



## **La gestion de patrimoine « à la Spotify »**

Pour exploiter le potentiel de la personnalisation axée sur les données

# Table des matières

Le « quoi » et le « pourquoi » des conseils axés sur les données .....	2
Informations personnalisées et automatisées .....	3
La gestion de patrimoine « à la Spotify » .....	5
Quatre cas d'utilisation .....	7
Comment partir du bon pied .....	12

Les clients à valeur nette élevée sont habitués au modèle traditionnel de gestion de patrimoine, d'engagement et de conseil. Ce modèle a fait ses preuves : les conseillers se consacrant à répondre à leurs besoins et nouant des relations de confiance pour mieux les servir.

Avec ce modèle classique, le secteur de la gestion de patrimoine ne peut tout simplement pas offrir ses précieux services personnalisés à un plus grand nombre de clients. Les conseillers sont occupés à servir leurs clients existants et ils éprouvent des difficultés à faire évoluer leurs services et ainsi joindre plus de personnes. Toutefois, en utilisant un nouveau modèle hybride de gestion des affaires, les cabinets traditionnels s'ouvrent à de nouvelles possibilités très prometteuses, notamment des perspectives économiques intéressantes, à plus grande échelle et des conseils axés sur des données. Nous avons constaté que, dans certains cas, les informations auxquelles les clients ont accès ont plus que décuplé grâce à la personnalisation axée sur les données. Ces conseils sont tirés de données, de l'heuristique des conseillers, d'algorithmes et de modèles, et servent à automatiser et à personnaliser les informations et les conseils offerts aux clients en temps utile.

Dans d'autres secteurs, des entreprises de premier plan comme Spotify, Amazon et Netflix utilisent déjà des conseils axés sur les données et des approches d'engagement pour créer des expériences personnalisées à grande échelle pour leurs clients.

Le secteur de la gestion de patrimoine peut tirer des leçons de ces réussites et s'inspirer de Spotify pour adapter ses propres processus afin de simplifier l'expérience des utilisateurs, de créer et fournir des informations plus intéressantes et personnalisées au moment opportun et à une clientèle plus vaste.

Les conseillers experts demeurent essentiels au processus, et ils possèdent maintenant un nouvel avantage. En effet, grâce à des conseils axés sur les données pour offrir une gestion de patrimoine personnalisée à un plus grand nombre de consommateurs, ils auront plus de temps pour tirer parti de leurs vastes connaissances sectorielles, de leur expérience et de leur capacité à établir et à approfondir leurs relations avec les clients.

L'avenir du secteur repose sur l'exploitation de modèles d'affaires hybrides, non seulement en raison des aspects économiques intéressants et de la personnalisation évolutive, mais aussi de la portée potentielle que ces modèles confèrent aux cabinets offrant des conseils personnalisés de grande qualité et une expérience client sans faille.

#### Dans cet article, nous allons :

- Examiner les particularités des conseils axés sur les données et les raisons d'adopter les capacités nécessaires pour les fournir.
- Analyser une étude de cas de Spotify et établir des parallèles avec le secteur de la gestion de patrimoine.
- Proposer des conseils actualisés et présenter des cas d'utilisation et des stratégies d'engagement.
- Proposer une approche pratique destinée aux cabinets de gestion de patrimoine pour accélérer l'élaboration de leur plan de conseils axés sur les données et l'enrichissement de leurs compétences.

# Le « quoi » et le « pourquoi » des conseils axés sur les données



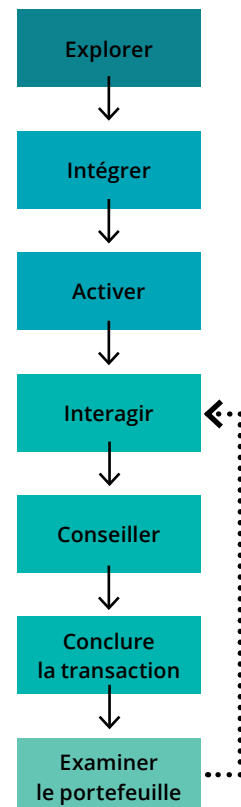
Le parcours client traditionnel de la gestion de patrimoine répond aux besoins des clients à valeur nette élevée, mais il n'est pas adapté pour atteindre efficacement les segments de la clientèle aisée et du marché de masse.

