

PARIS, MAI 2020



LUTTE ANTI-BLANCHIMENT ET
FINANCEMENT DU TERRORISME

**NOUVEAUX ACTEURS
ET APPROCHES DU KYC**

exton
consulting

STRATEGY &
MANAGEMENT

EDITO

Les institutions financières ont fait des efforts importants ces dernières années pour adapter leurs dispositifs d'anti-blanchiment et financement du terrorisme aux évolutions successives des réglementations. Il est temps de prendre du recul pour dessiner les modèles opérationnels qui permettront de regagner en efficacité.

Après plusieurs années de contrôles de l'ACPR et d'efforts importants réalisés par les institutions financières pour améliorer leurs dispositifs de sécurité financière, la profession semble prête à recevoir le GAFI (Groupe d'Action Financière) pour sa mission courant 2020, au point même d'avoir été félicitée par l'ancien directeur de TRACFIN en juin 2019 pour la bonne coopération installée entre les différentes parties prenantes.

Même si une nouvelle réglementation a été transposée en droit français en février 2020 (5^{ème} directive LCB-FT) et apporte son lot de vigilances additionnelles, celle-ci ouvre également la voie à des simplifications importantes et donne l'opportunité de revoir et d'optimiser les dispositifs existants, avec la mobilisation de dispositifs publics et le recours à la coopération entre acteurs.

Ces leviers d'efficacité et ces pistes d'optimisation des process KYC seront d'autant plus utiles dans un contexte post crise Covid-19.

En particulier, l'externalisation des process et le KYC partagé sont des leviers à examiner :

- En effet, de multiples initiatives d'externalisation ont été réalisées avec succès ces dernières années, pour traiter les entrées en relation ou les remédiations KYC, avec des gains importants (coûts opérationnels, agilité)
- Par ailleurs, après plusieurs années de projets, des initiatives très prometteuses de **KYC partagé des personnes morales** ont émergé et devraient commencer à démontrer leur potentiel dès 2020.



A travers ce livre blanc, Exton vous propose d'explorer ces opportunités et de poser les briques d'un modèle opérationnel KYC conforme, simple et efficace.

SOMMAIRE

3 > 6

5^{ème} DIRECTIVE LCB-FT :
ENJEUX ET IMPACTS POUR LES
INSTITUTIONS FINANCIÈRES

7 > 13

EXTERNALISATION DU KYC :
QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LES
INSTITUTIONS FINANCIÈRES ?

14 > 18

KYC DES PERSONNES MORALES :
QUAND LE KYC PARTAGÉ DEVIENT
UNE RÉALITÉ

Pour plus d'informations :
contactinfo@extonconsulting.com

1 ENJEUX ET IMPACTS DE LA 5^{ème} DIRECTIVE LCB-FT

5^{ème} DIRECTIVE LCB-FT : QUELS ENJEUX POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ?

La 5^{ème} directive LCB-FT du Parlement européen et du Conseil a été adoptée en mai 2018 et transposée en février 2020 en droit français.

Les récents scandales de blanchiment et de fraude fiscale des « Panama Papers » et de la « Danske Bank », ainsi que les nouveaux moyens de financement du terrorisme ont poussé le régulateur à établir cette nouvelle directive pour compléter le dispositif existant.

Plusieurs enjeux clés de vigilance y sont adressés, liés aux évolutions récentes du marché et à des vulnérabilités constatées sur les précédents dispositifs de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme :

- **Correction de vulnérabilités persistantes constatées sur les dispositifs existants** : renforcement des vigilances sur les transactions émises ou reçues par des pays tiers à haut risque, évolutions du registre des Bénéficiaires effectifs des personnes morales (obligation de mise à jour du registre pour les

