



## Optimiser l'engagement de la clientèle en gestion de patrimoine

Dans cette série d'articles, nous verrons comment les gestionnaires de patrimoine peuvent rehausser l'expérience de leurs clients et établir des relations durables avec eux.



### Étape 1 : Attrait

Les clients ont besoin de renseignements et de conseils financiers, et souhaitent s'informer et voir ce qui est offert sur le marché.



### Étape 2 : Achat

Les clients expriment leurs besoins à des partenaires potentiels, puis retiennent celui qui leur convient le mieux. À cette étape, il faut leur offrir une expérience d'intégration positive, puis élaborer et activer leurs plans initiaux.



### Étape 3 : Service

En plus de l'engagement, on fait appel à la gestion des comptes et à la gestion des relations pour accompagner les clients qui vivent des changements importants, et les aider à garder le cap sur leurs objectifs.



### Étape 4 : Engagement

Il faut approfondir les relations avec les clients en leur offrant une expérience exceptionnelle et en facilitant le transfert de patrimoine intergénérationnel.

# Introduction

Notre vision audacieuse de la gestion de patrimoine s'articule autour de la modernisation et de la transformation numérique de la chaîne de valeur dans son intégralité, le but étant d'améliorer considérablement le rendement, les capacités et l'efficacité du service offert aux clients.

Aujourd'hui, les clients attendent plus des conseils financiers qu'ils reçoivent, en fait de qualité et d'étendue. Ils veulent des conseils qui couvrent l'ensemble de leur patrimoine et de leurs comptes, et qui sont axés sur leur santé financière globale. Selon Wealth 4.0, plus de 4 investisseurs sur 10 se concentrent maintenant sur une telle planification globale<sup>1</sup>. Inspirés par les expériences qu'ils vivent dans leurs interactions avec des organisations d'autres secteurs (les commerces en

ligne de premier plan, par exemple), ils espèrent à présent, vivre une expérience personnalisée, brève, fluide et axée sur les résultats.

Fait intéressant, si les clients accordent toujours de l'importance aux interactions en personne, focalisées sur les conseils, avec leurs gestionnaires de patrimoine, ils veulent tout de même que les canaux numériques y jouent un rôle central, ou du moins complémentaire. En effet, près de 90 % des investisseurs ont déclaré dans un sondage que leur canal privilégié serait les applications mobiles, tandis que 75 % des dirigeants de sociétés de gestion de patrimoine s'attendent à ce que les interactions numériques soient la norme dans deux ans<sup>2</sup>.





Quant aux conseillers, ils souhaitent avoir à leur disposition des outils et des technologies fiables afin de faire croître leur clientèle et de mieux la servir, et pour gérer leur entreprise. Les acteurs visant les grands marchés et les marchés intermédiaires investissent substantiellement dans la

modernisation de leurs technologies pour soutenir leurs conseillers. Dans tous les cas, les gestionnaires de patrimoine doivent bien tenir compte de leur obligation fiduciaire et des efforts supplémentaires de conformité qu'elle requiert.

Notre vision audacieuse de la gestion de patrimoine s'articule autour de la modernisation et de la transformation numérique de la chaîne de valeur dans son intégralité, le but étant d'améliorer considérablement le rendement, les capacités et l'efficacité du service offert aux clients. La première étape consiste à comprendre l'évolution des besoins des clients, puis à outiller l'organisation pour lui donner les moyens de s'y adapter – ce qui veut dire que les conseillers pourront ensuite faire pareil.

Voyons maintenant de plus près les quatre étapes du parcours des clients, et ce que les gestionnaires de patrimoine doivent prendre en considération pour se démarquer et gagner leur confiance, et ce, dans le but de les fidéliser.

Figure 1 : Les quatre étapes du parcours des clients en gestion de patrimoine

	Besoins du client	Besoins du conseiller
 <p><b>Étape 1 : Attrait</b></p>	Aidez-moi à comprendre mes options pour bâtir mon patrimoine.	Fournissez-moi des informations utiles pour que je puisse jouer un rôle pertinent auprès des nouveaux clients.
 <p><b>Étape 2 : Achat</b></p>	Montrez-moi pourquoi je dois vous faire confiance, et offrez-moi une expérience sans tracas.	Outillez-moi pour que je sois en mesure d'offrir une expérience client harmonieuse.
 <p><b>Étape 3 : Service</b></p>	Donnez-moi des conseils personnalisés lorsque j'en ai besoin, et montrez-moi que je suis important pour vous.	Aidez-moi à me sentir judicieux, professionnel et soutenu pour que je puisse mieux interagir avec mes clients et les servir.
 <p><b>Étape 4 : Engagement</b></p>	Faites-moi des recommandations pertinentes et personnalisées au fil de l'évolution de mes besoins.	Aidez-moi à faire croître mon entreprise, à nouer des relations et à me perfectionner.



## Étape 1 : Attrait

Les clients ont besoin de renseignements et de conseils financiers, et souhaitent s'informer et voir ce qui est offert sur le marché.

