

T3 2026

La croissance des actifs sous gestion dans les pratiques des conseillers : la volonté et le savoir-faire



TABLE DES MATIÈRES

- 2 Introduction
- 3 Les étapes de la croissance
- 4 Moteurs de croissance : volonté et savoir-faire
- 8 Un cadre pour la croissance
- 9 Conclusion

Kieran Bol et Anjali Singh accompagnent nos clients en gestion de patrimoine en Amérique du Nord.



Les conseillers se situant dans le quartile supérieur en termes de croissance des actifs sous gestion ont enregistré un taux de croissance annuel composé (TCAC) de **32 %**, contre seulement 8 % pour ceux du quartile inférieur.

Introduction

La croissance durable des sociétés de gestion de patrimoine dépend fortement de deux facteurs : la volonté des conseillers et leur savoir-faire. Pour assurer leur croissance, les conseillers doivent être motivés à développer leur activité au-delà de son envergure actuelle et disposer des compétences nécessaires pour y parvenir efficacement : ils doivent savoir quelles stratégies et quels outils mettre en œuvre, et comment les appliquer de manière cohérente.

Ce rapport présente une feuille de route concrète destinée aux sociétés de gestion de patrimoine afin qu'elles développent leur volonté et leurs capacités de croissance, en aidant les conseillers à traduire ces éléments en résultats tangibles, tant au niveau de la pratique qu'au niveau de la société.

À première vue, le secteur de la gestion de patrimoine ne semble pas connaître de problème de croissance. Au cours de la dernière décennie, les actifs sous gestion des gestionnaires de patrimoine nord-américains ont plus que doublé, ce qui correspond à un taux de croissance annuel composé (TCAC) d'environ 10 %. Toutefois, une grande partie de ces gains peut être attribuée non pas à la croissance organique des pratiques des conseillers, mais à la performance du marché. À titre d'exemple, l'indice S&P 500 a affiché un taux de croissance annuel composé (TCAC) du rendement total d'environ 15 % au cours de cette période. En effet, d'après nos données internes, nous constatons que la croissance organique ne représente qu'environ 30 % de la croissance totale des actifs sous gestion.

Il en résulte un taux de croissance annuel composé (TCAC) organique modeste de 3 % pour le secteur au cours de la dernière décennie, masqué par une période d'appréciation historique du marché qui pourrait ralentir ou s'inverser à tout moment.

Dans ce rapport, nous puisons dans notre vaste base de données exclusive, issue de nos clients nord-américains du secteur de la gestion de patrimoine, afin d'aider les entreprises et les conseillers à accélérer leur croissance. En identifiant les caractéristiques et les stratégies des entreprises qui connaissent la croissance la plus rapide, nous avons synthétisé ces enseignements en un ensemble clair de mesures que d'autres peuvent mettre en œuvre pour se doter d'un moteur de croissance plus efficace et durable.

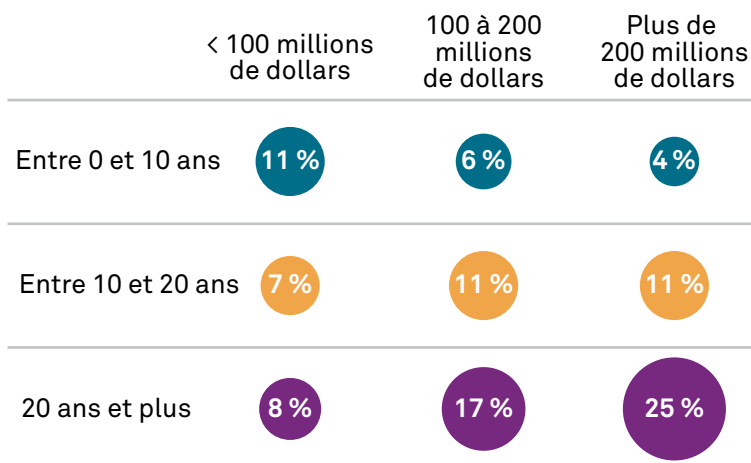
Les étapes de la croissance

Pour tout conseiller en gestion de patrimoine, les stratégies de croissance les plus efficaces varient en fonction de la phase du cycle de vie de sa carrière et de son activité dans laquelle il se trouve. Nous définissons le parcours du conseiller comme comportant trois phases distinctes, de l'obtention de la licence jusqu'à la retraite :