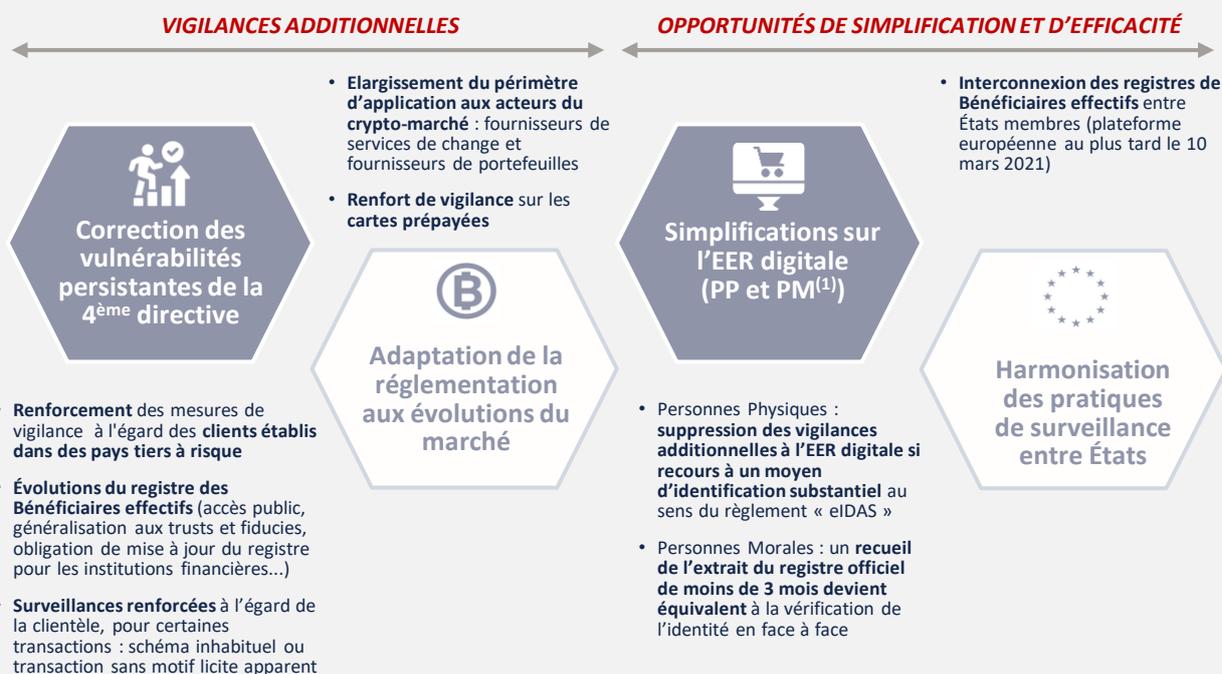
institutions financières, accès public,...), et surveillance renforcée sur certaines transactions

- **Adaptation de la réglementation à des évolutions récentes du marché** sur des produits portant un risque important de blanchiment d'argent (crypto actifs, cartes prépayées)
- **Simplification des processus d'entrée en relation digitale** des personnes physiques et morales, à la suite d'allègements proposés par l'ACPR dans la transposition française de la directive
- **Harmonisation des pratiques de surveillance entre États membres**, avec notamment une interconnexion et une facilitation des accès aux registres nationaux des Bénéficiaires effectifs au niveau européen

La 5^{ème} directive LCB-FT a été transposée en droit français en février 2020. Elle apporte à la fois des vigilances additionnelles à respecter, mais aussi des nouvelles sources de données permettant aux institutions financières d'améliorer la connaissance client et de simplifier les entrées en relation

➤ Une directive qui permet principalement d'optimiser l'efficacité des dispositifs LCB-FT

Principales mesures de la 5^{ème} directive LCB-FT



(1) Personnes Physiques et Personnes Morales

DES VIGILANCES ADDITIONNELLES ET DES OPPORTUNITÉS D'EFFICACITÉ

A | Des contrôles et vigilances additionnels tout au long de la relation client

DES VIGILANCES RENFORCÉES SUR LES PAYS TIERS A HAUT RISQUE

En premier lieu, la 5^{ème} directive LCB-FT renforce les vigilances sur la clientèle des pays tiers à haut risque recensés par la Commission européenne. Ainsi, lorsqu'une relation d'affaires ou une transaction implique un pays tiers à haut risque, les institutions financières devront :

- Obtenir des informations supplémentaires sur le client et les Bénéficiaires effectifs (BE) : nature envisagée de la relation d'affaires, origine des fonds et du patrimoine du client et des Bénéficiaires effectifs, ainsi que les raisons des transactions envisagées ou réalisées
- Obtenir, d'un membre d'un niveau élevé de leur hiérarchie, l'autorisation de nouer ou de maintenir la relation d'affaires
- Mettre en œuvre une surveillance renforcée de la relation d'affaires en augmentant le nombre et la fréquence des contrôles effectués