### Question cruciale pour les gestionnaires de patrimoine

Comment demeurer en tête de liste des clients potentiels cherchant de l'aide pour gérer leurs finances personnelles, à court et à long terme?

### Éléments à retenir

- **Importance du rôle des conseillers**  
Dans l'ensemble de l'offre destinée à attirer de nouveaux clients, les conseillers sont aussi importants que les produits et les services.
- **Gamme de services étendue**  
En gestion de patrimoine, la proposition de valeur ne se limite pas au seuil d'actifs disponibles à l'investissement. Elle doit aussi inclure, entre autres, la santé financière globale et les conseils autres que financiers.
- **Besoins changeants des clients**  
Les clients peuvent voir leurs besoins évoluer considérablement au fil du temps, que ce soit en raison de facteurs macroéconomiques (comme les crises financières et les pandémies) ou d'événements survenant dans leur vie personnelle. Les gestionnaires de patrimoine doivent donc élaborer des offres prévoyantes ou vite adaptables.
- **Transparence des frais**  
Il faut moduler les frais en fonction de la taille et de la complexité du portefeuille des clients, mais aussi en fonction de leurs besoins, pour ne pas en faire le facteur décisif.
- **Période de recherche plus longue**  
En gestion de patrimoine, ce que les clients recherchent avant tout, ce ne sont pas les transactions, mais plutôt une relation de gestion à long terme avec un conseiller, un accès direct à des plateformes de placement et à d'autres types de services. C'est pourquoi ils prennent plus de temps avant de jeter leur dévolu sur un gestionnaire de patrimoine.

