Ailancy RESEARCH



Faire du CRM le cockpit de pilotage de la relation client et de l’activité commerciale

Novembre 2026

Ailancy RESEARCH

Dans un contexte de pression sur la collecte, la fidélisation des investisseurs et la rentabilité, le CRM constitue un levier stratégique pour les sociétés de gestion. Il doit dépasser son rôle d'outil de saisie et de reporting pour devenir un véritable **cockpit de pilotage de la relation client et de la performance commerciale**.

Cette transformation repose sur quatre leviers : une vision client à 360°, des processus commerciaux intégrés, une gouvernance renforcée de la donnée et l'exploitation de l'IA pour automatiser et optimiser les actions commerciales.

Ailancy accompagne les sociétés de gestion sur l'ensemble de cette démarche : définition de la stratégie CRM, choix de solution, cadrage, mise en œuvre et conduite du changement.

→ L'enjeu : faire du CRM un véritable moteur de croissance, de productivité commerciale et de fidélisation des investisseurs.

Le CRM est au cœur de la connaissance client et du pilotage commercial

CONSTAT

En 2025, plus **de 80 %** de la croissance des revenus du secteur provient de l'effet marché[1]. Développer la collecte et fidéliser les investisseurs exige une connaissance client approfondie.

Or, le potentiel du CRM **reste limité lorsque son usage se concentre sur la saisie et le reporting d'activité**, tandis que les interactions, les encours et les informations produits demeurent dispersés entre les outils.

ENJEU

Le CRM doit permettre au Sales de répondre à quatre questions opérationnelles :

1. **Quels comptes et opportunités nécessitent une action immédiate ?**
2. **Quelle information utiliser pour préparer et contextualiser l'échange ?**
3. **Quels événements produits, clients ou mouvements d'encours justifient une prise de contact ?**
4. **Quelles actions ont été engagées, par qui et avec quel résultat ?**

NOTRE CONVICTION

Le CRM n'est pas une base de contacts enrichie. Pour répondre aux enjeux listés, quatre composantes doivent fonctionner ensemble :

- **Usages commerciaux** : préparer les rendez-vous, prioriser les comptes et opportunités, exploiter les alertes et structurer les plans d'action.
- **Données fiables et consolidées** : réunir la connaissance des clients, les interactions, les produits détenus et les informations d'actif et de passif pour contextualiser chaque échange.
- **Processus intégrés** : inscrire le CRM dans l'ensemble du cycle de vie client, de la prospection à la rétention, en passant par l'onboarding et l'animation commerciale.
- **Pilotage et responsabilités claires** : garantir la qualité des données, l'appropriation par les équipes et la mesure des résultats obtenus.

Son intégration aux pratiques des Sales et des équipes qui contribuent à la relation client permet de transformer cette information en actions commerciales mieux ciblées.

L'IA peut en faciliter l'exploitation.

NOTRE APPORT

1. Qualifier les besoins et les usages

Analyser les enjeux de distribution et les besoins des équipes pour préciser le rôle attendu du CRM et mettre en perspective les solutions du marché.

2. Tirer le meilleur de vos données

Identifier les conditions d'intégration, de gouvernance et d'adoption nécessaires à une connaissance client fiable et partagée.

3. Renforcer l'efficacité commerciale

Prioriser les usages du CRM et de l'IA pour mieux cibler les actions, fluidifier le suivi client et mesurer les bénéfices métier.

Sources : BCG, Global Asset Management Report 2026.

Les encours progressent, mais la croissance reste concentrée et plus coûteuse à capter

La pression sur la rentabilité, la complexité des circuits de distribution et les attentes des investisseurs renforcent le besoin d'une connaissance client partagée

Des encours records, une croissance inégalement répartie

- Les encours mondiaux ont atteint **147 000 Md$ en 2025**, en hausse **de 11 % sur un an selon BCG.**
- McKinsey estime les encours mondiaux à **151 000 Md$ fin 2025,** avec une part croissante des flux captée par un nombre limité d'acteurs.
- En 2024, BCG estimait que **plus de 70 % de la croissance des revenus provenait de la performance** des marchés plutôt que **de la collecte**.