SUR LES BÉNÉFICIAIRES EFFECTIFS DES PERSONNES MORALES, POUR LES TRUSTS ET FIDUCIES NOTAMMENT

De manière générale, l'accès aux informations sur les BE est nécessaire pour pouvoir identifier toute situation LCB-FT suspecte. La 5^{ème} Directive poursuit notamment l'objectif de renforcer les vigilances sur les BE avec :

- Une extension de l'obligation de conservation des informations concernant les BE aux trusts et fiducies, pour prévenir le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme par le biais de structures opaques
- Une obligation pour les institutions financières de signaler toute divergence qu'elles rencontreraient entre les informations sur les BE disponibles dans le registre central et les informations qu'elles auraient à leur disposition
- La nécessité de récupérer une preuve du registre des BE pour toute nouvelle entrée en relation

SUR DES NOUVEAUX ACTEURS & PRODUITS

Les mesures de vigilance doivent être renforcées lorsque des fonds semblent provenir du marché des cryptoactifs.

Par ailleurs, des vigilances additionnelles doivent être appliquées sur les cartes prépayées : les établissements financiers ne doivent accepter les paiements au moyen de cartes prépayées anonymes émises dans des pays tiers (hors UE) que lorsque ces cartes répondent à des exigences équivalentes à celle de l'UE.

ET SUR CERTAINES TRANSACTIONS

Les transactions opérées selon un schéma inhabituel ou n'ayant pas d'objet économique ou licite apparent doivent également faire l'objet de vigilances additionnelles.

Des vigilances additionnelles avec des impacts sur les process et les outils des institutions financières

	DES VIGILANCES RENFORCÉES	DES IMPACTS SUR LES PROCESS ET LES OUTILS			
		Front	Middle	Back	Outils
PAYS TIERS A HAUT RISQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Informations additionnelles sur les clients et leurs Bénéficiaires effectifs • Augmentation des fréquences de revue 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des clients concernés • Contacts clients pour collecter les données et pièces justificatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôles additionnels sur les données et documents collectés par le Front 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution éventuelle du moteur de score • Adaptation des outils de workflow (nouvelles fréquences de revues KYC) 	
BENEFICIAIRES EFFECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Extension aux trusts et fiducies • Vérification du registre BE • Preuve à l'EER de la consultation du registre 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des clients concernés 	<ul style="list-style-type: none"> • Matching (hebdo, mensuel) des données BE vs. Registre des BE • Collecte de la preuve à l'entrée en relation de la consultation du registre des BE 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution des outils pour interagir avec le registre des BE (one shot, hebdo, mensuel,...) 	
NOUVEAUX ACTEURS ET PRODUITS	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilances additionnelles sur cartes prépayées • Vigilances additionnelles sur les fonds provenant des crypto-plateformes 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacts clients pour investiguer l'origine des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifications complémentaires sur les cartes prépayées et les fonds provenant du marché des cryptos actifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution des outils pour identifier les produits/transactions et clients concernés 	
TRANSACTIONS DOUTEUSES	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilances additionnelles sur transactions inhabituelles ou sans objet licite apparent 	<ul style="list-style-type: none"> • Contact client en cas de détection d'une transaction « inhabituelle » ou sans objet licite apparent • Contrôles additionnels de 1^{er} et 2nd niveau sur les transactions concernées 			

B | Une simplification possible de l'entrée en relation à distance

POUR LES PERSONNES PHYSIQUES...

Dans de nombreux pays de l'Union européenne, la prise en compte des nouvelles technologies de vérification d'identité à distance lors de la transposition de la 4ème directive LCB-FT a ouvert un large éventail de moyens d'identification.

En France, jusqu'à présent, le Code monétaire et financier ne reconnaissait comme équivalent au face-à-face lors de l'entrée en relation, que le recours à l'identité électronique de **niveau élevé** au sens du règlement européen eIDAS. À défaut, il exigeait l'utilisation de deux mesures de vigilances complémentaires parmi les six disponibles depuis octobre 2018.