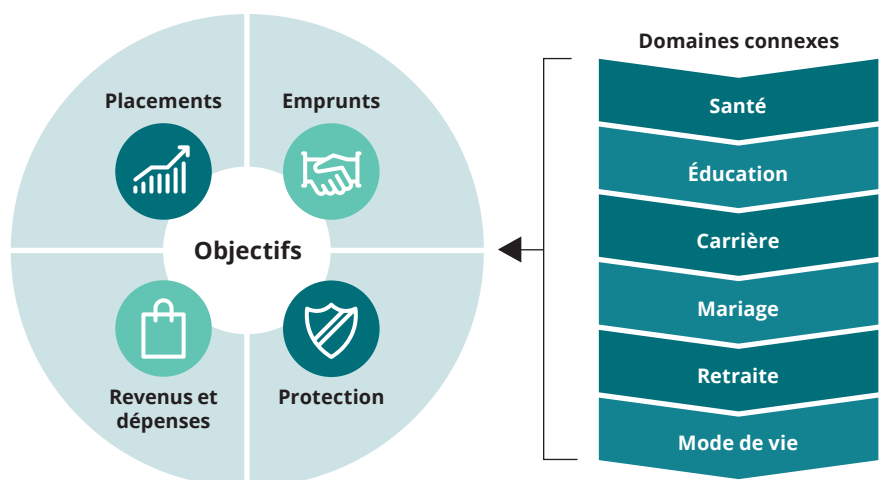
# Occasions à l'étape de l'attrait

Occasions à saisir	Statistiques	Pourquoi est-ce important?
<p><b>1 Exploiter les données pour cibler des segments intéressants ayant des besoins complexes, uniques et changeants.</b></p> <p>Les leaders sur le marché mettent au point des propositions de valeur qui ciblent les besoins de clients potentiels à valeur élevée en fonction de leur situation financière actuelle et future.</p>	<p><b>47 %</b> des entreprises en sont à une étape intermédiaire ou avancée de leur transformation des données et de l'analytique<sup>3</sup>.</p>	<p>En ce qui a trait à la gestion de patrimoine, les Canadiens veulent de plus en plus des conseils et des services rapides, taillés sur mesure. Pour mieux comprendre les besoins, les aspirations et la valeur des clients de leurs segments clés, les gestionnaires de patrimoine peuvent recourir à l'analyse d'ensembles de données, provenant par exemple de tiers (telles que les données sur l'opinion dans les médias sociaux). S'ils n'exploitent pas les informations tirées de l'analyse de ces données, les conseillers peuvent passer à côté de clients potentiels susceptibles de générer de la valeur à long terme, comme les personnes qui gagnent un revenu élevé, mais qui ne sont pas encore considérées comme riches, ou les bénéficiaires d'un transfert de fortune intergénérationnel.</p>
<p><b>2 Mettre les conseillers au centre de l'expérience numérique de recherche de services de gestion de patrimoine.</b></p> <p>Il faut mettre les conseillers à l'avant-scène et leur fournir des outils efficaces pour qu'ils soient en mesure de bâtir une relation de confiance avec les clients potentiels et de renforcer leur engagement.</p>	<p><b>10 fois</b> plus de missions dirigées par des conseillers ont eu lieu au premier trimestre de 2020 que l'année précédente<sup>4</sup>.</p>	<p>Dans le secteur des services-conseils, la promotion se concentre souvent sur la marque monolithique. En réalité, les clients prennent majoritairement leurs décisions d'achat en fonction des recommandations d'un conseiller financier en particulier et de ce qui le distingue à leurs yeux. Cependant, les conseillers peinent souvent à se démarquer à cause des diverses contraintes que posent les procédures et les technologies, qui les empêchent de publier du contenu personnalisé sur le marché en temps opportun. Cela met en lumière l'impératif de mettre à la disposition des conseillers des outils et des capacités les aidant à mobiliser plus aisément les clients.</p>
<p><b>3 Proposer des services adjacents pour aller chercher de nouveaux clients.</b></p> <p>Comme les conseils financiers autant que non financiers sont d'importants facteurs de distinction en gestion de patrimoine, les leaders du secteur tirent profit au maximum des écosystèmes adjacents afin de dénicher de nouveaux clients potentiels.</p>	<p><b>Au moins le quart</b> des sociétés de gestion de patrimoine prévoient modifier leur stratégie et s'associer à des acteurs de l'écosystème<sup>5</sup>.</p>	<p>À l'avenir, les propositions de valeur gagnantes seront axées sur les services-conseils, et non sur la vente de produits. Il ne faut donc pas tout réduire à l'optimisation des actifs disponibles à l'investissement. Autrement dit, les conseillers doivent aider les clients à atteindre des objectifs qui concernent un ensemble plus large de besoins, en faisant appel à des produits et des services particuliers – par exemple, aider les clients à réaliser leurs objectifs de santé et de bien-être en réévaluant leur assurance maladie. Dans le cadre d'une approche globale en fait de conseils (voir figure 2), le secteur de la gestion de patrimoine jouit d'une latitude grandissante pour intervenir dans les secteurs connexes. Cela peut même s'avérer une porte d'entrée permettant de rencontrer des clients mûrs pour une conversation sur la gestion de leur patrimoine.</p>
<p><b>4 Outiller les conseillers pour leur permettre d'établir un lien avec des clients potentiels avant que ceux-ci ne s'engagent.</b></p> <p>Dans un contexte où tout un éventail d'options s'offre aux clients potentiels, les conseillers qui leur proposent des outils à valeur ajoutée peuvent leur inspirer plus facilement confiance et ont plus de chances de discuter un jour avec eux.</p>	<p><b>40 %</b> des gestionnaires de patrimoine automatisent leurs processus de planification financière et élaborent des solutions hybrides de conseils humains et numériques.</p> <p>58 % des fournisseurs envisagent d'offrir des services de planification financière axés sur les objectifs dans deux ans<sup>6</sup>.</p>	<p>Plus que jamais au fait des offres concurrentes, les clients potentiels ont un pouvoir décisionnel accru. Il devient alors important d'établir un lien avec eux en les renseignant, et en misant sur des outils et du contenu à valeur ajoutée. C'est de cette manière que l'on peut bâtir une relation de confiance avec eux et, au bout du compte, favoriser leur engagement à long terme. En ce qui concerne les services financiers, ce sont les conseils bienveillants et avisés qui influencent le plus les décisions d'achat.</p>

Figure 2 : Approche globale en matière de conseils

## Quelle est l'étendue des conseils?

Près de la moitié des investisseurs ont indiqué que la meilleure façon d'établir une relation avec eux est d'agir dans leur intérêt supérieur et d'être là pour eux, particulièrement en cas de perturbations du marché<sup>7</sup>.





## Étape 2 : Achat

Les clients expriment leurs besoins à des partenaires potentiels, puis retiennent celui qui leur convient le mieux. À cette étape, il faut leur offrir une expérience d'intégration positive, puis élaborer et activer leurs plans initiaux.

### Question cruciale pour les gestionnaires de patrimoine

Comment simplifier et bonifier les interactions, et mieux comprendre, dans une optique globale et au moyen d'un processus exploratoire exhaustif, les besoins et les actifs des clients potentiels afin de les convertir en clients à long terme?

### Éléments à retenir

- **Processus d'achat prolongé**  
L'achat de conseils en gestion de patrimoine n'est pas un processus linéaire, encore moins instantané, parce que cela nécessite une phase exploratoire et la présentation d'un plan – deux choses qui permettent de donner des conseils pertinents et d'établir une relation constructive.
- **Dimension personnelle**  
Le fait de se sentir bien avec un conseiller est un critère important de la décision d'achat des clients potentiels.
- **Sécurité et accessibilité**  
La gestion de patrimoine suscite des discussions personnelles, délicates et encadrées par la réglementation. Il y a des exigences à respecter entourant la sécurité et la tenue de documents, ce qui a une incidence sur l'accessibilité des renseignements.
- **Clients venant d'ailleurs versus primo-investisseurs**  
La plupart des nouveaux clients étaient auparavant chez un concurrent et ne sont pas des primo-investisseurs. À l'heure actuelle, il est peu coûteux de passer à une autre société de services-conseils.
- **Besoins diversifiés des clients**  
L'offre de services en gestion de patrimoine doit pouvoir répondre aux préférences particulières et aux besoins changeants des clients. Dans le secteur des services financiers, une stratégie unique n'est pas une formule gagnante.