Mieux cibler la collecte et fidéliser les encours

Le coût de la croissance augmente

- La base de coûts mondiale du secteur a atteint **environ 250 Md$ en 2025.**
- Les **dépenses technologiques** ont progressé **de 13 % en 2025**, plus rapidement que les autres centres de coûts.
- Selon McKinsey, gén**érer un dollar supplémentaire de revenu** nécessitait **environ 19 cents de coûts additionnels** en 2023, contre 52 cents en 2025.

Accroître la productivité du dispositif commercial

La distribution se complexifie et la relation doit s'adapter

- Multiplication des véhicules, des canaux et des segments de clientèle
- Convergence **entre gestion traditionnelle, actifs privés, assurance et Wealth Management**
- Attentes accrues **en matière de conseil**, de **personnalisation et de réactivité**
- **Pression continue sur les frais**, la transparence et la justification de la valeur apportée

Partager la connaissance pour personnaliser la relation

La croissance ne peut plus reposer principalement sur l'effet marché. Les sociétés de gestion doivent augmenter la productivité et la précision de leur dispositif commercial.

Sources: BCG, The New Economics of Asset Management, 2026., McKinsey, Asset Management 2026: Plenty for the Few?, 2026., BCG, Global Asset Management 2025, 2025., BCG 2026, McKinsey 2026, BCG 2025

Les missions des Sales évoluent vers un pilotage plus continu et contextualisé de la relation client

La fonction Sales occupe un rôle central dans la création de valeur des sociétés de gestion et doit aujourd'hui s'adapter aux tendances du marché et aux besoins des investisseurs

RESPONSABILITÉ HISTORIQUE	ATTENTE RENFORCÉE	→ CAPACITÉS DU CRM À DÉVELOPPER
Présenter l'offre de stratégies et de produits	Relier l'offre du gérant **aux besoins d'investissement**, aux **contraintes** et aux **portefeuilles** du client	**Vision actualisée en continu des attentes du client**, de ses positions, des produits répondants à ses attentes et des performances de ses investissement
Prospecter et répondre aux appels d'offres	Concentrer l'effort commercial sur les **comptes à potentiel**, automatiser les **réponses à RFP** et **référencement**	**Identification des signaux commerciaux** (inflow/outflow, évolution des scénarios macroéconomiques…), **workflows de réponse** aux demandes augmenté par l'IA
Entretenir les relations existantes	Coordonner une **animation régulière et transparente** entre Sales, Marketing, Produits et Service Client	**Plan de compte et historique partagé**, avec gestion fine des droits, workflow de gestion des demandes
Renforcer la relation client dans la durée	Détecter plus **tôt les opportunités commerciales** ou les **mouvements significatifs au passif**	Mise en **place d'alertes sur les événements clients,** produits et passif
Produire les comptes rendus et relances	**Réduire le temps de gestion administrative** sans dégrader la qualité du suivi	**Automatisation des comptes rendus**, du **suivi des actions** et des contrôles sur la donnée sur la donnée client

Le CRM, une solution clé pour répondre à ces enjeux, qui doit lui aussi évoluer vers un pilotage plus continu, proactif et contextualisé de la relation client.

La dispersion des informations, les pratiques de suivi hétérogènes et les tâches manuelles freinent l'efficacité des Sales

Six points de friction dans le quotidien des Sales de l'accès à l'information au suivi des opportunités

01 Les échanges sont dispersés entre messageries, fichiers et outils

CONSÉQUENCE MÉTIER

Temps perdu à reconstituer l'historique et risque de perte d'information.

RÉSULTAT À MESURER

Taux de comptes disposant d'un historique exploitable

02 Les prospects sont suivis selon des pratiques individuelles

CONSÉQUENCE MÉTIER

Difficulté à comparer et prioriser les opportunités.