Or, il apparaît que les **solutions d'identité électronique de niveau élevé**, qui ne sont aujourd'hui atteignables que par des institutions publiques, **ne seront pas disponibles à court terme** : selon l'ACPR, le projet ALICEM pourrait voir le jour d'ici 1 à 2 ans, et le projet d'identité numérique de l'État, du programme interministériel d'identité numérique, pourrait encore prendre plusieurs années pour être déployé.

La transposition de la 5ème directive en droit français préconise **de considérer au même niveau la vérification d'identité par une solution de niveau substantiel eIDAS et le face à face**, permettant de ne pas appeler de mesures de vigilances additionnelles.

Cette préconisation ouvre la voie à une simplification du processus d'entrée en relation à distance pour les personnes physiques : les **délais d'ouverture** de compte devraient être réduits significativement (de plusieurs jours à quasi immédiat) ainsi que la **charge de contrôles KYC** (un gain estimé de 20 à 30 minutes de temps opératoire).

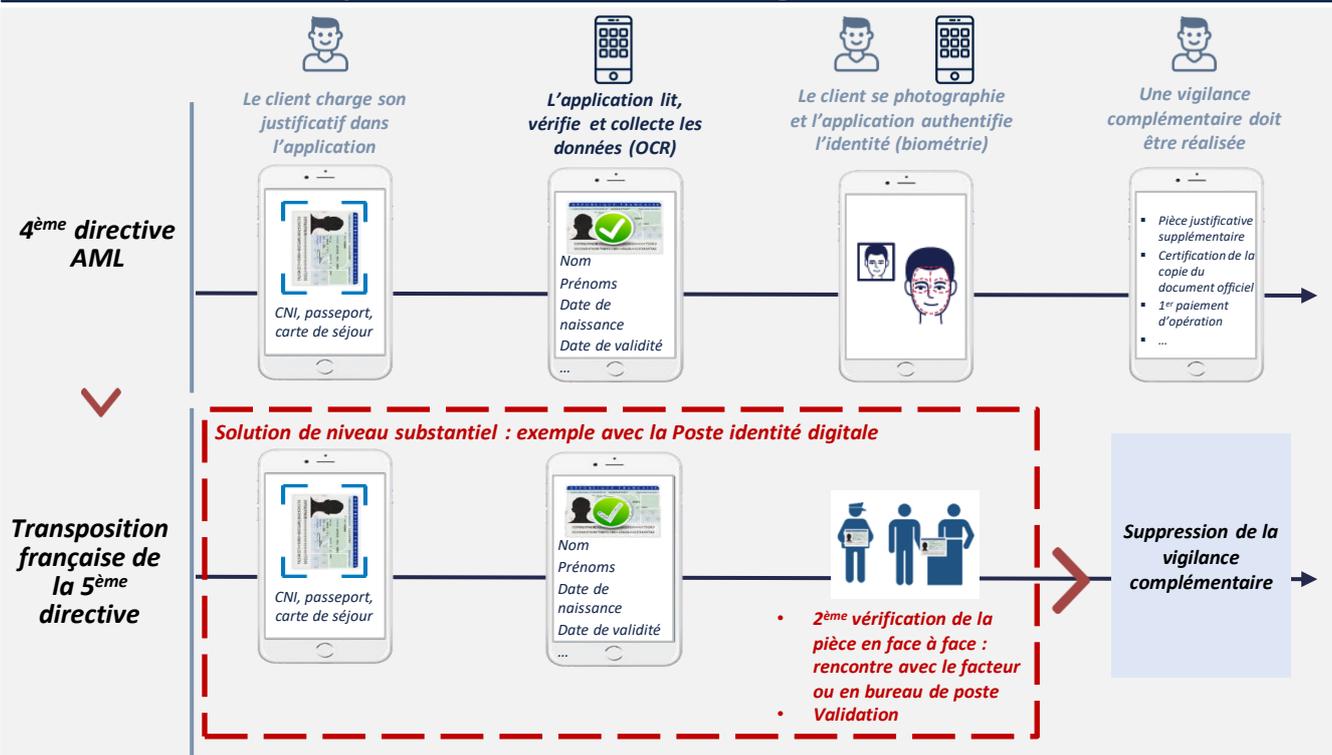
Des acteurs publics et privés ont déjà été agréés en niveau substantiel par l'ANSSI (ex. La Poste Identité Digitale) ou souhaitent obtenir l'agrément à court terme (Ariadnext,...).