# Occasions à l'étape de l'achat

Occasions à saisir	Statistiques	Pourquoi est-ce important?
<p><b>1 Coupler données sur les clients et outils numériques pour faciliter la phase exploratoire et faire des propositions plus judicieuses.</b> Les clients veulent des services plus personnalisés, à valeur ajoutée. Les conseillers qui allient données et outils numériques peuvent ressortir du lot tout au long du processus d'exploration et de présentation.</p>	<p><b>51 %</b> des conseillers financiers songent à quitter leur emploi pour une organisation dotée d'outils technologiques de pointe<sup>8</sup>.</p>	<p>Les clients potentiels ont des attentes de plus en plus élevées pour des services numériques, et souhaitent que leur conseiller leur propose une expérience analogue à celle que leur offrent certaines entreprises technologiques. Pour y arriver, il y a lieu de combiner les données sur les clients et les outils numériques afin de personnaliser les enseignements et de cibler les moments qui comptent pour les clients, permettant ainsi d'améliorer le processus exploratoire à l'avantage des clients comme des conseillers. Il est possible d'automatiser certains processus complexes (comme la collecte de données); ainsi, les conseillers peuvent se concentrer sur les conseils plutôt que sur des tâches manuelles.</p>
<p><b>2 Mettre sur pied des canaux uniformes et fiables pour interagir avec les clients potentiels, ainsi que des stratégies hybrides (humaines et numériques).</b> Dans le but d'accroître la conversion des clients potentiels, il faut se servir de systèmes d'analyse pour cibler les canaux d'interaction les plus efficaces, et tirer avantage des technologies numériques afin de bonifier les interactions traditionnelles avec les conseillers.</p>	<p><b>61 %</b> des clients prévoient utiliser des canaux numériques et hors ligne pour accéder à des services financiers<sup>9</sup>.</p>	<p>Les clients potentiels ont tendance à privilégier certains canaux. Les conseillers doivent donc proposer une expérience de découverte uniforme et fiable à travers différents canaux. Les leaders du domaine donnent les meilleurs outils d'acquisition à leurs conseillers, qui peuvent ainsi élaborer des stratégies d'interaction et de conversion, puis intégrer les outils numériques à leurs modèles de vente et d'engagement. Pour les clients, les capacités numériques représentent un élément déterminant, surtout depuis le début de la pandémie.</p>
<p><b>3 Proposer aux clients potentiels une expérience d'intégration sans friction.</b> Il est nécessaire de créer une expérience d'intégration efficace qui fait une première impression favorable auprès des clients potentiels, pour réduire le risque qu'ils ne se retirent du processus avant de s'engager pleinement.</p>	<p><b>Près de la moitié</b> des gestionnaires de patrimoine affirment que l'intégration numérique des clients est l'aspect le plus important du service à la clientèle de leurs investissements dans les technologies<sup>10</sup>.</p>	<p>Pour démarrer une relation sur une note positive, il est essentiel de simplifier et de fluidifier le processus d'intégration (p. ex., en utilisant des mécanismes de vérification instantanée de l'identité). Les sociétés de gestion de patrimoine peuvent recourir aux technologies, et notamment à l'intelligence artificielle (IA), pour rendre le processus plus rapide, simple et fluide, et ainsi éviter que les clients ne se désistent lors de leur intégration. L'expérience numérique doit être intuitive et interactive, pour que les clients puissent aisément trouver des informations pertinentes et aient envie de procéder à l'achat.</p>
<p><b>4 Appliquer les techniques de la science du comportement pour faciliter le parcours des clients et leur conversion.</b> Il faut s'assurer que les clients potentiels veulent bel et bien acheter des services de gestion de patrimoine avant d'entamer une conversation avec eux à ce sujet.</p>	<p><b>Plus de 100</b> partis pris cognitifs et émotionnels peuvent influencer le jugement et le processus décisionnel d'un investisseur<sup>11</sup>.</p>	<p>Les sociétés de gestion de patrimoine qui donnent aux clients potentiels accès gratuitement à certains outils, et leur offrent des périodes d'essai, augmentent la probabilité qu'ils fassent un achat. Pour gagner la confiance des clients, il faut faire preuve de transparence sur les avantages des services en gestion de patrimoine, et donner l'heure juste quant à la pertinence et à l'accessibilité de ces services (selon leur coût et le temps exigé). L'incitation à l'achat doit émaner d'une intention louable et être faite au moment opportun.</p>
<p><b>5 Utiliser les outils axés sur les données pour mieux cerner les besoins des clients</b> Grâce à ces outils, les conseillers peuvent mieux comprendre les clients lors de leur intégration, et leur recommander des solutions adéquates.</p>	<p>L'utilisation des données et de l'analytique avancée peut réduire de <b>15 %</b> l'attrition des clients dans la gestion de patrimoine<sup>12</sup>.</p>	<p>Quand les clients font leurs premiers pas en fait d'investissement, ils peuvent se sentir dépassés. Ils ne savent peut-être pas par où commencer, ou comment déterminer s'ils ont le bon conseiller en face d'eux. Les sociétés de gestion de patrimoine qui analysent les données sur les clients sont plus à même de personnaliser leur expérience d'achat et de leur recommander des services adaptés à leurs besoins. De plus, cette stratégie peut améliorer la rétention de la clientèle.</p>



## Étape 3 : Service

En plus de l'engagement, on fait appel à la gestion des comptes et à la gestion des relations pour accompagner les clients qui vivent des changements importants, et les aider à garder le cap sur leurs objectifs.