RÉSULTAT À MESURER

Taux de conversion et durée du cycle commercial

03 Les tâches de suivi reposent sur des relances manuelles

CONSÉQUENCE MÉTIER

Échéances oubliées et suivi irrégulier des engagements.

RÉSULTAT À MESURER

Délai de traitement et taux d'actions en retard

04 Informations produits difficiles à mobiliser

CONSÉQUENCE MÉTIER

Préparation plus longue et sollicitations répétées des experts.

RÉSULTAT À MESURER

Temps de préparation et taux d'utilisation des contenus validés

05 Les mouvements d'encours sont identifiés tardivement

CONSÉQUENCE MÉTIER

Prises de contact retardées auprès des clients concernés.

RÉSULTAT À MESURER

Délai entre le signal et l'action commerciale

06 Le CRM est renseigné après coup ou de manière incomplète

CONSÉQUENCE MÉTIER

Visibilité commerciale dégradée et informations moins fiables pour les équipes.

RÉSULTAT À MESURER

Complétude, fraîcheur et utilisation active du CRM

Le cas économique du CRM doit être construit par friction résolue et indicateur amélioré, pas à partir du nombre de modules déployés

Une vision client 360 combine quatre domaines de données, avec des niveaux d'accès différents

En rapprochant les interlocuteurs et les échanges, les caractéristiques produits, les investissements des fonds et les flux des investisseurs, le CRM permet aux Sales de contextualiser la relation et de piloter leurs actions selon les informations accessibles.



CRM

VUE CONSOLIDEE

Des usages adaptés à chaque relation

QUI CONTACTER ?

Identifier les clients concernés par la situation d'un fonds, un mouvement d'investissement ou une stratégie.

QUELLE ACTION MENER ?

Préparer un échange, mobiliser un expert et suivre les engagements.

POUR QUEL MOTIF ?

Contextualiser une performance, comprendre un mouvement ou approfondir un besoin exprimé.

**La précision de la vue client dépend de la disponibilité, de la granularité et de la fréquence d'actualisation des données, ainsi que des droits d'accès.*

Le marché converge vers quelques plateformes dominantes, avec une spécialisation croissante des solutions dédiées aux Private Markets

Solution	Positionnement	Segment cible	Exemples AM
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- ✓ **Salesforce :** solution la plus complète du marché, offrant une forte capacité de personnalisation ; coût et complexité de mise en œuvre élevés
- ✓ **Dynamics :** excellente intégration avec l'écosystème Microsoft ; déploiement souvent plus rapide mais adoption plus limitée dans l'AM
- ✓ **Backstop & eFront :** références sur les Private Markets
- ✓ **Solutions propriétaires :** réservées aux très grands acteurs