- **Phase 1 (0 à 10 ans) : poser les bases.** Au tout début de la carrière d'un conseiller, l'accent est mis sur la mise en place d'une pratique viable en acquérant des ménages comme clients. Au cours de cette phase, la priorité absolue du conseiller est de constituer une base d'actifs solide et, dans certains cas, d'atteindre les objectifs intermédiaires fixés par son employeur. Pour ce faire, il convient de concevoir et de communiquer une offre attrayante, susceptible de favoriser l'acquisition de clients. À ce stade précoce, le conseiller apprend à mettre ses connaissances en pratique, et la croissance repose principalement sur sa persévérance ou sa volonté. Souvent, le conseiller en début de carrière se montre moins sélectif quant au choix de ses clients.
- **Phase 2 (10 à 20 ans) : développement de la pratique.** Au bout d'une décennie de carrière, l'exécution devient le principal moteur de la croissance. Bien que l'acquisition de clients reste importante, la capacité du conseiller à tenir ses engagements en matière de proposition de valeur devient essentielle pour répondre à de nouvelles priorités, telles que l'approfondissement des relations, la fidélisation des clients, l'optimisation de la composition de la clientèle et le développement de l'activité.
- **Phase 3 (plus de 20 ans) : maturité et succession.** Une fois qu'ils ont atteint une taille significative, les conseillers ont tendance à se répartir en deux groupes : ceux qui basculent en mode « maintenance », s'occupant d'une clientèle existante qui (espérons-le) s'amenuise progressivement avant de monétiser leur portefeuille, et ceux qui restent en mode « croissance », s'efforçant avec diligence de fidéliser leurs clients tout en continuant à nouer de nouvelles relations et à développer davantage leur pratique.

Le graphique ci-dessous présente la répartition du secteur de la gestion de patrimoine selon ces différentes phases et en fonction des actifs sous gestion. La première constatation qui ressort du graphique est que les conseillers en gestion de patrimoine constituent un groupe vieillissant : la moitié d'entre eux ont plus de vingt ans d'ancienneté, et seul un sur cinq en est actuellement à sa première décennie d'activité. Ce phénomène s'explique en partie par la généralisation croissante des pratiques de travail en équipe, car de plus en plus de jeunes conseillers choisissent de démarrer leur carrière en tant qu'associés au sein des pratiques plus importantes et mieux établies.

Répartition des conseillers en fonction de leur ancienneté et des actifs sous gestion



Source : données PriceMetrix

Il est toutefois tout aussi intéressant d'observer dans quelle mesure les niveaux d'actifs varient d'une cohorte d'âges à l'autre et au sein même de chacune d'entre elles. La moitié des conseillers ayant entre 0 et 10 ans d'ancienneté gèrent 100 millions de dollars d'actifs, et 40 % d'entre eux gèrent 200 millions de dollars d'actifs.

Étant donné que les taux de croissance et l'efficacité de certaines stratégies de croissance varient considérablement en fonction de l'ancienneté des conseillers et de la taille de leur portefeuille, nous avons axé notre analyse sur une seule cohorte : les conseillers comptant entre 10 et 20 ans d'expérience professionnelle et dont les actifs sous gestion se situaient entre 100 et 200 millions de dollars en 2022. À partir de là, nous avons suivi l'évolution de la croissance au cours des trois années suivantes. Les résultats montrent à quel point les taux de croissance varient considérablement d'un conseiller à l'autre. Les conseillers du quartile supérieur ont enregistré un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 32 % de leurs actifs sous gestion, soit quatre fois plus que les 8 % enregistrés par ceux du quartile inférieur. Si l'on fait abstraction de l'effet de la croissance du marché, la différence est encore plus marquée.