## Principales caractéristiques du modèle traditionnel :

- Méthode éprouvée pour un engagement principalement fondé sur les conseillers.
- Conseils et services personnalisés aux clients à valeur nette élevée.
- Approche relativement coûteuse qui n'est pas évolutive, ce qui signifie que :
  - seul un nombre limité de consommateurs reçoivent des conseils personnalisés.
  - la fréquence des échanges dépend de facteurs incohérents.
  - Les besoins d'expérience numérique des nouveaux investisseurs ne sont pas satisfaits.

Les cabinets de gestion de patrimoine devraient renoncer aux processus manuels qui sous-tendent le modèle traditionnel, mais pas à ses avantages. Les gestionnaires peuvent adapter ces leçons et commencer à intégrer à leurs propres processus quelques éléments « à la Spotify », en adoptant des approches et des pratiques d'engagement pourvues de couches technologiques fortement axées sur les données pour gagner un plus grande place sur le marché et accroître les revenus. En plus d'améliorer les aspects économiques et la mise à l'échelle, l'adoption d'un nouveau modèle permettra aux cabinets de gestion de patrimoine du Canada d'offrir à leurs clients des conseils plus intéressants et pertinents.

## Parcours du client



# Informations personnalisées et automatisées

Les conseils axés sur les données sont tirés de données, de l'heuristique et de modèles afin d'automatiser les informations et les conseils offerts à chaque client. Les conseils peuvent être personnalisés en fonction d'une gamme de paramètres, notamment les préférences du client, ses transactions passées et son profil comportemental. Ils sont fournis par l'intermédiaire de canaux en ligne et mobiles, ainsi que par l'intermédiaire de conseillers. Nous avons constaté que ce service sur mesure peut générer deux à trois fois plus de transactions numériques.

## Comment cela fonctionne :

- **Les conseillers doivent adapter leurs conseils pour chaque client en traitant une grande quantité d'informations en constante évolution** (recommandations de produits, opinions des chefs de l'information, données de marché, etc.)
- **Il faut généralement plus d'une heure pour personnaliser les conseils pour chaque client**
- Les conseillers n'ont généralement pas un accès immédiat, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, à toutes les données dont ils ont besoin pour adapter efficacement leurs conseils



## Ce que cela signifie :

- **Les conseils ne sont vraiment personnalisés que pour les clients les plus importants**
- **Les conseils ne sont ni personnalisés ni opportuns pour de nombreux clients** en raison de contraintes de temps.
- **Les conseils sont incohérents en raison de :**
  - L'attrition des conseillers
  - L'expérience et du nombre d'années de service qui varient d'un conseiller à l'autre
- L'offre de services des cabinets de gestion de patrimoine est **relativement similaire** d'un cabinet à l'autre



## Avec des conseils axés sur les données :

- **La personnalisation est automatisée**
- Le conseiller est en mesure de **prendre en charge un plus grand nombre de clients** (augmentation de la productivité de 15 % à 20 %)
- Tous les clients reçoivent des **conseils personnalisés et de qualité supérieure**
- **Des informations et des conseils personnalisés peuvent être prodigués par le conseiller et par voie numérique** pour une expérience omnicanal
- **Un avantage concurrentiel se crée** au fil du temps grâce aux données et aux informations



## Exemple propre au secteur :

### Morgan Stanley déploie un moteur de la meilleure prochaine mesure

La banque d'investissement internationale souhaitait améliorer ses services-conseils en gestion de patrimoine en humanisant davantage ses processus et en fournissant des informations hautement contextualisées à ses clients. Comme l'a fait remarquer le chef des données et de l'analytique de l'organisation : « Il existe une façon claire de ne pas réussir, c'est de ne pas communiquer avec vos clients. Quoi que vous fassiez d'autre, la communication doit être maîtrisée à la perfection et appliquée à grande échelle. » Pour la banque, cela passait par le renforcement des capacités technologiques et analytiques de l'organisation.

La solution a consisté à mettre en place un système permettant de décider de la meilleure prochaine mesure afin d'aider les conseillers à formuler des recommandations personnalisées et stimulantes pour l'ensemble du portefeuille de Morgan Stanley.