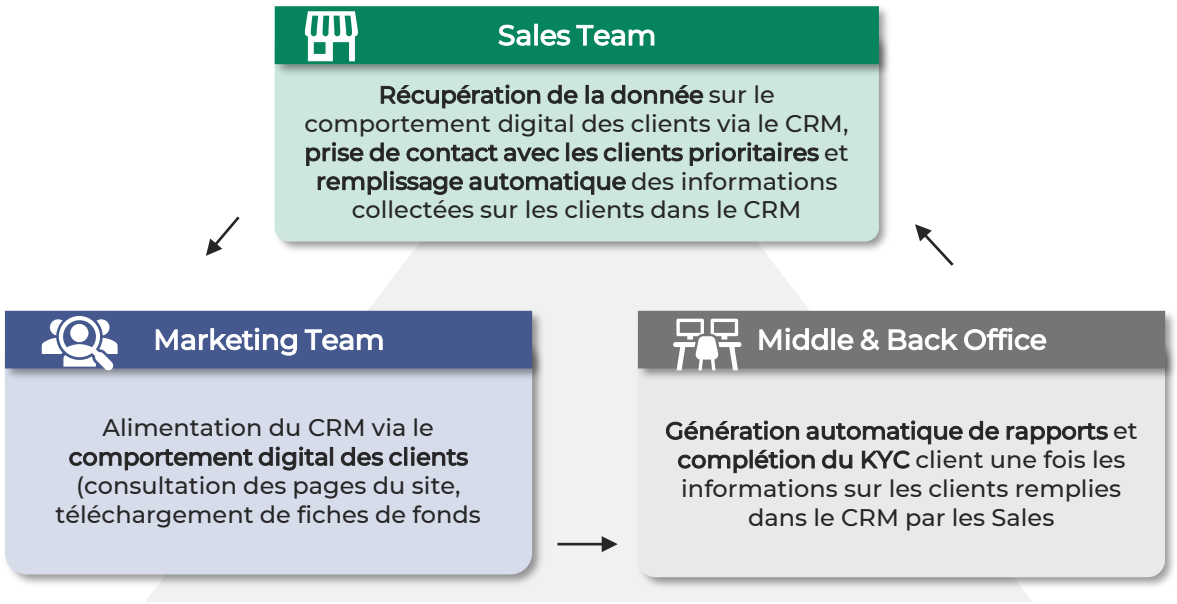
TENDANCES DU MARCHÉ

- ✓ **Standardisation autour de Salesforce et Dynamics**
- ✓ Développement des architectures hybrides dans les Private Markets
- ✓ Intégration croissante des fonctionnalités IA (copilots, scoring prédictif)
- ✓ Développement d'une vue client 360° et pilotage commercial de la donnée
- ✓ Renforcement des exigences de conformité et de traçabilité

Un CRM performant suppose de clarifier les responsabilités entre Sales, Marketing, Opérations et propriétaires de données

Organiser les contributions, renforcer les compétences et attribuer la responsabilité de la qualité des informations pour ancrer les usages dans la durée

1 Des processus mieux coordonnés entre équipes



2 Des compétences et des responsabilités à faire évoluer

Meilleure maîtrise et interprétation des données via le CRM

- **Renforcement de la maîtrise de la donnée** : développement des compétences du Sales en lecture, compréhension et analyse des données afin d'identifier des leads potentiels et de détecter les alertes de décollecte.
- **Formation au CRM** : développement de formations pour les collaborateurs aux différents usages du CRM et de l'IA afin de garantir la continuité d'activité et une exécution plus rapide des tâches.

Gouvernance et qualité de la donnée

- **Meilleure traçabilité des profils client** : suivi de la relation client dans un outil CRM centralisé, devenant un actif institutionnel partagé, la base client restant rattachée au CRM en cas de départ d'un Sales.
- **Amélioration de la qualité des données** : mise en place de processus de qualité des données et alimentation de la donnée par différents acteurs en interne.
- **Propriétaires de données** : définir, pour chaque domaine, le responsable des règles de qualité, de mise à jour et de traitement des anomalies.

Pilotage de la performance

Réalignement de la politique de rémunération des Sales avec la transparence du CRM (Net New Money)

- **Aide au calcul de la collecte nette par Sales pour attribuer la rémunération :** attribution plus précise de la collecte d'AUM et des fonds ouverts au Sales à l'origine de la collecte grâce à la connexion du CRM avec les outils de Back-Office.
- **Incentives sur l'activité qualitative :** utilisation de KPIs de complétion du CRM dans l'évaluation de la part variable des Sales. Pratique renforçant l'utilisation du CRM par les équipes, de faciliter leur prise en main et d'assurer un bon niveau d'information contenu dans l'outil.

