

Des portails sur mesure :  
moderniser l'expérience conseiller



68%

95%

206.08  
+3.48

1,549.62  
+22.38

25,645.39  
+99.15

8,342.59  
+46.27

12,845.32  
+129.84

26,843.98  
+28.62

20,605.58  
+354.24

96.80  
+0.68

78.29  
+1.80

# Introduction

Aujourd'hui, les clients veulent voir au-delà du rendement; ils accordent de plus en plus d'importance à la qualité des interactions avec leurs conseillers, aux conseils utiles pour faire face aux événements marquants de la vie et aux renseignements pertinents pour atteindre leurs objectifs individuels. Pour leur offrir une expérience plus personnalisée, les conseillers ont besoin d'une plateforme numérique intégrée afin de gérer les subtilités du parcours des clients et acquérir une excellente connaissance de leurs besoins et préférences.

Les gestionnaires de patrimoine cherchent constamment à améliorer les aspects économiques de leurs activités, bien qu'ils subissent des pressions croissantes pour en faire plus pour les équipes de vente de première ligne. Donner aux conseillers un cadre propice pour une meilleure productivité opérationnelle sera un facteur clé de la croissance future et d'une meilleure expérience client, en plus d'attirer des talents de calibre.

Pour y parvenir, la mise en place d'un cadre de travail optimal pour les conseillers sera un catalyseur essentiel de cet avenir. En utilisant une plateforme numérique omnicanal et intégrée qui supprime partiellement les aspects complexes et les tâches manuelles des processus actuels, ils pourront ainsi consacrer plus de temps à l'aspect de leur travail qu'un grand nombre d'entre eux préfèrent : cultiver les relations avec leurs clients. Ils pourront y parvenir grâce à des services de conseil plus personnalisés et à des idées pratiques pour chaque client.

# Ce que nous observons sur le marché



## Besoins de relations plus fortes avec un conseiller

Pour près de 35 % des clients canadiens, l'accès à une personne-ressource désignée pour la gestion et les conseils financiers est l'un des motifs qui les incitent à changer de banque principale<sup>1</sup>.



## Désir de services-conseils complets en gestion de patrimoine

Les conseillers sont de plus en plus appelés à guider leurs clients tout au long de leur parcours de gestion de patrimoine, car deux investisseurs canadiens sur trois discutent avec eux de leurs objectifs personnels importants, par exemple la retraite et l'achat d'une maison<sup>2</sup>.



## Accès à des outils habilitants

Les conseillers ont besoin d'une infrastructure essentielle comportant des outils et une technologie robustes pour offrir un excellent service et faire croître intelligemment leur portefeuille de comptes en effectuant des recommandations fondées sur des perspectives éclairantes.

Un cadre spécialement conçu pour les conseillers rehaussera leur expérience – et cela implique la compréhension des difficultés liées aux outils, aux processus, aux opérations et aux données. Ces difficultés sont les suivantes :



### **Cloisonnement des systèmes et des outils**

De nombreux conseillers sont encore contraints d'utiliser plusieurs systèmes et de passer de l'un à l'autre pour accomplir des tâches quotidiennes allant de la planification financière à la constitution d'un portefeuille. Il en résulte une augmentation du temps consacré à des tâches administratives non génératrices de valeur (saisie de données, rapprochement des sources d'information et navigation dans les différents systèmes) et des retards qui nuisent à l'expérience des clients.



### **Manque d'uniformité des processus**

Dans les sociétés de gestion de patrimoine ne disposant pas de processus normalisés, l'absence de normes peut créer une certaine confusion dans l'exécution de tâches précises, en particulier pour les nouveaux conseillers, et créer des inefficacités dans l'ensemble du réseau de conseillers. Cela peut entraîner des problèmes de qualité et le report des échéances de travaux simples qui doivent être refaits.



### **Manque d'information pour renforcer les relations avec les clients**

Les conseillers peuvent avoir du mal à consolider leurs relations avec les clients s'ils ne disposent pas des informations ou du soutien nécessaires pour personnaliser leurs échanges. Les outils existants ne permettent pas d'effectuer un suivi efficace et de communiquer des points de vue nuancés (la fonctionnalité habilitante étant généralement un facteur limitatif) sur la situation des clients, ce qui se traduit par une mauvaise expérience client.