Moteurs de croissance : volonté et savoir-faire

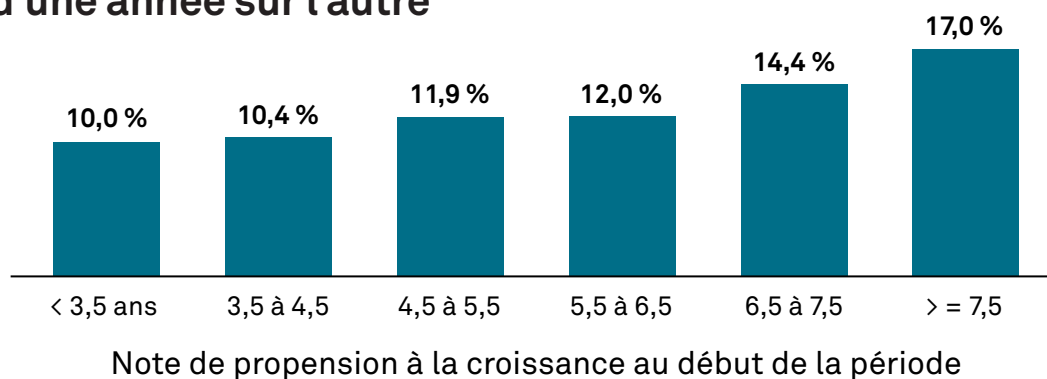
Une analyse des données issues de cette cohorte met en évidence un ensemble de caractéristiques et de pratiques communes aux conseillers et aux entreprises affichant de forts taux de croissance. Chacune de ces caractéristiques s'inscrit dans le cadre des deux conditions indispensables à la croissance de la gestion de patrimoine : la volonté et le savoir-faire.

La volonté de se développer

Les sociétés de gestion de patrimoine doivent susciter chez leurs équipes de conseillers la volonté de se développer. Cela commence dès le tout début du processus de recrutement et d'embauche. Les sociétés de gestion de patrimoine qui ont enregistré des taux de croissance élevés comprennent l'importance de recruter des conseillers expérimentés et très motivés. Pour atteindre cet objectif, bon nombre d'entre elles ont recours à des outils analytiques qui leur permettent de quantifier et de classer le potentiel de croissance de chaque conseiller.

Par exemple, chez PriceMetrix, nous avons créé un outil qui regroupe une série d'indicateurs de croissance des pratiques et synthétise les résultats en une seule note de propension à la croissance. Plus la note est élevée, plus la pratique a de chances de se développer. Les entreprises clientes utilisent cette note pour comparer les perspectives d'évolution des candidats potentiels et déterminer à la fois s'il convient de leur faire une offre et quel montant elles doivent proposer pour recruter un candidat. De plus, en investissant dans des programmes qui renforcent les moteurs de croissance, les sociétés peuvent être assurées de voir leurs actifs augmenter.

Croissance des actifs gérés par les conseillers d'une année sur l'autre



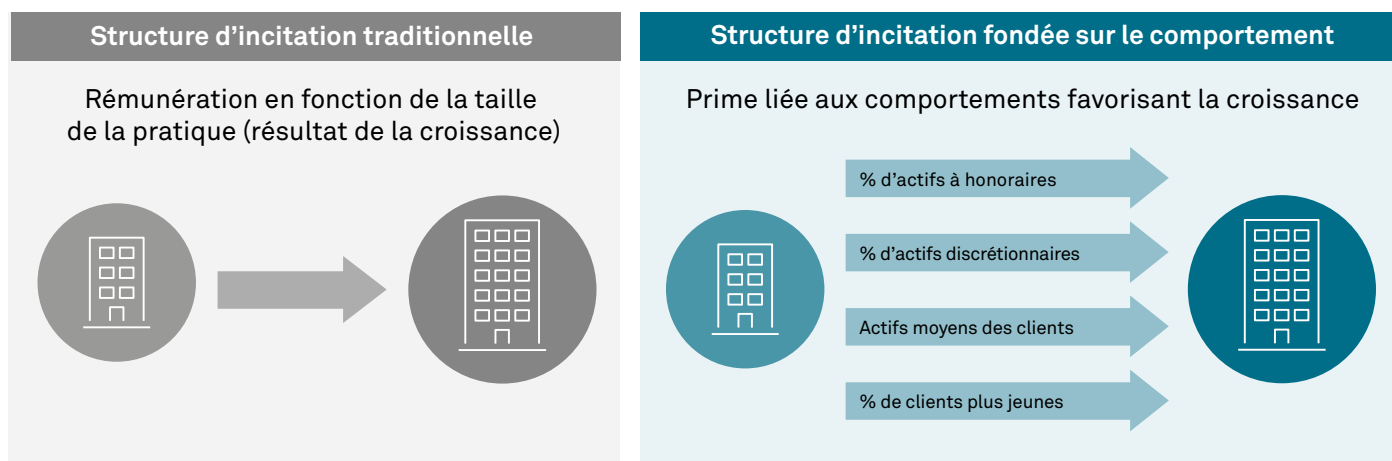
Remarque : indice de croissance à la fin de l'exercice 2024; croissance sur 12 mois jusqu'en décembre 2025.
Source : données PriceMetrix