Ces acteurs pourraient fournir un nouveau service de vérification d'identité à distance aux institutions financières, via la plateforme France Connect : **les modalités doivent encore être définies** (modèle opérationnel, partage de valeur,...).

...ET POUR LES PERSONNES MORALES

Enfin pour les personnes morales, un recueil du registre officiel de moins de 3 mois auprès des greffes sera équivalent à la vérification de l'identité en face à face du représentant légal ce qui devrait également simplifier les parcours.

Pour les Personnes Physiques, les solutions digitales apportant un niveau de garantie substantiel eIDAS simplifient les entrées en relation digitales à distance



A noter : L'exemple ci-dessus est celui de la Poste Identité Digitale. D'autres solutions ne nécessitant pas la vérification en face à face pourraient émerger

C | Des nouvelles sources de données KYC des personnes morales pour les institutions financières

La 5^{ème} directive prévoit une interconnexion entre États membres des registres nationaux des BE, avec la mise en œuvre d'une plateforme européenne **au plus tard le 10 mars 2021**.

Ce nouveau dispositif devrait permettre d'étendre significativement le périmètre géographique des données accessibles aux institutions financières, qui travaillaient plutôt sur des bases nationales, **et qui auront accès aux registres officiels des Bénéficiaires effectifs des sociétés dans un périmètre européen**.

Par ailleurs, comme mentionné précédemment, les institutions financières auront également **l'obligation de**

signaler toute divergence qu'elles rencontreraient entre les informations sur les BE disponibles dans le registre central et les informations qu'elles auraient à leur disposition : **cela devrait améliorer significativement la qualité et la complétude des bases nationales existantes**.

Ainsi, ce **nouveau registre interconnecté pourrait devenir à court/moyen terme une source de données de référence** pour la collecte et la vérification des BE des sociétés clientes des institutions financières et pour d'autres secteurs d'activité.

EN CONCLUSION : 5^{ÈME} DIRECTIVE, UNE ÉVOLUTION VERS PLUS DE COOPÉRATION

Même si la 5^{ème} directive renforce les vigilances des institutions financières, **elle porte aussi des facteurs de simplification et de coopération**, pour adapter les dispositifs anti-blanchiment aux impératifs d'efficacité et d'efficience du secteur.

Ces évolutions de cadre législatif sont **favorables** :

- **A l'innovation** : des simplifications sont attendues sur les entrées en relation digitales
- **A la coopération et à la transparence** : le registre des BE devient public, ce qui devrait améliorer également la qualité des données

La transposition en droit français de la 5^{ème} directive donne ainsi **l'opportunité de revoir et d'optimiser l'ensemble des processus KYC** pour :

- **Améliorer l'efficacité et les coûts de traitement des KYC** des personnes physiques et des personnes morales
- **Favoriser une meilleure maîtrise du risque de non-conformité**, à travers un meilleur accès aux données
- **Améliorer l'expérience client** (réduction des délais d'entrée en relation, du nombre de sollicitations sur des sujets KYC,...)

LA 6^{ÈME} DIRECTIVE DOIT DÉJÀ ÊTRE TRANSPOSÉE POUR FIN 2020 AVEC UN RENFORCEMENT DE LA RESPONSABILITÉ PÉNALE

D'ici décembre 2020, la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme passera à la vitesse supérieure avec la transposition complète de la 6^{ème} directive anti-blanchiment dans tous les pays de l'UE.

La 6^{ème} directive vise à lutter contre le blanchiment de capitaux **au moyen du droit pénal, introduisant de nouvelles dispositions pénales pour les infractions des personnes physiques et morales** :

- **Une définition harmonisée des infractions de blanchiment de capitaux** : la 6^{ème} directive dresse une liste de 22 infractions de blanchiment de capitaux que tous les États membres doivent ériger en infraction pénale dans leur législation nationale (sauf si elles figurent déjà dans leur code pénal). Cette liste comprend la cybercriminalité, les infractions environnementales, les infractions fiscales, etc.

