beaucoup de problèmes de service, de retards de transfert et d'erreurs de transaction, c'est-à-dire qu'un problème est survenu lors du traitement de la transaction. Nous recevons des plaintes concernant les renseignements sur les produits ou les fausses déclarations. Autrement dit, le consommateur s'inquiète de ne pas avoir reçu de renseignements ou d'avoir reçu des

renseignements incorrects. Nous recevons également un grand nombre de cas concernant les frais, la divulgation des frais ou les fausses déclarations sur les frais. Pendant la pandémie, je dirais que nous avons constaté une augmentation considérable des cas liés à l'investissement, à peu près dans tous les domaines. Tous les problèmes que je viens de mentionner et qui constituent la majeure partie des plaintes que nous traitons en un an sont tous en hausse.

Je suppose qu'il y a certaines tendances propres à la pandémie, ou du moins, qui ont commencé depuis le début de la pandémie. Nous recevons beaucoup de plaintes concernant les entreprises OEO et je sais...

Donna Howard :

Que signifie « entreprises OEO »?

Sarah Bradley :

Ce sont les entreprises de type « order execution only », qui exécutent les ordres uniquement. Ces entreprises d'investissement direct ne fournissent aucun conseil. Les clients sont responsables de leurs décisions, mais ils utilisent la plateforme de l'entreprise pour réaliser leurs investissements eux-mêmes. Nous savons, pour avoir parlé à d'autres personnes du secteur, que les investissements réalisés par les clients eux-mêmes sont en forte hausse. Il y a beaucoup plus d'investisseurs individuels qui utilisent ces services. Et nous voyons une légère hausse des cas qui viennent de ces plateformes. Il ne s'agit généralement pas de problèmes de conseils, bien sûr, mais parfois de retards, d'erreurs, de problèmes de renseignements, etc.

Au cours de la pandémie, qui s'est accompagnée d'une période de baisse importante du marché au début de 2020, puis d'une volatilité très importante tout au long de l'année, nous avons constaté de nombreux problèmes de marge, et la marge est un autre domaine où la situation peut mal tourner et où il peut être difficile pour les parties de s'entendre sur ce qui s'est passé. Donc, nous avons vu des problèmes liés à la marge et aux services. Dans l'ensemble du secteur, nous avons tous été forcés de changer notre modèle de service presque immédiatement pour travailler depuis la table de notre salle à manger ou notre sous-sol. Naturellement, cette façon de faire a posé quelques difficultés pour assurer un bon service à la clientèle. Je dirais donc que tous ces cas sont un peu plus courants qu'auparavant.

Donna Howard :

Merci, Sarah. C'est peut-être le moment idéal de prendre du recul et de vous demander : comment voyez-vous le rôle de l'OSBI évoluer dans l'avenir?

Sarah Bradley :

Oh, c'est le bon moment pour vous de poser cette question, Donna. Nous sommes actuellement à la fin de notre plan stratégique quinquennal, il s'étendait de 2016 à 2021. Donc, nous approchons de la fin du plan. Grâce à ce plan stratégique, nous avons pu apporter de grandes améliorations en ce qui concerne la modernisation de notre stratégie en matière de médias sociaux et de nos pratiques organisationnelles, soit de la planification stratégique aux nouveaux mandats. Nous

avons réalisé de nombreuses améliorations liées aux processus et à l'efficacité. Nous disposons d'un nouveau système de gestion des dossiers. Nous avons recours à la transformation numérique et nous automatisons notre prise en charge des dossiers. Nous travaillons à l'amélioration de notre valeur pour les parties prenantes. Nous avons lancé un nouveau site Web, les portails des clients et des entreprises, ainsi que le service de renseignements aux firmes. Nous nous sommes également concentrés sur des questions stratégiques fondamentales, comme la réduction du risque d'entreprise. Nous avons donc constitué nos réserves financières, nous nous sommes concentrés sur notre sécurité informatique, entre autres.

Maintenant que nous en avons vraiment fait beaucoup à l'interne et avec nos parties prenantes, il est temps, je pense, pour nous à l'OSBI de faire le point, et de réfléchir à ce que nous pouvons faire pour améliorer la valeur que nous offrons aux clients et aux entreprises du secteur alors que nous entamons un nouveau cycle stratégique. Tout d'abord, je pense que nous devons toujours nous assurer de fournir les meilleurs services possibles, c'est-à-dire un règlement des différends qui est efficace, accessible, équitable et indépendant, et qui permet réellement aux clients et aux entreprises d'oublier leurs différends, de préserver leurs relations et de renforcer leur lien de confiance dans la mesure du possible. Il existe également d'autres possibilités, je pense, comme un regain d'intérêt pour la communication de nos connaissances. Depuis maintenant environ cinq ans, nous avons mis en place notre nouveau système de gestion des dossiers, qui nous permet de recueillir beaucoup plus de données statistiques sur chaque dossier.