Ce moteur de conseil de nouvelle génération améliore les communications entre clients et conseillers et aide ces derniers à créer des interactions plus enrichissantes. Il génère des recommandations pour les communications courantes (anniversaires, jours fériés, adoption de lois pertinentes, etc.) et peut cibler des codes postaux américains précis pour l'envoi de messages à contenu géographique tels que des avertissements de tempête. Il fournit également des idées pour susciter l'intérêt des clients et ainsi améliorer l'engagement des conseillers. Par exemple, le moteur pourrait recommander qu'un conseiller communique avec un client au sujet d'une obligation déclassée afin d'offrir une autre option.

Le système, mis en place en 2018, permet à Morgan Stanley d'offrir des services de gestion de patrimoine plus attrayants et différenciés. Depuis la mise en œuvre du moteur de la meilleure prochaine mesure, l'organisation a constaté une augmentation considérable du nombre d'appels entrants des clients. Des idées personnalisées d'investissement pour les clients sont produites instantanément, alors que les conseillers du cabinet y consacraient environ 45 minutes par client en utilisant des méthodes traditionnelles. Avec une moyenne de 200 clients chacun, la plupart des conseillers sont heureux de profiter de ce système qui leur donne l'occasion de combiner un meilleur engagement avec une plus grande efficacité.

Source : Tom Davenport, « The Future of Work Now: Morgan Stanley's Financial Advisors and the Next Best Action System », Forbes, 16 mai 2020.

# La gestion de patrimoine « à la Spotify »



Lors de sa création en 2006, Spotify a eu une incidence importante sur le marché en offrant ce qu'aucune autre application de diffusion musicale en continu n'offrait à l'époque : une expérience simple, harmonieuse et personnalisée à un coût raisonnable.

## Spotify a fait évoluer son approche en :

- Passant d'un service de curation à un service de recommandation.
- Adoptant un modèle d'affaires basé sur l'utilisation de services personnalisables.
- Procédant à des acquisitions clés pour atteindre ses objectifs de personnalisation (p. ex., TuneGo et EchoNest).

La réussite de Spotify met en évidence **l'importance de connaître son créneau.** Les dirigeants de l'entreprise ont compris qu'il était essentiel d'offrir des services attrayants et personnalisés, et c'est ce qu'ils ont entrepris de faire. Ils étaient déterminés à créer une expérience musicale fantastique que l'on ne trouvait nulle part ailleurs sur le marché.

## Mesures clés à emprunter à Spotify :

- Élaborer un produit extraordinaire avant de décider du moment où il faut passer à l'échelle supérieure.
- Adapter votre modèle d'entreprise et favoriser la compilation de connaissances technologiques pour mieux joindre vos clients.
- Tirer parti de l'apprentissage machine pour offrir des expériences clients personnalisées.

## Cinq points à retenir pour les gestionnaires de patrimoine

Les techniques et l'approche utilisées par Spotify peuvent être adaptées par les organisations de gestion de patrimoine pour offrir des expériences plus intéressantes, personnalisées et évolutives à leurs clients actuels et potentiels.