- Une extension de **la responsabilité pénale aux personnes morales** (sociétés, sociétés intégrées) ainsi qu'aux personnes physiques occupant certains postes (personne ayant un pouvoir de représentation de la personne morale ou ayant autorité pour prendre une décision au nom de la personne morale)
- **Une meilleure coopération au sein de l'UE** : la mise en place de règles de coopération permettra de déterminer quel État membre sera compétent lorsqu'une infraction relève de la compétence de plus d'un État membre.
- **Des mesures punitives renforcées** : des nouvelles mesures pour les particuliers (peine maximale d'emprisonnement de 4 ans) et les entreprises (amendes pénales et non pénales)

2 | EXTERNALISATION DU KYC : QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ?

L'EXTERNALISATION PEUT COUVRIR LA QUASI-TOTALITÉ DES OPÉRATIONS KYC

Nous l'avons vu précédemment : les exigences KYC se sont renforcées et vont continuer à **complexifier les process KYC des institutions financières**, avec des conséquences significatives : détérioration de l'expérience client, accroissement des charges, risques de non-conformité...

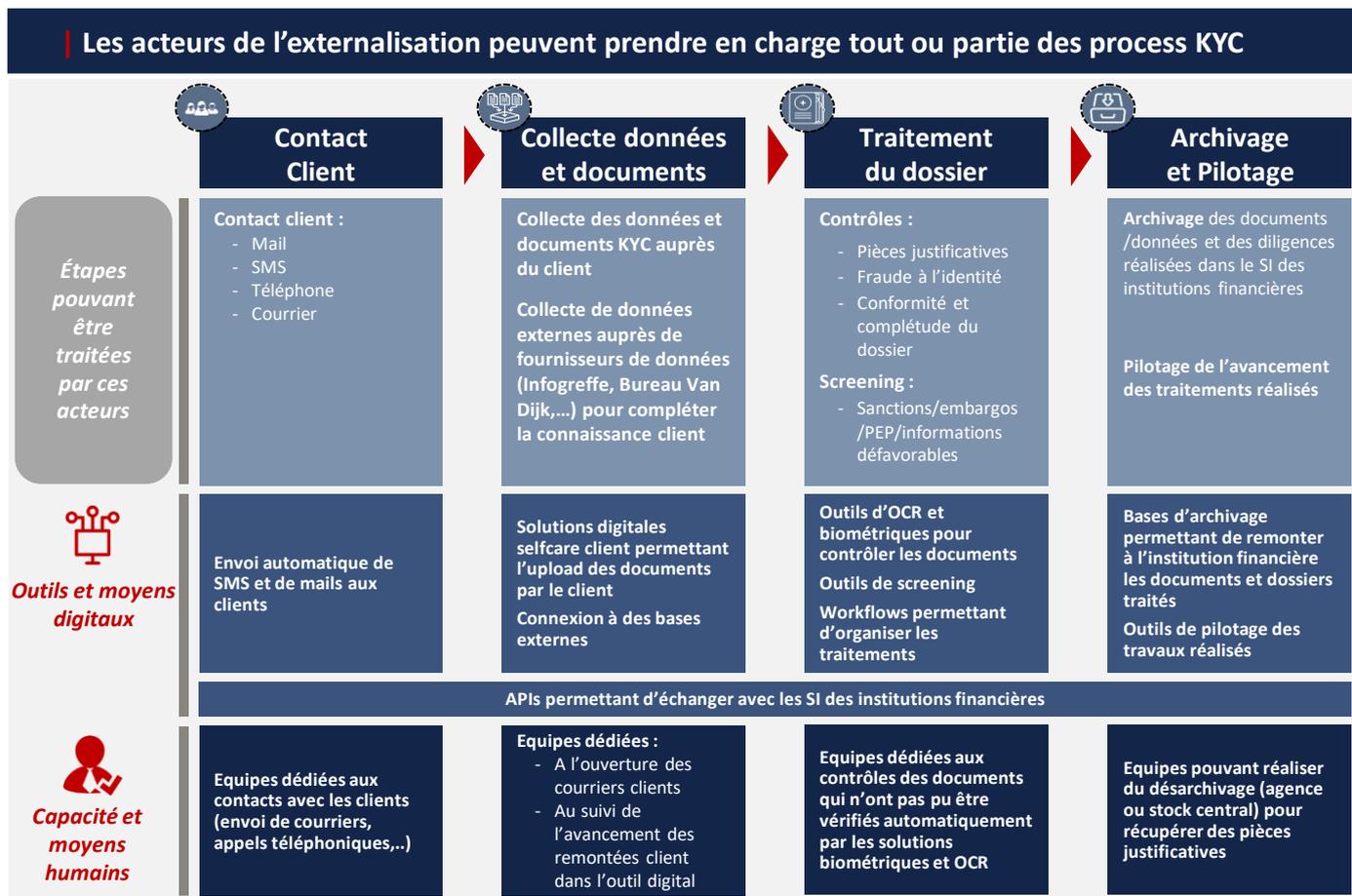
Dans ce contexte, **l'externalisation du traitement KYC pour la clientèle de la banque de détail** peut être un levier important d'efficacité et de gestion des capacités à court ou long terme et mérite d'être examinée.