Ce type d'outil peut être utilisé aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Les sociétés de gestion de patrimoine qui envisagent une acquisition devraient évaluer la société cible potentielle en fonction de la propension globale à la croissance de son réseau de conseillers, ce qui permettrait d'améliorer considérablement le processus de diligence raisonnable et d'évaluation. De même, les sociétés en pourparlers avec des conseillers individuels souhaitant prendre leur retraite et céder leur activité devraient s'appuyer sur la note de propension à la croissance pour déterminer l'attrait et la valorisation des pratiques.

Le fait de faire appel à des conseillers animés d'une forte volonté de croissance permet de poser des bases solides. Mais la prochaine étape, sans doute la plus importante, consiste à mettre en place un ensemble de mesures incitatives qui permettent de maintenir la motivation de l'équipe de conseillers actuelle afin qu'elle continue à se développer. Les sociétés de gestion de patrimoine affichant des taux de croissance élevés mettent en place des structures de rémunération spécialement conçues pour stimuler la croissance.

Dans l'ensemble du secteur de la gestion de patrimoine, les systèmes de rémunération des sociétés employeuses sont devenus de plus en plus sophistiqués et performants, ce qui s'est traduit par une amélioration correspondante de leur efficacité. Traditionnellement, les plans de rémunération récompensaient le volume. À mesure que les conseillers développaient leur activité, ils percevaient une part plus importante de leur production sous forme de salaire net. Au fil du temps, les projets ont évolué pour mettre moins l'accent sur le volume absolu et davantage sur la croissance. Afin de motiver les conseillers, quel que soit leur stade de carrière ou la taille de leur pratique les entreprises attribuent désormais des primes pour des activités telles que l'acquisition de nouveaux actifs et de nouveaux clients, le travail en équipe et la croissance globale.

Encourager la croissance des conseillers



Source : données PriceMetrix

Les entreprises qui ont enregistré des taux de croissance élevés ont adopté ces systèmes de primes et, dans de nombreux cas, ont complété ces mesures incitatives par des plans de rémunération axés sur le comportement, qui récompensent non seulement les résultats, mais aussi les efforts à l'origine de la croissance (voir le graphique ci-dessus). En d'autres termes, au lieu de se contenter de récompenser les conseillers pour la croissance de leur activité, de nombreuses sociétés très performantes ont commencé à les récompenser pour les comportements qui les aident à développer leur activité. Cela peut notamment inclure :

- une augmentation de la part des actifs à honoraires de la pratique;
- une augmentation de la part des actifs discrétionnaires;
- une augmentation de la taille moyenne des clients;
- l'attraction d'une clientèle plus jeune.

En encourageant ces comportements, on les intègre dans les pratiques de conseillers et dans la culture d'entreprise, mettant ainsi en place ce que les organisations espèrent voir devenir un moteur de croissance durable.

Bien sûr, de nombreuses organisations, telles que les sociétés indépendantes et certains CPI (Conseillers en placement inscrits), ne disposent pas d'un levier de rémunération sur lequel s'appuyer. L'une des raisons pour lesquelles ces sociétés séduisent les conseillers est qu'elles leur permettent de travailler à leur propre rythme. Cela n'empêche toutefois pas ces sociétés d'utiliser l'analyse de la croissance pour inciter à adopter certains comportements. Au contraire, certaines sociétés à forte croissance utilisent des outils, tels que la note de propension à la croissance, pour transformer les comportements souhaités en jeux, dans le but de motiver leurs collaborateurs. En évaluant et en classant publiquement les comportements liés à la croissance, ces entreprises cherchent à tirer parti de l'un des traits les plus humains qui soient : la volonté de rester au niveau de ses pairs et de les surpasser.