**1** Investir dans les talents pour favoriser le développement de produits axés sur les données.

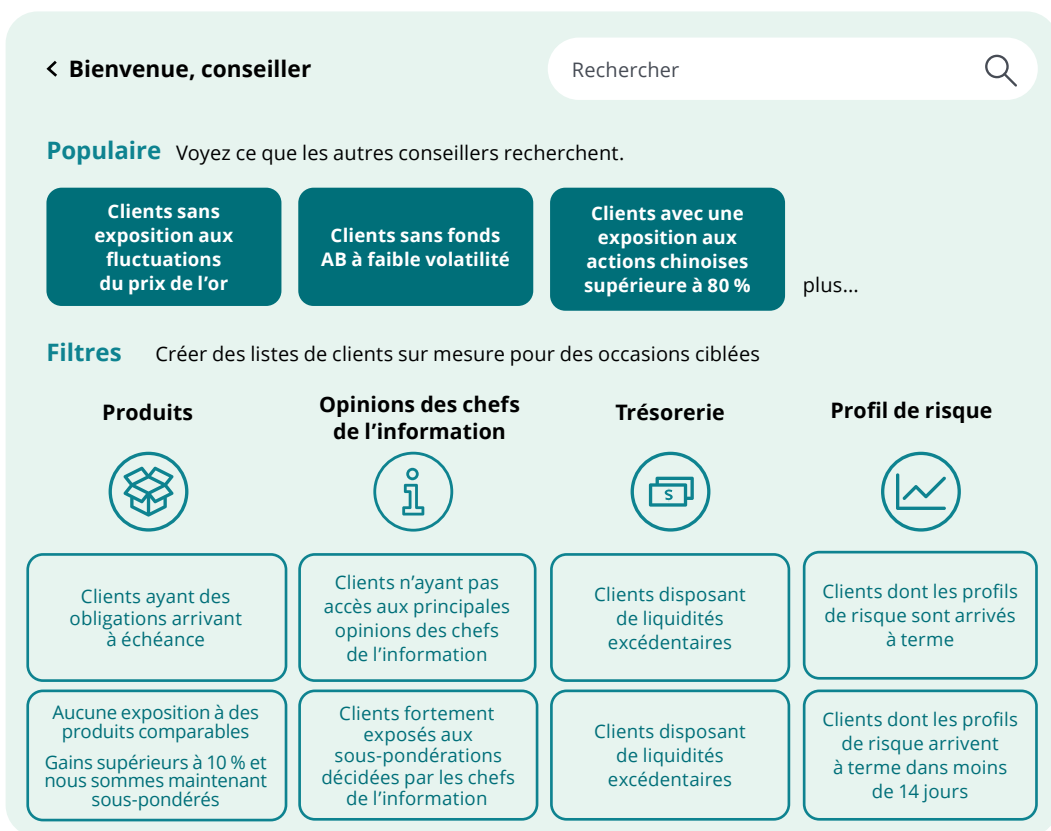
**2** Élaborer de nouveaux modèles d'affaires liés à un engagement axé sur les données.

**3** Créer de nouvelles expériences numériques de gestion de patrimoine pour les clients et les conseillers en exploitant les données et les algorithmes.

**4** Reconnaître la nécessité de développer ou d'acquérir des capacités en fonction des besoins.

**5** Concevoir et mettre au point le projet pilote avant de le faire évoluer.

### Exemples de personnalisation axée sur les données pour les clients et les conseillers dans le domaine de la gestion de patrimoine



Envoyer des informations personnalisées directement aux clients, concernant leur « meilleure prochaine mesure » ou s'appliquant à des « personnes comme vous »

Automatiser et personnaliser les filtres et les informations mis à la disposition des conseillers pour stimuler la productivité et l'engagement auprès des clients.





**Acquisition.AI**, une plateforme de Deloitte, offre des capacités rigoureuses qui permettent de repérer, de hiérarchiser et d'exploiter des occasions de marché intéressantes et récupérables pour stimuler la croissance du chiffre d'affaires. Le produit propose une méthodologie éprouvée et hautement personnalisable pour faciliter l'acquisition axée sur les données afin que les entreprises puissent repérer les meilleures occasions de promouvoir leurs produits et services.

# Quatre cas d'utilisation

## Cas d'utilisation n°1 :

### Personnalisation à l'aide de l'analyse des sentiments

---

#### Problème

Dans le tourbillon de leurs journées bien remplies, les conseillers peuvent ne pas remarquer les signes de perte de confiance et de frustration chez certains de leurs clients. Au fil du temps, cela peut entraîner une détérioration des relations entre les conseillers et les clients, et leur perception des services qu'ils reçoivent. Une frustration durable chez les clients peut les pousser à changer de conseiller ou à se tourner vers un service concurrent existant ou naissant (conseillers-robots, placements destinés aux particuliers, etc.).

#### Solution

Avoir une capacité d'analyse des sentiments, basée sur les caractéristiques et les composantes suivantes :

- Intégration aux plateformes de messagerie électronique pour analyser les échanges de courriels.
- Traitement du langage naturel pour créer des transcriptions des réunions entre le client et le conseiller et des appels entrants aux représentants en investissements des centres d'appels.
- Capacité à identifier les clients dans les échanges de courriels et les transcriptions de réunions.
- Suivi des activités liées aux comptes et aux transactions avant et après les réunions des conseillers, et les interactions avec les centres d'appels afin de comprendre quelles recommandations les clients suivent.
- Modèle d'analyse des sentiments utilisant l'apprentissage machine ou l'intelligence artificielle.
- Tableau de bord permettant aux conseillers d'obtenir des scores moyens actualisés d'analyse des sentiments pour les clients, et comportant une fonction zoom pour voir les scores pouvant susciter des échanges précis.
- Système d'alertes permettant aux conseillers de prendre des mesures lorsqu'un sentiment moyen faible est détecté pour un client donné, ou lorsqu'un échange particulier est déterminé comme ayant un sentiment faible.