### **Un modèle vieillissant qui ne comble pas les besoins actuels**

Les systèmes courants sont fortement centrés sur les produits de gestion de patrimoine et les rendements des placements. Or, clients et conseillers sont maintenant en quête d'un modèle fondé sur des objectifs et axé sur les conseils, qui est mieux adapté à leurs attentes respectives. Les objectifs des clients deviennent ainsi prioritaires et peuvent être utilisés pour améliorer la prise de décisions et la transparence de leur suivi grâce à des rapports de rendement de meilleure qualité.



### **Inexactitude des données et inefficacité des points de vue**

Les conseillers n'ont généralement pas une image précise des données de leurs clients, car les informations ne sont pas suffisamment intégrées à l'interne ou avec les fournisseurs de services tiers. En outre, en raison du non-rapprochement des sources d'information à l'échelle de l'organisation, les conseillers ne peuvent pas se fier aux données produites par leurs outils. Cette situation est aggravée par le fait que seulement 26 % des conseillers utilisent actuellement des données et des analyses (ou y ont accès) pour mieux comprendre et servir leurs clients<sup>3</sup>.

# Pourquoi cela est important

Le moteur commun de toutes ces tendances est la demande accrue d'investissements en technologie pour les conseillers, qui permet de faire évoluer la prestation des services-conseils sur les placements et des services de gestion de patrimoine à visage humain. Un cadre pour les conseillers peut mettre en évidence les moments qui comptent – les événements marquants de la vie comme le mariage et la retraite, pour lesquels nos clients souhaitent généralement obtenir des conseils –, ce qui procure aux conseillers plus de temps pour communiquer avec eux individuellement.

## Quelques avantages des investissements en technologie

**25 %**

Augmentation de la productivité globale du conseiller, libérant ainsi du temps pour les échanges avec les clients

**11 %**

Croissance du bassin de clients grâce à la centralisation des renseignements des clients permettant de tirer parti des points de vue

**±4 %**

Hausse de la part de marché par le recours à des outils numériques tels que le cadre de travail pour les conseillers

De plus, les conseillers doivent disposer des ressources nécessaires pour connaître toutes les gammes de services de l'organisation et y avoir accès aisément, de même que pour déterminer rapidement celles qui sont les plus pertinentes pour aider les clients à atteindre leurs objectifs personnels, améliorant ainsi la qualité du service.

Le cadre pour les conseillers se concentrerait sur les domaines appropriés de la technologie pour remplacer les tâches auparavant effectuées manuellement et produire des informations en temps réel afin de soutenir la croissance, comme les technologies déterminant la mesure la plus adéquate et le traitement direct, et l'intégration numérique des nouveaux clients. Il est prouvé que ces outils augmentent la productivité des conseillers d'environ 25 %<sup>4</sup>. Ils acquièrent ainsi une perspective globale de la situation financière et des objectifs de leurs clients et, en définitive, de la structure de leurs portefeuilles. Sachant que 21 % des clients changent de banque parce que les conseils