Des acteurs de l'externalisation (par ex. Jouve, Tessi, Docaposte, Webhelp...) ont développé **des capacités digitales et des moyens humains pour traiter les étapes opérationnelles du process KYC** :

- **Le contact des clients** (par mail, SMS, téléphone...) pour demander des données ou pièces justificatives
- **La collecte de données et documents** :
 - ✓ **Transmis par les clients** (ouverture des courriers,

traitement des documents uploadés...)

- ✓ **À partir de bases de données externes (Infogreffe, Altares, Infolegale, Bureau Van Dijk, France Connect...)** pour compléter la connaissance client (ex. collecte de données de Bénéficiaires effectifs sur les personnes morales)
- **Le traitement des dossiers** : contrôles des pièces, certification de l'identité du client au travers de contrôles biométriques, screening client sanction/ embargo/PEP/informations défavorables...
- **L'archivage digital** des dossiers clients dans les SI de l'institution financière ainsi que le **pilotage** de l'avancement des traitements réalisés



PANORAMA DES ACTEURS DE L'EXTERNALISATION KYC

Le marché de l'externalisation KYC est dominé en France par 4 acteurs :

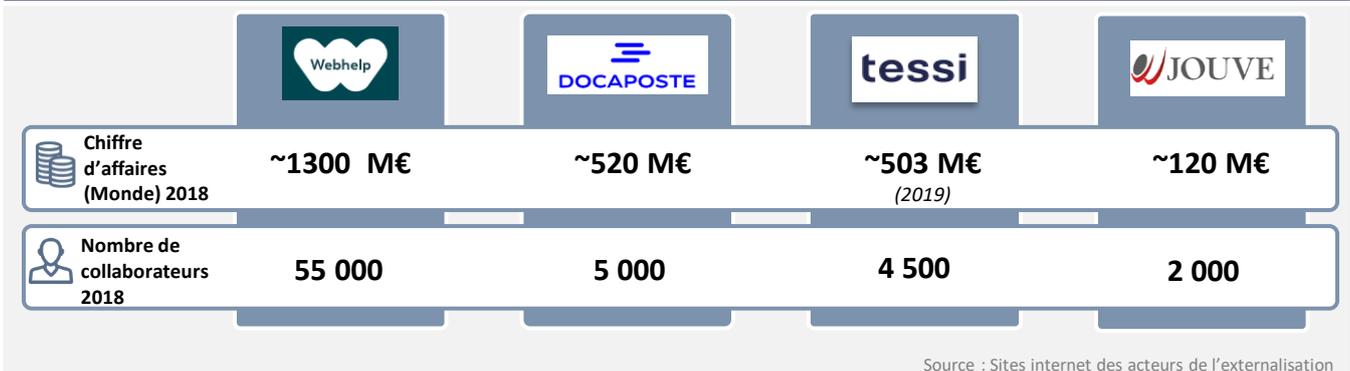
- **Jouve, Tessi et Docaposte** sont des acteurs historiques de la digitalisation des flux documentaires et travaillent depuis de nombreuses années avec les institutions financières sur des activités liées aux paiements (traitement des chèques, dématérialisation des factures fournisseurs...) et au traitement documentaire (gestion électronique des documents, archivage électronique, dématérialisation des flux

entrants)

- **Webhelp** a une expertise historique de l'optimisation de l'expérience client et des centres de contact

Ces acteurs ont tous développé leur offre KYC ces dernières années, en réponse aux opportunités générées par le renforcement des exigences réglementaires sur le KYC.