#### Données requises

- Données d'échange de courriels du client.
- Transcriptions des réunions entre le client et le conseiller.
- Transcriptions des appels entrants des clients vers les centres d'appels.
- Activités liées aux comptes et aux transactions avant et après l'engagement auprès du client.

#### Avantages potentiels

- Confiance accrue entre les conseillers et les clients grâce à une meilleure compréhension de l'attitude de ces derniers.
- Réduction de la perte de clients, car ceux qui sont mécontents sont détectés et on peut les motiver avant qu'ils ne changent de conseiller.
- Réduction du temps de préparation nécessaire aux conseillers pour leurs interactions avec les clients grâce à l'utilisation des informations sur les sentiments.

## Cas d'utilisation n°2 :

### Vision globale du client dans tous les secteurs d'activité

---

#### Problème

La multiplicité des points d'entrée pour les clients entraîne une duplication des efforts de capture des données en raison du chevauchement des flux de parcours (ouverture de compte, vérification de l'identité, etc.) entre les différentes unités opérationnelles. Cette multiplicité impose également une contrainte supplémentaire aux clients, crée une expérience désordonnée dans l'ensemble des secteurs d'activités, empêche d'avoir une vision globale des clients et mène à des conseils appliqués de manière incohérente.

En outre, des présentations cloisonnées des résultats nets des secteurs d'activités, des stratégies de références vagues, des cibles mal définies, un manque de confiance mutuelle et une diffusion des connaissances déficiente entre les différents secteurs d'activités réduisent la motivation des conseillers à coopérer et nuisent à l'établissement de relations entre les secteurs d'activités axées sur le capital total des clients.

#### Solution

Avoir une capacité de visualisation globale des clients, basée sur les caractéristiques et les composantes suivantes :

- Vue unifiée de chaque client dans l'ensemble de l'organisation pour s'assurer que les conseillers disposent de suffisamment d'informations pour répondre aux questions et faire des recommandations proactives.
- Connaissance de toutes les autres offres et relations du client à l'échelle des secteurs d'activité.
- Informations sur les demandes en cours (transactions, demandes de retrait, etc.) et un journal des communications antérieures avec chaque client.
- Stratégie d'acquisition de talents harmonisée dans l'ensemble de l'organisation qui favorise un réseau de conseillers collaboratifs, par exemple par l'entremise de programmes de rotation des ressources liées à la gestion de patrimoine entre les différents secteurs d'activité.

- Plateforme qui crée une expérience équilibrée pour les conseillers et pour les clients, qui peut présenter toute la gamme d'offres des différents secteurs d'activités, y compris les fonds communs de placement, les actions, les obligations, les fonds négociés en bourse (FNB) et les autres solutions bancaires.

#### Données requises

- Données personnelles des clients.
- Transcriptions des réunions entre le client et le conseiller.
- Données sur les comptes, les portefeuilles et les transactions des clients.
- Données personnelles regroupées.

#### Avantages potentiels

- Transparence accrue des produits entre les secteurs d'activités pour une plus grande part du portefeuille.
- Satisfaction accrue des clients grâce à un meilleur service quant à leurs besoins et à leurs objectifs individuels.
- Amélioration de la compréhension et de l'analyse des clients grâce à l'utilisation d'ensembles de données globales.
- Amélioration de la collaboration entre les conseillers et des réseaux internes.

## Cas d'utilisation n°3 :

### Moteur de la meilleure prochaine mesure indépendant du canal

---

#### Problème

La banalisation des services-conseils, l'intensification de la concurrence et les attentes accrues dans le secteur de la gestion de patrimoine signifient que les conseillers doivent être en mesure de fournir des services hautement personnalisés et nuancés à leurs clients pour défendre leur valeur par rapport aux autres solutions.