### Question cruciale pour les gestionnaires de patrimoine

Comment procurer plus fréquemment des expériences humaines et numériques de meilleure qualité à nos clients, au moment où ils en ont le plus besoin?

### Éléments à retenir

- **Intégration comme catalyseur de relation**

L'intégration est un moment crucial en gestion de patrimoine. Il faut que ce soit une expérience significative qui démontre au client à quel point il est facile de collaborer avec le gestionnaire de patrimoine. Une plateforme ennuyante, chronophage et excessivement manuelle, ou trop lente, risque souvent de ternir l'image du conseiller.

- **Numérisation des processus**

Les phases d'exploration et d'intégration sont entièrement numériques dans le secteur de la gestion de patrimoine. En effet, les activités répétitives, réalisées traditionnellement au moyen de canaux hors ligne (comme la collecte de données), peuvent s'avérer frustrantes et contre-productives.

- **Sécurité et accessibilité**

Les gestionnaires de patrimoine peuvent utiliser les technologies tout au long de leur relation avec leurs clients pour

réduire les frictions, et faciliter les processus et l'accessibilité (p. ex., identification du client, signature électronique, accès transfrontalier et authentification par l'entremise d'un lien sécurisé).

- **Conformité et réglementation**

La collecte et l'utilisation des données doivent se faire dans le respect des exigences relatives à la conformité et à la réglementation. Les clients doivent consentir à communiquer une quantité importante de renseignements personnels et confidentiels, et être persuadés que leur gestionnaire de patrimoine ne s'en servira que dans leur intérêt supérieur.

- **Besoins en évolution**

Les clients ont des besoins qui changeront considérablement avec le temps. Les gestionnaires de patrimoine doivent dans ce cas concevoir une offre évolutive qui permettra à leurs clients d'atteindre leurs objectifs.