Quels sont donc les comportements axés sur la croissance que les entreprises les plus performantes encouragent par le biais de structures de rémunération et de stratégies de ludification? Et pourquoi ces comportements entraînent-ils une plus forte croissance? La section suivante traite du développement des compétences dont les conseillers ont besoin pour développer leur activité.

Le savoir-faire nécessaire pour assurer la croissance

Nos recherches mettent en évidence un ensemble de caractéristiques et de comportements communs aux conseillers qui affichent les taux de croissance les plus élevés de leurs actifs sous gestion. Nous pensons que les conseillers et les sociétés de gestion de patrimoine peuvent créer un moteur de croissance durable en adoptant un cadre intégrant les compétences suivantes :

- optimisation du modèle d'investissement/de service et de la composition de la clientèle;
- optimisation des données démographiques des clients;
- adoption d'un modèle opérationnel axé sur le travail en équipe;
- concentration sur la planification financière.

Optimisation du modèle d'investissement/de service et de la composition de la clientèle

Les décisions concernant le choix des clients à servir et la manière de le faire ont un impact considérable sur les taux de croissance des conseillers. Au sein de notre cohorte cible, les conseillers affichant les taux de croissance les plus élevés présentent une part d'actifs à honoraires plus importante que ceux dont la croissance est plus modérée, soit 60 % des actifs contre 51 %, car l'activité basée sur les honoraires tend à être corrélée à une meilleure fidélisation de la clientèle. Ils sont également plus susceptibles d'avoir adopté un modèle de gestion discrétionnaire (c'est-à-dire avec un représentant en tant que gestionnaire principal), les meilleurs conseillers déclarant 35 % d'actifs gérés de manière discrétionnaire, contre 28 %.

Les conseillers les plus performants se montrent également plus sélectifs quant au choix de leurs clients : ils en ont moins, mais ceux-ci sont globalement plus fortunés. Les conseillers qui comptent une plus grande proportion de clients fortunés bénéficient de recommandations plus nombreuses et de meilleure qualité. (Pour en savoir plus sur la manière dont les conseillers peuvent stimuler les taux de croissance en optimisant la composition et le modèle de leur pratique consultez notre rapport [Moneyball for advisors.](#))

Composition des actifs et modèle de la pratique

	Conseiller du quartile inférieur en croissance d'actifs	Conseiller du quartile supérieur en croissance d'actifs	Conseiller du quartile supérieur par rapport à ceux du quartile inférieur en croissance d'actifs
% d'actifs à honoraires	51 %	60 %	▲ 9 %
% d'actifs discrétionnaires	28 %	35 %	▲ 7 %
% de petits clients (< 500 000 \$)	58 %	52 %	▼ 6 %
Actifs moyens des clients	0,98 million \$	1,13 million \$	▲ 150 000 \$

Remarque : des conseillers ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté avec des actifs sous gestion d'une valeur comprise entre 100 et 200 millions de dollars.
Source : données PriceMetrix

Optimisation des données démographiques des clients

La composition démographique de la clientèle a un impact considérable sur les taux de croissance globaux. La raison est simple : les clients évoluent à des rythmes différents, en fonction de l'étape à laquelle ils se trouvent dans leur parcours d'épargne et d'investissement. Si l'on examine à nouveau notre cohorte cible, on constate que les entreprises à forte croissance ont une clientèle plus jeune : 65 % de leurs clients ont moins de 70 ans, contre 57 % dans le groupe à croissance plus lente. (Pour une analyse plus approfondie de l'impact des caractéristiques démographiques de la clientèle sur les taux de croissance, veuillez consulter notre rapport [The fountain of growth.](#))

Profil démographique de la clientèle

	Conseiller du quartile inférieur en croissance d'actifs	Conseiller du quartile supérieur en croissance d'actifs	Conseiller du quartile supérieur par rapport à ceux du quartile inférieur en croissance d'actifs
% de clients âgés de moins de 70 ans	57 %	65 %	▲ 8 %

Remarque : des conseillers ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté avec des actifs sous gestion d'une valeur comprise entre 100 et 200 millions de dollars.
Source : données PriceMetrix

Adoption d'un modèle opérationnel axé sur le travail en équipe

Les équipes obtiennent de meilleurs résultats que les professionnels indépendants sur pratiquement tous les indicateurs de performance d'entreprise, y compris la croissance. Cette conclusion est sans équivoque, comme nous l'avons détaillé dans notre précédent rapport, *A winning formula – teams in retail wealth management*. Au vu de cette donnée claire, il n'est pas surprenant que les conseillers à forte croissance de notre échantillon aient été plus susceptibles de fonctionner selon un modèle de travail en équipe que celles à croissance lente.