De plus, les consommateurs ont été conditionnés par l'expérience transformatrice d'applications de consommation comme Netflix et Spotify et s'attendent désormais à ce que leurs cabinets de gestion de patrimoine offrent des services numériques simplifiés.

#### Solution

Avoir un moteur de la meilleure prochaine mesure, basé sur les caractéristiques et les composantes suivantes :

- Consolidation des données des clients pour établir des profils numériques exhaustifs.
- Acquisition et intégration de sources de données externes (données de marché, etc.)
- Création d'une capacité d'alerte automatisée pour les cas d'utilisation simples (notifications d'anniversaire, rappels de mise à jour des plans financiers, etc.)
- Création de modèles d'analyse, basés sur l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour générer des suggestions personnalisées de moteur de la meilleure prochaine mesure, comme :
  - La détection de la forte volatilité dans les portefeuilles des clients.
  - Des recommandations stratégiques avantageuses sur le plan fiscal.
  - Des bilans de santé et la notation des portefeuilles (performance environnementale, sociale et de gouvernance, notation de diversification, etc.)

- Intégration des résultats générés par le moteur :
  - Pour les systèmes de la meilleure prochaine mesure destinés aux conseillers, intégration des résultats dans leurs postes de travail et dans l'affichage des profils des clients.
  - Pour les systèmes de la meilleure prochaine mesure destinés aux utilisateurs finaux, intégration des résultats dans les applications destinées aux clients.

#### Données requises

- Données de marché.
- Profil patrimonial du client (objectifs, plans financiers, etc.)
- Données sur les comptes, les portefeuilles et les transactions des clients.

#### Avantages potentiels

- Satisfaction accrue des clients grâce à des conseils adaptés à leur situation.
- Réduction du temps nécessaire aux conseillers pour fournir des recommandations et des informations pour chaque client.
- Optimisation du temps des conseillers, leur permettant de servir plus de clients quotidiennement et globalement.
- Confiance accrue entre les conseillers et les clients grâce à un engagement et un soutien accordés au bon moment.

## Cas d'utilisation n°4 :

### Acquisition de clients fondée sur les données et l'intelligence artificielle

---

#### Problème

Il est essentiel pour les cabinets de gestion de patrimoine de pouvoir acquérir efficacement de nouveaux clients afin d'obtenir une croissance organique soutenue de leurs actifs sous gestion, de leurs revenus et de leur part de marché par rapport à leurs concurrents. Pour maximiser l'efficacité des efforts d'acquisition, il est possible de cerner les zones géographiques et les profils de clients les plus intéressants afin d'obtenir une compréhension approfondie de leurs caractéristiques pour mieux les cibler grâce à des messages et à un soutien personnalisés.

#### Solution

Avoir une capacité d'acquisition de clients fondée sur les données et l'intelligence artificielle, basée sur les caractéristiques et composantes suivantes :

- Modèle de données fiable qui inclut des données indépendantes sur la population globale.
- Modèle basé sur l'intelligence artificielle ou l'apprentissage machine qui utilise des données provenant de sources primaires et de sources tierces pour prédire les zones les plus prometteuses pour l'acquisition de nouveaux clients (ciblage géographique, ciblage par profil, etc.)
- Un tableau de bord qui permet une compréhension approfondie de la population ciblée pour l'acquisition, avec des portraits exhaustifs de chaque zone d'occasion identifiée, de chaque profil, etc.
- Une campagne omnicanal, fondée sur les occasions cernées, y compris la création d'audiences numériques à un niveau géographique détaillé.

#### Données requises

- Données sur les rendements d'acquisition de clients internes.
- Données provenant de sources tierces : données démographiques, comportementales, financières, ethnographiques, mobiles, etc.

#### Avantages potentiels

- Optimisation des dépenses d'acquisition effectuées dans les zones présentant la plus forte concentration de clients potentiels de grande valeur.
- Augmentation de la probabilité de conversions grâce à des campagnes d'acquisition personnalisées associées à des capacités de ciblage améliorées.
- Meilleure affectation des conseillers aux zones présentant un potentiel de prospection et des actifs disponibles à l'investissement plus importants.