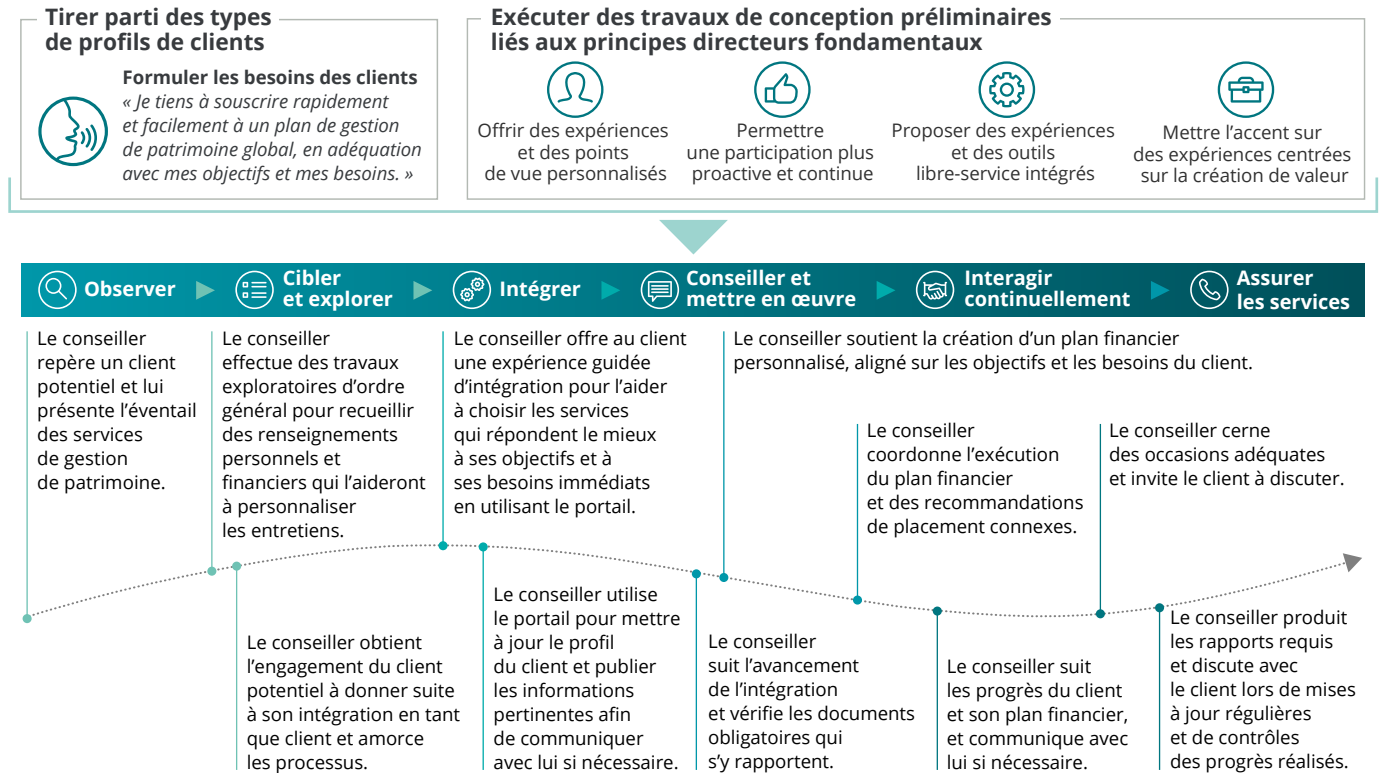
qu'ils reçoivent ne sont pas pertinents et personnalisés<sup>5</sup>, il en résulte une diminution globale des taux d'érosion de la clientèle.

Bien que l'élaboration et la mise en œuvre d'une telle solution ne soient pas exemptes de problèmes (adhésion des conseillers, couverture des principales capacités, anciens systèmes, etc.), il est démontré que le recours à des outils numériques habilitants augmente la part de marché d'environ 4 %, confirmant l'effet positif d'une stratégie élaborée et du processus de mise en œuvre de la technologie habilitante sur le réseau de conseillers<sup>6</sup>.

# Notre point de vue

## Le parcours des conseillers

Développer un cadre efficace pour les conseillers demande une compréhension profonde des besoins des clients et des conseillers afin d'établir une feuille de route pour atteindre l'objectif visé.



Un cadre de travail pour les conseillers est un guichet unique qui réunit plusieurs composantes couvrant les moments importants, et permettant d'offrir et de bonifier la proposition de valeur des services de première ligne. Voici en quoi consistent ces composantes :

### Regroupement et gestion de plusieurs comptes

Pour offrir des conseils et des services d'excellente qualité, les conseillers doivent avoir une vue d'ensemble de la situation financière de leurs clients, indépendamment de la gamme de services et de l'établissement financier. De plus, ils doivent avoir accès à des flux de travail automatisés et numériques pour mener à bien la gestion de tous les comptes du ménage d'un client. Il est prouvé que la centralisation des renseignements des clients fait croître le bassin de clients des conseillers de 11 %<sup>7</sup>.