# Occasions à l'étape de service

Occasions à saisir	Statistiques	Pourquoi est-ce important?
<p><b>1 Libérer des capacités grâce à l'automatisation.</b> L'automatisation permet aux conseillers de simplifier les tâches répétitives, et de réduire les passages de témoin tout au long du processus. Ils gagnent ainsi du temps précieux pour servir les clients de manière globale.</p>	<p><b>Plus du tiers</b> des gestionnaires de patrimoine travaillent à l'automatisation afin de réduire les tâches banales et d'aider les travailleurs à devenir plus productifs<sup>13</sup>.</p>	<p>Si les sociétés de gestion de patrimoine disposent de données riches, elles n'ont pas les processus automatisés et les autres outils technologiques nécessaires pour les gérer efficacement. Cela limite leur capacité à offrir des conseils personnalisés de qualité. L'automatisation permet aux organisations de faire des économies, et aux conseillers d'avoir plus de temps à consacrer aux tâches à valeur plus élevée et, en définitive, de mieux servir leurs clients.</p>
<p><b>2 Outiller les conseillers pour accroître leur capacité à interagir de façon plus rapide et constructive avec les clients.</b> Grâce à l'IA, les conseillers peuvent vite établir la liste des prochaines mesures à prendre. Cela leur donne la possibilité d'élargir leurs activités, et de servir un nombre croissant de clients, en interagissant avec eux activement et en continu.</p>	<p><b>65 %</b> des clients changent de conseiller en raison d'un manque d'alignement sur la personnalité ou les attentes de service<sup>14</sup>.</p>	<p>Les innovations révolutionnaires introduites dans d'autres secteurs, particulièrement ceux de la vente au détail et du mode de vie, ont élevé les attentes des consommateurs, qui souhaitent dorénavant un engagement actif et soutenu de la part de leurs fournisseurs de services financiers. La gestion de patrimoine a ceci de particulier que les services et l'image d'une société dépendent entièrement des comportements d'un seul conseiller. Les deux ont donc davantage à exploiter les technologies, notamment l'IA, pour faire des recommandations pertinentes et proposer des solutions efficaces – avant même que les clients ne réalisent qu'ils en ont besoin.</p>
<p><b>3 Publier du contenu personnalisé pour mobiliser les clients en permanence.</b> Le contenu personnalisé donne la possibilité aux clients d'en apprendre plus sur les tendances du marché et les placements, et ainsi de prendre des décisions financières plus éclairées.</p>	<p><b>Près des 3/4</b> des investisseurs ont déclaré que les relations personnelles étaient très importantes pour évaluer les fournisseurs de placements; c'est pourquoi les fournisseurs, même les courtiers en ligne et les sociétés de services-conseils robotisés, veillent à ce qu'un contact humain soit disponible à un moment donné<sup>15</sup>.</p>	<p>Quand ils ont accès à du contenu qui renvoie à leurs besoins particuliers et à leur propre situation, les clients peuvent mieux comprendre les possibilités de placement qui se présentent à eux, et par conséquent prendre de bonnes décisions. Si les sociétés de gestion de patrimoine disposent des technologies et des processus appropriés, les conseillers peuvent plus facilement évaluer les habitudes et les préférences des clients, puis analyser les ensembles de données les concernant, dans le but de leur fournir du contenu personnalisé.</p>
<p><b>4 Redéfinir les « conseils financiers » en tenant compte de la santé financière globale des clients.</b> En ayant une vision d'ensemble de la situation financière – et personnelle – des clients, les conseillers peuvent leur prodiguer des conseils financiers ciblés et personnalisés.</p>	<p><b>Les 2/3</b> des Canadiens discutent d'objectifs de vie importants avec leur conseiller financier<sup>16</sup>.</p>	<p>Pour tisser des liens durables avec leurs clients, les conseillers doivent délaisser les approches visant les ventes pour se tourner vers les interactions orientées sur les solutions. Il leur faut saisir intégralement la situation des clients – en prenant en considération les changements importants dans leur vie, comme un nouvel emploi ou l'arrivée d'un enfant – pour être en mesure de leur recommander des solutions en accord avec leurs besoins. Ainsi, les conseillers peuvent gagner la confiance de leurs clients, qui en retour raffermissent leur croyance en leur capacité à réaliser leurs objectifs.</p>
<p><b>5 Donner aux clients accès à des renseignements et des outils financiers pour que les rencontres puissent être axées sur les conseils et la relation.</b> En aidant les clients à mieux comprendre leurs placements et à gérer leurs finances de façon plus autonome et efficace, les conseillers peuvent consacrer plus de temps, lors de leurs interactions avec eux, à des décisions plus complexes et à des conseils plus spécialisés.</p>	<p><b>Plus de 50 %</b> des Canadiens croient que les fonctions d'engagement axées sur les conseils influenceraient leur décision de changer ou non de conseiller en gestion de patrimoine<sup>17</sup>.</p>	<p>Les clients qui ont accès à des renseignements et à des outils en libre-service – par exemple, des plateformes numériques intuitives, comme des applications mobiles – sentent qu'ils maîtrisent mieux leurs finances. Or, même lorsqu'ils ont à leur disposition ces options de pointe, leur fidélité à l'égard de la société de gestion de patrimoine repose en grande partie sur la relation qu'ils ont avec leur conseiller.</p>
<p><b>6 Favoriser la proximité en adoptant des modes de communication plus personnalisés.</b> Dans un monde où le numérique occupe une place grandissante – un phénomène accéléré par la pandémie de COVID-19 –, les relations de confiance durables peuvent s'enraciner dans des canaux autres que les traditionnelles rencontres en personne.</p>	<p><b>Plus de la moitié</b> des investisseurs utilisent actuellement des services de planification personnalisés, et le recours à l'IA pour offrir des services plus personnalisés est considéré comme le deuxième changement en importance au travail au cours des deux prochaines années<sup>18</sup>.</p>	<p>Pour capter l'attention des clients, les conseillers doivent avoir avec eux des interactions de proximité constructives. Pour ce faire, il leur faut choisir une manière de communiquer s'inscrivant dans le mode de vie de leurs clients, qui jonglent généralement avec de multiples priorités. Il est crucial d'utiliser les canaux que les clients privilégient – courriels ou d'autres formes d'échanges textuels, visioconférence ou encore téléphone – pour renforcer leur engagement.</p>





## Étape 4 : Engagement

Il faut approfondir les relations avec les clients en leur offrant une expérience exceptionnelle et en facilitant le transfert de patrimoine intergénérationnel.

### Question cruciale pour les gestionnaires de patrimoine

Comment échelonner et faire évoluer les relations de confiance avec les clients au fil du temps?

#### Éléments à retenir

- **Fidélité au conseiller**

Les clients sont plus susceptibles d'avoir des affinités avec leur conseiller qu'avec la marque que ceux-ci représentent. Il faut tenir compte de ce paramètre si l'on veut concevoir un programme de fidélisation efficace.

- **Correspondance entre coûts et services reçus**

Comme les frais sont généralement établis en fonction des actifs sous gestion, les organisations doivent voir à ce que leurs clients sentent qu'ils en ont pour leur argent. C'est pour cette raison qu'il est impératif de leur offrir une expérience distinctive de premier ordre.

- **Clientèle décentralisée**

Les clients gèrent leurs finances en faisant affaire avec différentes institutions, et le font parfois même de façon indépendante. Pour avoir un portrait global de la situation financière des clients et de leurs objectifs de vie, il faut avoir en main l'ensemble des données provenant des sources pertinentes.