L'IA accélère le cycle commercial, à condition de données maîtrisées et d'un contrôle humain

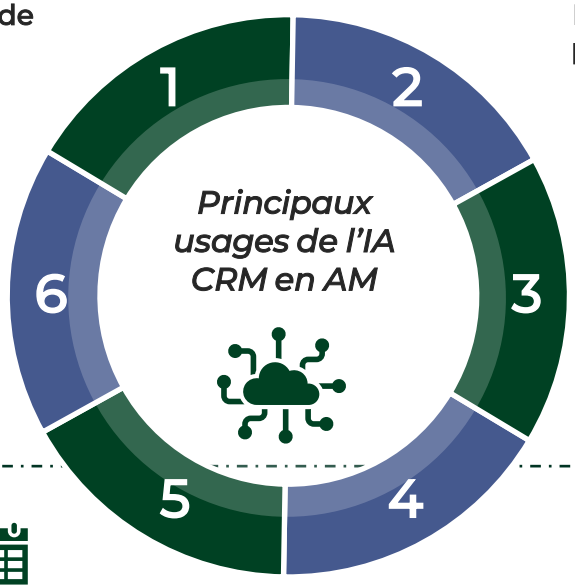
Certains usages IA peuvent réduire la charge commerciale tout en améliorant la qualité du CRM

1 Identification de Leads via un système de scoring prédictif

L'IA permet de réaliser des **analyses prédictives** via l'historique des **souscriptions** et le croisement avec des **données de marché** permettant de donner un **score de probabilité d'achat** et de **prioriser les leads les plus pertinents.**

2 Aide dans la production des reportings via des agents

Les agents IA permettent d'interroger de manière intelligente la **base de données** de l'AM afin d'extraire les **informations pertinentes** nécessaires à la **production des reportings et des documents réglementaires.**



3 Recommandations de produits intelligentes

L'IA suggère au Sales le **produit financier le plus adapté** aux exigences du client en respectant ses **critères d'investissement**, d'allocation, d'exclusions, et permet ainsi d'apporter un **service personnalisé** au client en ligne avec son profil.

4 Optimisation des canaux de contact client

A travers l'analyse des différents canaux de communication, du profil (retail vs. Institutionnel) et des attentes du client, l'IA permet de **déterminer le moment le plus opportun** et le canal le plus adapté afin d'entretenir la relation, d'anticiper et de répondre au mieux aux **exigences du client.**

5 Préparation de rendez-vous automatisés et personnalisés

En amont d'un rendez-vous client, l'IA permet de **synthétiser sa fiche**, ses investissements, ses dernières transactions, ses préférences en matière de durabilité et génère un **brief personnalisé** qui permet de gagner du temps dans l'accompagnement du client.

6 Rédaction de contenus sur mesure et automatisation des tâches

L'IA permet de **rédiger des comptes-rendus personnalisés**, des mails de suivi **sur-mesure** à la suite d'un rendez-vous client, de répondre à des **appels d'offres** et d'envoyer des notes pour informer du lancement d'un nouveau fonds.

Notre expertise CRM Ailancy

Ailancy ADVISORY



La réussite du programme repose sur l'alignement des besoins métiers, de la capacité projet et des choix de solution

Aligner les besoins métiers, la capacité des équipes et les choix de solution pour maximiser la valeur délivrée.

1 BESOINS MÉTIERS

Quelles fonctionnalités prioriser pour apporter le plus de valeur aux équipes ?

- Répondre **aux besoins prioritaires des équipes Sales et aux irritants actuels**, en couvrant les processus métiers clés **sans complexifier** l'expérience utilisateur.
- Prioriser les fonctionnalités selon leur valeur, leur urgence et leur complexité : **Must have / Should have / Could have / Later.**
- Définir ce qui relève **du MVP / Go-Live et ce qui peut être déployé ultérieurement.**
- Distinguer les besoins réellement différenciants de ceux **pouvant être couverts en standard,** sans multiplier les développements spécifiques.

2 EQUIPE PROJET & GOUVERNANCE

Quelle capacité réelle pour mener le projet et comment aligner les parties prenantes ?

- Évaluer la bande passante de l'équipe projet et des équipes métiers **pour contribuer aux travaux et absorber le changement.**
- Construire une **roadmap réaliste, alignée avec les capacités des équipes** et les délais.
- Définir les **responsabilités et les instances d'arbitrage** pour décider des priorités, des moyens et des évolutions de périmètre.
- Assurer un **alignement continu** entre Business, Sales, IT, équipe projet, intégrateur et management.