# Comment partir du bon pied

## Préoccupations courantes à l'égard de l'adoption d'une approche de conseil axée sur les données

Si les parties prenantes peuvent avoir des raisons valables de se montrer prudentes lorsqu'il s'agit de développer un nouveau modèle de conseil en gestion de patrimoine, il est important de se rappeler qu'aucune d'entre elles n'est un obstacle insurmontable. Pour bien commencer, il faudra probablement surmonter les inquiétudes des parties prenantes. Voici quelques-unes des préoccupations les plus courantes relatives à l'entreprise, à l'adoption de cette approche et aux données.

### Préoccupations des entreprises

- **Manque de clarté quant au point de départ :** « Nous ne savons pas quels investissements réaliser et nous craignons une mauvaise allocation des ressources. »
- **Manque de soutien de la part de l'entreprise :** « Nous croyons que la haute direction ne nous appuie pas suffisamment pour nous permettre d'obtenir de bons résultats. »
- **Préoccupations réglementaires :** « Nous sommes préoccupés par le fait de devoir nous conformer aux limitations réglementaires d'échange des données entre nos secteurs d'activité. »
- **Difficultés à préserver la confidentialité des données :** « Nous craignons qu'une capacité de personnalisation ne porte atteinte à la vie privée de nos clients et ne provoque des réactions négatives. »

### Préoccupations relatives à l'adoption de cette approche

- **Manque de volonté des conseillers d'adopter les capacités :** « Nous craignons que nos conseillers ne soient pas disposés à utiliser les capacités. »
- **Des modèles d'intelligence artificielle inexplicables :** « Nous craignons que le caractère inexplicable du modèle d'intelligence artificielle ne le rende inutilisable. »
- **Des résultats impossibles à interpréter :** « Nous doutons que nos conseillers soient capables d'évaluer les résultats probabilistes et de prendre des mesures en conséquence. »

### Préoccupations liées aux données

- **Dépendance aux processus manuels :** « Nos processus actuels de saisie des données des clients sont principalement manuels et très sujets aux incohérences, ce qui les rend difficiles à adapter à un nouveau modèle. »
- **Sources de données disponibles limitées :** « Nous ne disposons pas des ensembles de données externes nécessaires pour mettre en place des capacités de conseil avancées axées sur les données. »
- **Manque de confiance dans la qualité des données :** « Nous croyons que la qualité actuelle de nos données pourrait générer des résultats erronés. »
- **Limites des données des clients :** « Nous ne pensons pas que les données que nous recueillons actuellement auprès des clients soient suffisamment complètes pour permettre la personnalisation. »
- **Absence de source unique de vérité :** « L'état fragmenté actuel de notre infrastructure rend difficile l'accès à toutes les sources de données nécessaires. »
- **Écarts de latence des données entre les systèmes :** « Notre capacité à accéder à des données en temps voulu pour obtenir des informations pertinentes et à intégrer les sources de données en temps réel par rapport aux sources de données en temps différé qui existent actuellement nous préoccupe. »

Grâce à une approche fiable, ces préoccupations peuvent toutes être atténuées et surmontées, permettant aux gestionnaires de patrimoine de transformer le secteur et la façon dont les services sont rendus.

## Relever les défis, planifier l'approche et s'adapter si nécessaire

Lorsqu'elles conçoivent et mettent en œuvre des services-conseils axés sur les données, les organisations doivent s'assurer que la solution fournie est réalisable, solide et complète. Une approche itérative offre la souplesse nécessaire pour s'adapter à l'évolution des exigences des entreprises et des besoins des clients.

La solution devra prendre en compte les domaines essentiels décrits ci-dessous. En explorant les réponses possibles aux questions soulevées par chacun d'entre eux, vous pouvez contribuer à façonner le processus et à établir l'ordre de priorité des prochaines étapes :