### Planification et conseils fondés sur des objectifs

Pour offrir des conseils pertinents et judicieux, les conseillers ont besoin de plans financiers sur mesure, fondés sur les objectifs et les aspirations de chaque

client. C'est pourquoi l'intégration de solutions de planification financière axées sur des objectifs doit être un élément clé du cadre des conseillers afin de soutenir les décisions de gestion globale du patrimoine et des placements.

### Constitution de portefeuilles personnalisés

Le recours combiné à des systèmes et à des outils permet aux conseillers de mettre à l'essai et d'offrir des solutions de portefeuille sur mesure, en temps réel, en fonction de la tolérance au risque de leurs clients, des restrictions relatives aux placements, etc. Le bureau des conseillers permet aussi le suivi et la gestion en continu des placements des clients.

### Contrôles numériques

Pour alléger les obligations de conformité des conseillers, leur cadre comporte des

contrôles numériques enchâssés, qui peuvent surveiller et envoyer des alertes en cas de dérogation ou de manquement dans l'ensemble des activités clés telles que la gestion de portefeuille, la gestion des ordres de bourse et les flux des opérations.

### Services multicanal et engagement

Les conseillers ont besoin d'outils libre-service pour exécuter des tâches complexes liées au service à la clientèle, soit la production de rapports, de points de vue et d'analyses de données sur mesure. Leur travail comprend également la création de demandes de service, le suivi et l'escalade de billets pour obtenir rapidement la résolution de problèmes. Ces avantages complémentaires contribuent à la qualité de la relation conseiller-client.

## Sélectionner les caractéristiques du cadre de travail des conseillers

Un large éventail de caractéristiques peut être intégré, mais il importe de choisir avec soin les caractéristiques prioritaires en fonction des besoins précis de l'organisation.

### Regroupement et gestion de plusieurs comptes

Vue à 360° du client et tableaux de bord	Assistant numérique pour l'intégration
Souplesse des comptes gérés séparément et de ceux à gestion unifiée	Gestion des comptes du ménage
Regroupement des comptes auprès de tiers	Regroupement et préétablissement des données
Ouverture et financement de plusieurs comptes	Vérification automatisée de l'identité

### Planification et conseils fondés sur des objectifs intégrés

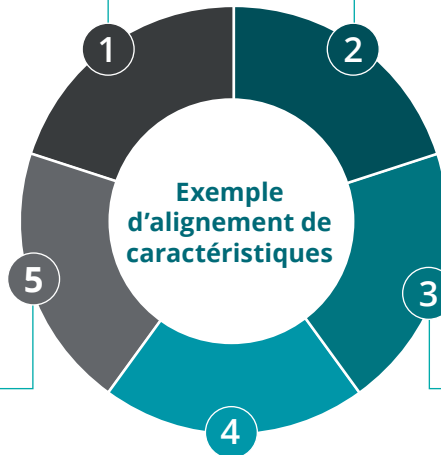
Planification financière fondée sur des objectifs	Visualisation d'un plan détaillé
Moteur de conseils automatisés	Suivi du plan financier
Détermination des objectifs du ménage	Offres fondées sur les intérêts
Planification de l'analyse de scénarios	Flux automatisé du caractère adéquat de la gamme de services

### Prestation de services et interactions omnicanaux

Production de rapports pour les clients	Demande d'aide au Centre d'assistance
Analyses du rendement	Acheminement des billets et des demandes libre-service
Points de vue sur la meilleure mesure à prendre	Établissement de projections sur les services
Classement des clients; gestion des ententes de niveau de service	Recours à la hiérarchie

### Constitution d'un portefeuille sur mesure

Constitution et gestion du portefeuille	Rééquilibrage du portefeuille
Mise à l'essai du modèle de portefeuille	Intégration de plusieurs produits ou catégories d'actifs
Suivi du portefeuille	Utilisation des pertes fiscales
Tableau de bord des déviations	Placements thématiques



### Contrôles numériques intégrés

Suivi et examen automatisés de la conformité	Suivi numérique des activités de supervision
Moteur de recherche sur les règles de conformité	Analyse et tendances du registre numérique des plaintes
Suivi des dérogations	Gestion des permissions
Évaluation automatisée des risques	Vérifications de la conformité et des risques avant le traitement d'opérations