- **Parcours non linéaire des clients**

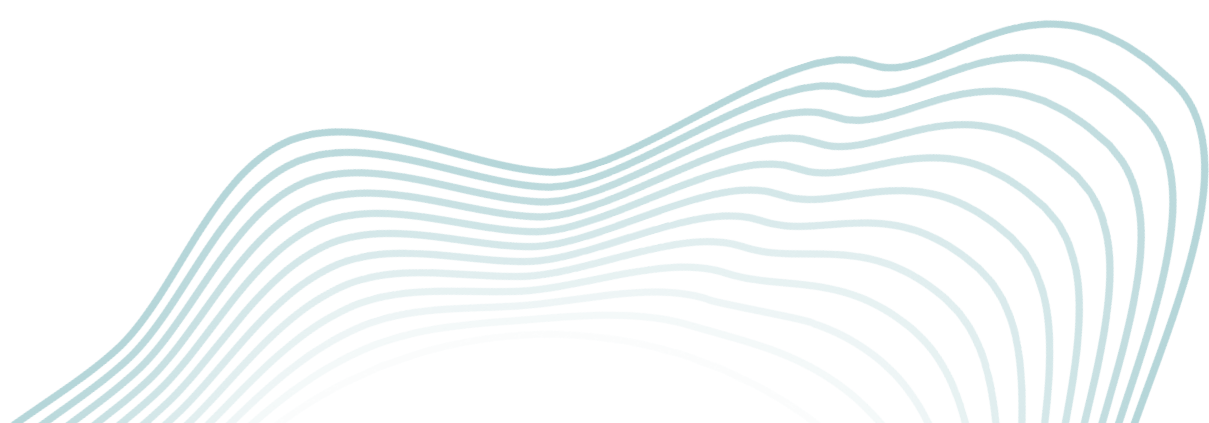
Les clients ne s'appuient pas que sur des services financiers pour atteindre leurs objectifs de vie. Les sociétés de gestion de patrimoine doivent évaluer le parcours du client de A à Z pour lui fournir des conseils judicieux et personnalisés.

- **Dépenses, épargne et placements**

Avec la convergence des dépenses, de l'épargne et des placements, on a mis la gestion des liquidités au centre de la proposition financière au sens large. Les sociétés de gestion de patrimoine doivent considérer d'une part le parcours des clients avec leur conseiller, et d'autre part les éléments qui influent sur leurs liquidités dans diverses circonstances, le tout afin de leur offrir une expérience différenciée enrichissante.

# Occasions à l'étape de l'engagement

Occasions à saisir	Statistiques	Pourquoi est-ce important?
<p><b>1 Devenir pour les clients un carrefour de solutions répondant à l'ensemble de leurs besoins.</b> Les clients souhaitent que leur conseiller comprenne leur situation financière pour les aider à fixer des objectifs financiers, de vie et de bien-être réalistes.</p>	<p><b>48 %</b> des investisseurs affirment que les entreprises peuvent les attirer en leur fournissant une vaste gamme de produits et de services<sup>19</sup>.</p>	<p>Les clients peuvent avoir une idée plus juste de leur situation si on leur en dresse un portrait global en prenant en considération toutes les facettes de leurs finances. Ils ont ainsi plus de contrôle sur celles-ci, qu'ils gèrent de manière plus indépendante. Ils sont aussi en mesure d'établir des objectifs plus réalistes.</p> <p>Les conseillers peuvent aider leurs clients à mieux comprendre leur situation financière en leur donnant des conseils et des renseignements personnalisés sur des services adjacents, comme la planification fiscale.</p>
<p><b>2 Collaborer avec d'autres parties prenantes pour créer tout un écosystème de services.</b> Les sociétés de gestion de patrimoine peuvent élargir leur offre de services adjacents à l'interne, ou par l'entremise de fournisseurs tiers.</p>	<p><b>70 %</b> des clients qui ont recours à des solutions de gestion de patrimoine s'intéressaient à des services provenant de différentes gammes de services (p. ex., soutien budgétaire, paiements de factures)<sup>20</sup>.</p>	<p>L'approfondissement de la relation avec les clients ne se résume pas aux conseils sur la gestion de leur patrimoine et de leurs placements. Les banques peuvent travailler en collaboration avec des spécialistes internes pour répondre à des besoins connexes des clients, concernant par exemple la planification successorale. De plus, certains fournisseurs tiers – pensons aux fournisseurs de plateformes technologiques – donnent la possibilité aux banques d'étoffer les services qu'elles proposent à leurs clients, notamment en ce qui a trait à la santé et au bien-être.</p>
<p><b>3 Favoriser les relations à long terme avec les clients au moyen d'excellents programmes de fidélisation.</b> Les programmes de fidélisation par palier permettent de récompenser les clients les plus importants, et de stimuler l'engagement en général en répondant aux besoins adjacents de la clientèle.</p>	<p>L'adoption d'un programme de fidélisation à l'échelle de l'entreprise a fait augmenter les revenus tirés des nouvelles dépenses des clients de <b>1 % à 3 %</b><sup>21</sup>.</p>	<p>Il y a lieu de récompenser les clients qui ont la plus grande valeur à vie pour une société (par-delà leurs placements), afin de les retenir et de maintenir leur engagement. Les sociétés peuvent instaurer des programmes efficaces de récompense et de fidélisation par palier où une correspondance est établie entre la valeur que les clients reçoivent (rabais, avantages, événements, etc.) et ce qu'il en coûte pour les servir. Suivant une approche globale de service, les avantages que procurent ces programmes doivent aller au-delà des placements et cibler d'autres besoins financiers des clients.</p>
<p><b>4 Créer une communauté autour d'une offre de produits spécialisés et ciblant un segment donné.</b> La création d'une communauté d'investisseurs induit un sentiment d'appartenance chez les clients, ce qui renforce leur engagement et leur fidélité.</p>	<p><b>84 %</b> des investisseurs canadiens sont plus susceptibles de se fier à une recommandation si elle provient d'un ami<sup>22</sup>.</p>	<p>Une offre destinée spécifiquement à certains groupes de personnes, par exemple des placements dans des entreprises halal pour la communauté musulmane, est susceptible de susciter un sentiment d'appartenance. En créant une communauté transcendant les placements, les sociétés de gestion de patrimoine peuvent établir un lien avec les clients sur un plan plus personnel. Les interactions qui s'en dégagent dépassent le cycle de vente, et permettent aux conseillers de rester en tête de liste des clients qui cherchent bien plus que des conseils financiers.</p>