Approche de conseil axée sur les données						
Gouvernance	Projet pilote	Canaux	Plateformes technologiques	Algorithmes et modèles	Ensembles de données	Résultats et cas d'utilisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment valider les modèles et l'heuristique?</li> <li>Quel mécanisme de gouvernance est nécessaire pour les données du modèle?</li> <li>Quels sont les éléments de sécurité de la gouvernance requis?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment et où lancer le projet pilote?</li> <li>Quelle est l'approche itérative à utiliser pour passer progressivement à l'échelle supérieure comparativement à des investissements importants, initiaux et risqués?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels canaux de distribution devons-nous utiliser pour transmettre les informations: les conseillers eux-mêmes, l'accès direct au client, ou un modèle hybride?</li> <li>Quels sont compromis à faire?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est l'approche technologique (c.-à-d., achat ou développement) et les avantages et les inconvénients qui y sont associés?</li> <li>Quels sont les éléments de sécurité de la technologie requis?</li> <li>Quelles sont les architectures de départ et ciblée?</li> <li>Quels sont les modules technologiques requis en gestion de patrimoine?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels modèles et heuristiques élaborons-nous autour des informations pertinentes pour générer des conseils et des observations?</li> <li>Quels modèles de rétroaction sont requis pour permettre une amélioration continue?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>À quelles données avons-nous accès pour garantir les produits minimums viables des cas d'utilisation?</li> <li>Les données que nous voulons collecter sont-elles disponibles, de bonne qualité, et à faible latence?</li> <li>Quelle est feuille de route des données?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les principaux cas d'utilisation?</li> <li>Les projets pilotes devraient être mis en place dans quel secteur d'activité?</li> <li>Quels sont résultats visés?</li> </ul>

### Éléments clés pour mettre en place des capacités de conseil basées sur les données

<b>Capacités des canaux</b>	<b>Diffusion omnicanal</b>  Numérique  À distance  Par le conseiller	<b>Algorithmes et modèles</b>	<b>Algorithmes et modèles exclusifs pour générer des idées personnalisées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des idées personnalisées et concrètes pour chaque client</li> <li>Justification de chaque idée d'investissement</li> <li>Liées à l'exécution</li> </ul>
-----------------------------	--	-------------------------------	--

<b>Ensembles de données</b>	<b>Données des clients</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tolérance au risque du client</li> <li>Actif géré</li> <li>Placements détenus</li> <li>Historique des interactions</li> </ul>	<b>Données du produit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds soigneusement sélectionnés</li> <li>Cotes de risque</li> <li>Données sur le rendement</li> <li>Données sur les prix</li> </ul>	<b>Opinions du chef de l'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions par catégorie d'actifs</li> <li>Attributions de modèles</li> <li>Poids relatif des opinions</li> </ul>	<b>Principaux documents</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explications pour chaque idée d'investissements</li> <li>Extraits de « À propos du fonds »</li> <li>Feuilles de renseignements</li> </ul>
-----------------------------	---	---	---	--

# Conclusion

Si le modèle traditionnel de gestion de patrimoine en matière d'engagement et de conseil a bien servi les clients à valeur nette élevée, il limite la capacité des conseillers à fournir des conseils personnalisés de haute qualité à grande échelle.

Le rôle du conseiller sera toujours essentiel dans le secteur de la gestion de patrimoine, car les clients avertis et les clients potentiels recherchent une touche humaine et des conseils d'experts. Grâce aux capacités de conseil axées sur les données, les conseillers ont accès à des recommandations sophistiquées et personnalisées, ce qui leur permet de mieux servir leurs clients existants et d'accroître leurs portefeuilles.

Avec l'intégration de nouvelles approches et pratiques de personnalisation par les cabinets de gestion de patrimoine canadiens, leurs services-conseils seront beaucoup plus attrayants et pertinents. Cette approche « à la Spotify » peut non seulement améliorer l'accès des clients à de l'information de qualité, mais aussi la mise à l'échelle et les aspects économiques, car elle permettra aux organisations de gagner du temps, d'augmenter leurs revenus et d'accroître leur part de marché.



# Personne-ressource

## **Sandeep Mukherjee**

Leader, Avenir des services-conseils  
sandemukherjee@deloitte.ca

# Collaborateurs

## **Radhika Bansal**

Associée, Avenir des services-conseils  
Leader, Transformations de grande envergure

## **Anna Karasik**

Directrice de service, Analytique des données et intelligence artificielle  
Leader, Acquisition.AI

## **Vithal Ketkar**

Leader, Technologie et transformation

## **Sam Mallabone**

Directeur, Analytique des données et intelligence artificielle

## **Novera Nasir**

Conseillère, Stratégie



[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

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 œuvre 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 <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](#).