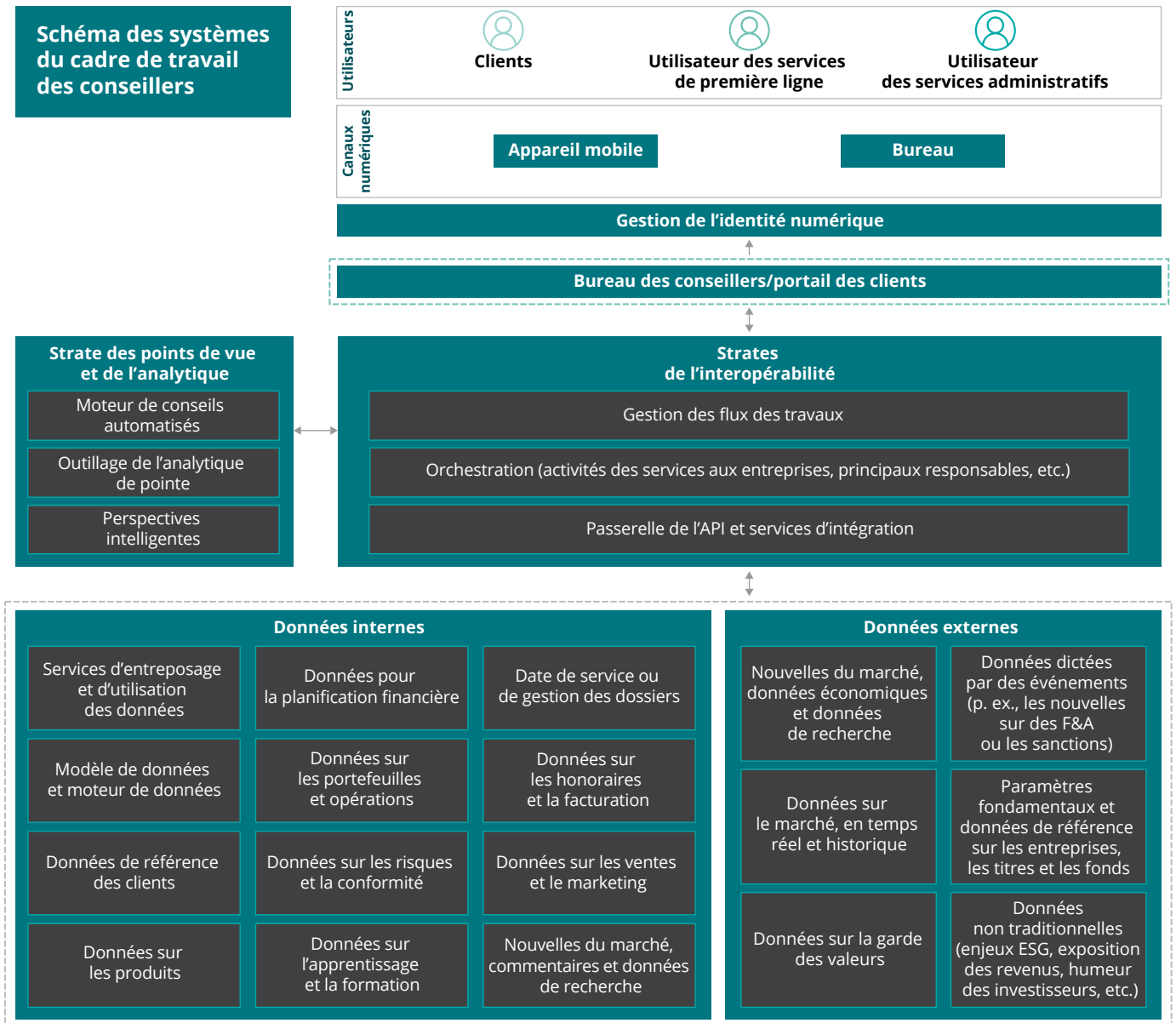
### Principales considérations

Nous présentons ici quelques caractéristiques prioritaires. Les caractéristiques retenues pour un cadre de travail doivent répondre aux impératifs d'affaires, compte tenu des choix stratégiques, afin de rehausser l'expérience du conseiller et d'améliorer les services offerts aux clients.