3 SOLUTION CRM & INTÉGRATION

Jusqu'où adapter la solution et pour quel niveau d'investissement ?

- Évaluer les **capacités du standard et les possibilités d'adaptation des processus métiers** avant d'envisager du spécifique ; **arbitrer** entre standard, configuration et développement sur mesure.
- Mesurer **les impacts sur les interfaces, les données, l'architecture et les outils existants**, ainsi que les risques de dette technique.
- Évaluer le **coût total de possession (TCO),** les efforts de **maintenance et les bénéfices métiers attendus** pour justifier l'investissement.
- Garantir la **cohérence avec la roadmap** SI et les autres transformations en cours.

Le bon arbitrage n'est pas de maximiser les fonctionnalités, mais de maximiser la valeur délivrée par le CRM dans des contraintes de coût, de délai et de complexité acceptables.

Une trajectoire progressive pour sécuriser le déploiement du CRM et ancrer les usages

Du cadrage au fonctionnement quotidien, articuler les travaux métiers, les données, l'intégration et l'accompagnement des équipes.

CADRAGE | IMPLÉMENTATION | RUN

Ailancy RESEARCH

JE M'ABONNE

En 15 ans, Ailancy est devenu un acteur de référence du conseil en transformation, organisation et management dédié aux Services Financiers. **En tant que leader déterminé à repenser les codes du secteur, le cabinet entretient depuis sa création une veille constante sur l'actualité et conduit des travaux de prospective de l'évolution du secteur Banque, Finance et Assurance** en y associant des consultants, des doctorants chercheurs, des experts et professionnels du secteur.

A travers des études, des notes de convictions, des newsletters, des tables rondes, des clubs, des webinaires et des conférences, Ailancy décrypte les grandes transformations qu'elles soient sociétales, technologiques ou règlementaires.

A travers ses évènements, publications et ses différentes interventions, Ailancy s'engage dans les transformations impactantes et durables de l'industrie financière.

Au-delà des travaux de recherche par secteur d'activité (Banque, Finance et Assurance), trois tribus étudient transversalement des transformations majeures :

La finance durable

- Comment assurer la transition vers une économie bas carbone ?
- Comment intégrer des critères ESG dans les décisions d'investissement ?
- Comment lutter efficacement contre le risque de greenwashing ?
- Comment promouvoir une transparence accrue pour encourager des pratiques financières responsables et durables ?
- Comment intégrer les exigences de la finance durable dans l'organisation et accompagner les clients dans leurs transitions ?

Les IA Génératives

- Quels sont les grands enjeux des IA génératives dans les services financiers ?
- Comment mettre en place une organisation favorisant l'adoption de cette nouvelle rupture technologique aussi bien côté IT que métier ?
- Comment acculturer les équipes aux enjeux des Gen AI ?
- Comment protéger les données sensibles, garantir la transparence et l'explicabilité des décisions automatisées ?
- Quel encadrement des usages des IA dans les services financiers ?
- Quelle est la place de l'humain et des IA ?

L'Open Finance

- Post-DSP2, où en sommes-nous de l'open banking, des modèles BaaS (Bank as a Service) et BaaP (Bank as a Platform) ?
- Quelle différence entre l'Open Banking et l'Open Finance ?
- Quelles sont les menaces et opportunités offertes par FiDA (Framework for Financial Data Access) et cette nouvelle économie de la donnée ?
- Faut-il et comment collaborer avec les fintechs ?
- Comment gérer l'interopérabilité entre les systèmes via les APIs ?

©Ailancy Research - Groupe Ailancy - Mars 2025

Contact



MOREAU Vincent
Associé
vincent.moreau@ailancy.com
+ 33 6 17 76 21 49



Lamyae CHIADMI
Manager
lamyae.chiadmi@ailancy.com
+33 6 89 33 48 42

Ailancy ADVISORY

32 rue de Ponthieu
75008 Paris

A SUBSIDIARY OF Ailancy Group