## Conclusion

Très bientôt, les sociétés de gestion de patrimoine n'auront d'autre choix que d'offrir des solutions numériques avant-gardistes et conviviales pour être capables de fournir des conseils personnalisés à leurs clients. Ayant pris goût au service « partout, en tout temps et selon le canal de son choix » de certains autres secteurs, les clients ont désormais des attentes élevées et veulent vivre une expérience accessible, simple et personnalisée en ce qui concerne les services-conseils.

Cela ne rend pas pour autant les relations humaines caduques, loin de là. Les relations interpersonnelles, mettant à l'honneur l'empathie et la compréhension, sont toujours importantes. Voilà le terrain de jeu des gestionnaires de patrimoine et des conseillers financiers.

Dans ce rapport, nous avons vu où et comment les gestionnaires de patrimoine peuvent interagir avec leurs clients, potentiels et actuels, tout au long de leur parcours, en vue de leur proposer des solutions personnalisées, pertinentes, rapides, sans tracas et axées sur les résultats, visant à répondre à un large éventail de besoins. Nous estimons que les sociétés de gestion de patrimoine doivent se doter de capacités numériques qui leur permettront d'optimiser leur service à la clientèle, et qui influenceront également sur leur performance générale. Pour atteindre ce but, elles doivent d'abord et avant tout comprendre l'évolution des besoins de leurs clients, puis déployer les outils adéquats à l'échelle de leur organisation, et plus particulièrement ceux de leur équipe de conseillers.



### Notes de fin

1. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
2. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
3. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
4. Advisor Canada : [site-covid19-a-global-perspective-on-the-impact-on-wealth-management.pdf \(temenos.com\)](#).
5. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
6. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
7. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
8. Broadridge Financial Solutions. *Current Wealth Technology Tools Not Meeting Financial Advisor Expectations, According to Broadridge Study*, communiqué de presse, 18 août 2020.
9. Jonathan Valenti et Ryan Alderman. *Building on the digital banking momentum*, Deloitte, 7 septembre 2021.
10. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
11. <https://www.pimco.ca/en-ca/resources/education/how-behavioral-science-can-help-make-you-a-better-investor/>
12. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
13. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
14. <https://www.kitces.com/blog/evan-beach-value-financial-advisor-goals-priorities-morningstar-returns-communication/>
15. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
16. Sondage de Deloitte réalisé en 2020.
17. Sondage de Deloitte réalisé en 2020.
18. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
19. Wealth 4.0 : [gx-fsi-wealth-4.pdf \(deloitte.com\)](#).
20. Sondage de Deloitte réalisé en 2020.
21. Forbes : <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/05/07/50-stats-that-show-the-importance-of-good-loyalty-programs-even-during-a-crisis/?sh=7e99177b2410>.
22. Sondage de Deloitte réalisé en 2020.

### 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](#).

### Personne-ressource

#### Peyman Pardis

Leader, Transformation des services de gestion de patrimoine  
ppardis@deloitte.ca  
647-403-2190

### Collaborateurs

#### Kendra Thompson

Associée  
Leader nationale, Services-conseils en gestion de patrimoine

#### Hwan Kim

Directeur de service  
Leader national, Services bancaires ouverts

#### Luca De Blasis

Directeur, Consultation

#### Shannon Fernandes

Conseillère, Consultation

#### Shaun Goffenberg

Conseiller, Consultation