Modèles opérationnels

	Conseiller du quartile inférieur en croissance d'actifs	Conseiller du quartile supérieur en croissance d'actifs	Conseiller du quartile supérieur par rapport à ceux du quartile inférieur en croissance d'actifs
% de conseillers en placement travaillant en équipe	59 %	65 %	▲ 6 %

Remarque : des conseillers ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté avec des actifs sous gestion d'une valeur comprise entre 100 et 200 millions de dollars.

Source : données PriceMetrix

Concentration sur la planification financière

Les compétences en matière de planification financière sont étroitement liées à la croissance des conseillers. Les conseillers se situant dans le quartile supérieur en termes de croissance sont 1,3 fois plus susceptibles que ceux du quartile inférieur de proposer des services de planification financière, un constat qui confirme le rôle de la planification dans le cadre d'un modèle de croissance plus large, axé sur le conseil.

Un cadre pour la croissance

L'adoption d'un cadre organisationnel fondé sur les caractéristiques et les pratiques communes aux conseillers les plus performants aidera tant les conseillers que les sociétés à mettre en œuvre des stratégies qui ont fait leurs preuves pour stimuler la croissance des pratiques des conseillers. Pour les conseillers, cela implique de prendre en compte tous les moteurs de croissance susmentionnés que l'on retrouve dans les pratiques à forte croissance. Cela implique également d'adopter une approche marketing stratégique pour votre pratique, qui tienne compte des attentes et des besoins actuels de vos clients :

- identifier un marché cible bien défini, dont la situation financière, actuelle ou future, présente suffisamment de complexité pour justifier le recours à des conseils professionnels;
- acquérir une compréhension approfondie des problèmes rencontrés par les clients de ce marché cible et vous concentrer sur ce qui compte le plus pour eux;
- mettre en place un processus évolutif qui vous permette de proposer systématiquement cette offre de valeur à vos clients fortunés;
- réfléchir aux situations dans lesquelles vous et votre pratique pourriez tirer profit d'une approche de conseil en équipe, identifier les arguments qui le justifient et déterminer ce que vous pouvez apporter à d'autres pratiques;
- affiner vos compétences et vos méthodes de communication, qui peuvent s'avérer tout aussi importantes que vos compétences en gestion d'investissements et bien plus difficiles à externaliser;
- utiliser les plans financiers comme un outil permettant d'identifier les besoins actuels et futurs non satisfaits. Être au cœur de la vie financière de vos clients. Développer un réseau professionnel afin de mettre vos clients en relation avec les experts externes dont ils ont besoin;
- développer un flux régulier de prospects, de préférence en ciblant des personnes se trouvant à différentes étapes de leur parcours d'investissement.

Les sociétés de gestion de patrimoine pourraient souhaiter :

- fournir aux conseillers des outils qui les aident dans leurs principales missions : communication, gestion des investissements, développement et exploitation d'un réseau financier, prospection et génération de prospects, ainsi que développement de leur activité;
- encourager les conseillers à développer leur activité en combinant rémunération, ludification, travail en équipe et planification de la succession.

Ensemble, ces stratégies aident les conseillers et les sociétés à attirer non seulement davantage de clients, mais aussi les bons clients. Le graphique ci-dessous montre comment les conseillers qui s'engagent à respecter ces bonnes pratiques de croissance devancent leurs homologues moins motivés et moins efficaces lorsqu'il s'agit d'attirer les clients les plus fortunés.