Je pense qu'il y a de nombreuses possibilités autour de l'utilisation de ces données et de ces connaissances, en particulier dans le domaine du règlement efficace des différends des clients. Les entreprises peuvent prendre des mesures pour utiliser réellement les commentaires qu'elles devraient recevoir de leurs clients par l'intermédiaire du traitement des plaintes. Nous pourrions transmettre nos connaissances de façon large avec les clients et le public aussi. Et, bien sûr, nous devons également rester concentrés sur notre résilience. S'il y a une leçon à tirer de la pandémie, comme je l'ai déjà mentionné, c'est que nous devons réellement être prêts au changement et, pour l'OSBI en particulier, nous devons nous adapter à notre environnement. Notre charge de travail et le besoin des gens pour nos services ne sont vraiment pas constants. Ils sont en fait contre-cycliques. Nous devons donc être prêts à servir les investisseurs et le secteur lorsqu'ils font appel à nous.

Donna Howard :

Merci, Sarah. Avez-vous d'autres remarques à adresser à nos auditeurs pour terminer?

Sarah Bradley :

Bien sûr. Le thème de votre série est la protection des investisseurs en temps de crise, et c'est un thème que j'adore. Je pense qu'il est tout à fait pertinent et que tout le monde doit toujours y réfléchir attentivement dans le secteur des services financiers. La protection des investisseurs est un élément tellement essentiel de l'architecture d'un système financier que sa véritable valeur, je pense, ne devient parfois évidente que lorsqu'un problème survient, lorsqu'il y a eu un échec. À ce moment-là, il est trop tard et, en général, un préjudice grave a été causé et des années peuvent

être nécessaires pour le réparer. La protection des clients est vraiment importante et nous devons tous l'encourager. Les mesures positives de protection des investisseurs sont d'excellents moyens d'éliminer les inégalités. Nous savons tous que comme des pommes pourries dans le panier, le manque de mesures de protection peut coûter cher à l'ensemble du secteur, mais lorsque tout le monde est tenu de respecter une norme appropriée, les investissements réalisés par les entreprises qui se concentrent sur les pratiques exemplaires et qui sont très attentives à la protection des investisseurs ne sont pas minés par les investissements insuffisants des autres. Ainsi, tout le monde y gagne, et pas seulement les investisseurs. Bravo à vous d'avoir mis l'accent sur la protection des investisseurs. Je pense qu'il s'agit d'un effort qui vaut réellement la peine et auquel nous devons tous réfléchir.

Donna Howard :

Eh bien, merci beaucoup, Sarah. C'est un plaisir de vous avoir accueillie aujourd'hui. Notre discussion a été captivante et elle donne matière à réflexion. En vous écoutant, je me souviens des paroles de Winston Churchill, si souvent répétées après la crise financière de 2008. Il disait : « Il ne faut jamais gâcher une bonne crise. » C'est l'occasion de réaliser des activités que vous pensiez ne pas pouvoir faire avant. De toute évidence, vous en avez fait beaucoup pendant cette période.

Si je dois retenir trois éléments, je pense que le premier est que la communication est essentielle. C'est en partie parce que les parties prenantes sont prêtes à vous écouter tant que vous avez un message pertinent à leur transmettre. Ensuite, les moyens de communication utilisés et les messages transmis connaissent des changements tout en maintenant l'engagement, l'empathie et le leadership dans la forme comme dans le fond. Vous avez aussi utilisé les mots « flexibilité » et « agilité » comme éléments clés de la préparation aux crises futures, car on ne peut pas toujours savoir quel nouvel obstacle se dressera sur notre chemin, mais des ressources humaines, une mission, un leadership et un engagement forts permettront de trouver des solutions aux problèmes émergents.

Vous avez mentionné que des liens solides sont également importants, non seulement pour entendre les préoccupations, qu'il s'agisse du personnel en télétravail ou d'investisseurs déposant des plaintes, mais aussi pour les écouter et les comprendre. Enfin, j'ai été frappé par le fait que le rôle de l'OSBI est semblable à celui du FCPE, car, malgré la distinction entre le rôle des deux organisations, en fin de compte, elles contribuent toutes les deux à préserver la confiance dans le système financier canadien en protégeant les intérêts des investisseurs.

Malheureusement, notre temps ensemble est maintenant écoulé. Je tiens à remercier nos auditeurs de leur attention. J'espère que, comme moi, vous avez trouvé la discussion intéressante. Vos commentaires sont toujours les bienvenus et le meilleur moyen de nous joindre est par l'intermédiaire de notre site Web. Nous serons ravis de vous accueillir à nouveau pour notre prochain balado du FCPE. En attendant, restez à l'affût et portez-vous bien.