### Schéma conceptuel du cadre de travail pour les conseillers

Ce cadre combine le portail d'interface utilisateur et des strates d'interopérabilité où les intégrations de systèmes cruciaux sont conçues entre les systèmes centraux et les systèmes tiers afin de maximiser les avantages de l'habilitation.



**Légende**   Solution de bureau pour les conseillers   Centre de données sur la gestion de patrimoine

Un cadre de travail des conseillers est un guichet unique qui réunit plusieurs composantes couvrant les moments importants, et permettant d'offrir et de bonifier la proposition de valeur des services de première ligne.

## Les six étapes du parcours vers l'habilitation d'un cadre pour les conseillers

<b>1</b>	<b>Stratégie</b>	<b>Objectif</b> Définir une vision et des capacités exclusives.	<b>Tâches</b> Dresser une feuille de route vers l'état cible de l'expérience conseiller, déterminer l'architecture de l'état futur et effectuer une analyse de rentabilité de l'investissement dans la technologie.
<b>2</b>	<b>Sélection</b>	<b>Objectif</b> Déterminer les solutions les plus adéquates.	<b>Tâches</b> Créer une liste abrégée de fournisseurs en prévision d'appels d'offres, lancer les appels d'offres et évaluer les soumissions, sélectionner les fournisseurs et négocier des contrats avec eux.
<b>3</b>	<b>Amorce et planification</b>	<b>Objectif</b> Définir et planifier la nature du projet.	<b>Tâches</b> Élaborer la stratégie de gestion du changement, créer un groupe chargé de la mise en œuvre, et établir une charte et un plan de gestion du projet
<b>4</b>	<b>Besoins, conception, mise au point et essais</b>	<b>Objectif</b> Concevoir la solution, la mettre au point et en faire l'essai.	<b>Tâches</b> Créer des prototypes ou des maquettes, identifier et affiner les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles, mettre au point et tester le cadre des conseillers.
<b>5</b>	<b>Essai d'acceptation par les utilisateurs, formation et déploiement</b>	<b>Objectif</b> Déployer la solution.	<b>Tâches</b> Exécuter un essai d'acceptation par les utilisateurs, préparer les superutilisateurs, former les utilisateurs ultimes (c.-à-d. les conseillers) et exécuter la garantie.
<b>6</b>	<b>Entretien et exploitation</b>	<b>Objectif</b> Mettre le système en production.	<b>Tâches</b> Déterminer les possibilités d'amélioration continue des services et établir leur ordre de priorité, apporter des améliorations, exercer une surveillance sur la gouvernance et le rendement des livrables, et soutenir la prestation des services.

## Notes de fin

1. Étude de Deloitte – Constatations et analyses consolidées des SF
2. *Ibid*
3. Étude de Deloitte – L'acquisition de clients dans les services bancaires de détail
4. Étude de Deloitte – Constatations et analyses consolidées des SF
5. Étude de Deloitte – L'acquisition de clients dans les services bancaires de détail
6. ESI ThoughtLab et Broadridge Financial Solutions, [The Next-Generation Wealth Advisor: Harnessing data and technology to drive business](#), ThoughtLab Group, 2018.
7. Broadridge Financial Solutions, [The Next-Gen Data-Enabled Advisor](#), 2018.

Le groupe L'avenir des services-conseils s'appuie sur sa vaste expérience des services financiers spécialisés dans la gestion de patrimoine et la gestion de placements pour aider ses clients à réaliser le potentiel de leur vision stratégique, de l'idéation à l'exécution et à la mise en œuvre. Pour en savoir plus, veuillez joindre l'un des professionnels suivants :

## Personne-ressource



### **Radhika Bansal**

Associée,  
L'avenir des services-conseils  
radhbansal@deloitte.ca

## Collaborateurs

### **Sandeep Mukherjee**

Directeur de service,  
L'avenir des services-conseils

### **Gagan Bhatia**

Leader, Services de gestion  
de patrimoine,  
L'avenir des services-conseils

### **Vithal Ketkar**

Leader, Services de gestion  
de patrimoine,  
L'avenir des services-conseils

### **Ashish Debray**

Leader, Services de gestion  
de patrimoine,  
L'avenir des services-conseils

# Deloitte.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada. 22-6311361