Acquisition de clients cibles (par an)

	Conseiller du quartile inférieur en croissance d'actifs	Conseiller du quartile supérieur en croissance d'actifs	Conseiller du quartile supérieur par rapport à ceux du quartile inférieur en croissance d'actifs
Nouveaux clients cibles (> 1 million \$)/conseiller	1	2,1	> 2x

Remarque : des conseillers ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté avec des actifs sous gestion d'une valeur comprise entre 100 et 200 millions de dollars.

Source : données PriceMetrix

Conclusion

Les conseillers qui possèdent la volonté et le savoir-faire nécessaire pour mettre en œuvre les stratégies décrites dans ce rapport peuvent créer un moteur durable de croissance organique. De même, les sociétés de gestion de patrimoine qui mettent en place des structures visant à favoriser cette démarche et qui fournissent à leurs conseillers les outils nécessaires à leur réussite peuvent créer un environnement propice à une croissance durable au niveau de l'organisation.

Il est essentiel que la croissance organique ne se fasse pas au détriment des clients existants. Les conseillers et les sociétés à forte croissance ne détournent pas leur temps ni leurs ressources au détriment de leurs clients pour attirer de nouveaux clients; au contraire, ils attirent de nouveaux clients parce qu'ils s'investissent pour offrir une expérience client d'une qualité constante. Une pratique en bonne santé et en pleine croissance est, en fin de compte, plus attrayante tant pour les clients actuels que pour les clients potentiels.

MÉTHODOLOGIE

Ce rapport s'appuie sur la base de données exclusive de PriceMetrix, alimentée par des sociétés de gestion de patrimoine de toute l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Nos données comprennent des informations détaillées sur les portefeuilles des clients et les transactions provenant de plus de 80 000 pratiques de conseiller. Les données étant actualisées en permanence, PriceMetrix offre une vision inégalée des comportements et des caractéristiques des clients de la gestion de patrimoine, ainsi que des informations sur la manière dont les décisions des conseillers influencent la croissance et les résultats pour les clients.

This Document is prepared by Crisil Coalition Greenwich, which is a part of Crisil Ltd, a company of S&P Global. All rights reserved. This Document may contain analysis of commercial data relating to revenues, productivity and headcount of financial services organisations (together with any other commercial information set out in the Document). The Document may also include statements, estimates and projections with respect to the anticipated future performance of certain companies and as to the market for those companies' products and services.

The Document does not constitute (or purport to constitute) an accurate or complete representation of past or future activities of the businesses or companies considered in it but rather is designed to only highlight the trends. This Document is not (and does not purport to be) a comprehensive Document on the financial state of any business or company. The Document represents the views of Crisil Coalition Greenwich as on the date of the Document and Crisil Coalition Greenwich has no obligation to update or change it in the light of new or additional information or changed circumstances after submission of the Document.

This Document is not (and does not purport to be) a credit assessment or investment advice and should not form basis of any lending, investment or credit decision. This Document does not constitute nor form part of an offer or invitation to subscribe for, underwrite or purchase securities in any company. Nor should this Document, or any part of it, form the basis to be relied upon in any way in connection with any contract relating to any securities. The Document is not an investment analysis or research and is not subject to regulatory or legal obligations on the production of, or content of, investment analysis or research.

THE DOCUMENT IS COMPILED FROM SOURCES CRISIL COALITION GREENWICH BELIEVES TO BE RELIABLE. CRISIL COALITION GREENWICH DISCLAIMS ALL REPRESENTATIONS OR WARRANTIES, EXPRESSED OR IMPLIED, WITH RESPECT TO THIS DOCUMENT, INCLUDING AS TO THE VALIDITY, ACCURACY, REASONABLENESS OR COMPLETENESS OF THE INFORMATION, STATEMENTS, ASSESSMENTS, ESTIMATES AND PROJECTIONS, ANY WARRANTIES OF MERCHANTABILITY OR FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE ARISING OUT OF THE USE OF ALL OR ANY OF THIS DOCUMENT. CRISIL COALITION GREENWICH ACCEPTS NO LIABILITY WHATSOEVER FOR ANY DIRECT, INDIRECT OR CONSEQUENTIAL LOSS OR DAMAGE OF ANY KIND ARISING OUT OF THE USE OF ALL OR ANY OF THIS DOCUMENT.

Crisil Coalition Greenwich is a part of Crisil Ltd., a company of S&P Global. ©2026 Crisil Ltd. All rights reserved.