Carte d'identité des principaux acteurs de l'externalisation du KYC sur le marché français



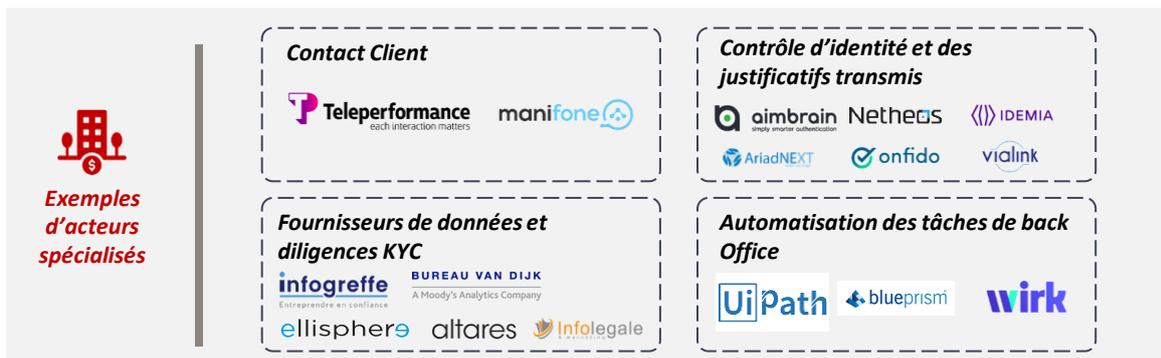
Le périmètre des activités externalisées peut comprendre tout ou partie des opérations de KYC décrites précédemment, mais aussi correspondre à une **activité « one shot »**, par exemple en recherche de capacité et d'expertise pour des opérations de **remédiation**, ou bien **« en run » pour gagner en efficacité sur les entrées en relation** ou les revues périodiques.

On note que ces acteurs ont développé leurs propres solutions ; mais ils peuvent également s'appuyer sur des acteurs spécialisés pour améliorer/compléter leur offre :

- **Sur le contact client**, les acteurs de l'externalisation peuvent s'adosser à des plateformes téléphoniques pour réaliser des appels sortants et/ou des centres d'édition pour l'envoi/la réception de courriers aux clients

- **Sur la collecte de données et documents** et leur traitement, ils peuvent souscrire à des abonnements auprès de fournisseurs de données et/ou s'adosser à des acteurs spécialisés dans le contrôle d'identité d'une part et le contrôle documentaire d'autre part
- **Ils peuvent aussi s'appuyer sur des acteurs de niche** proposant des traitements de Back Office automatisés (recherche et mise en qualité de BE...)

Les sociétés d'externalisation travaillent avec ces acteurs spécialisés selon différentes modalités : rachat, partenariats, utilisation de la solution spécialisée en marque blanche... et font ainsi bénéficier leurs clients de leur savoir-faire dans la gestion des processus KYC à **travers l'agrégation des services et la mutualisation d'investissements**.



EXTERNALISATION DU KYC : QUELLES TENDANCES ET VALEUR AJOUTÉE POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ?

UNE VALEUR AJOUTÉE DEMONTRÉE

Au cours des dernières années, de multiples actions d'externalisation ont vu le jour, que ce soit en « run » ou sur des actions de remédiation :

- **En Run** : plusieurs banques de détail traditionnelles et banques en ligne **ont externalisé une partie de leurs contrôles sur les entrées en relation**, améliorant l'efficacité de leurs process
- **En remédiation** : de nombreuses institutions financières ont externalisé leur remédiation KYC :
 - ✓ Des coûts de remédiation **de 20% à 40%**⁽¹⁾ **inférieurs en moyenne** à une remédiation interne
 - ✓ **Une capacité à traiter des volumétries très importantes dans des délais contraints** (des tasks forces externes peuvent être montées

très rapidement le temps de déployer la plateforme IT)

- ✓ **Des process de collecte et de contrôle** plus automatisés et à la pointe de la technologie, nécessitant peu de développements internes
- ✓ **Des équipes spécialisées** ayant une expérience importante du KYC, permettant d'améliorer la qualité des contrôles réalisés et de standardiser les approches

Fortes de ces premiers succès, certaines institutions financières réfléchissent actuellement à l'externalisation de leurs revues KYC.

DES LIMITES A CONSIDÉRER

Externaliser le KYC présente donc de nombreux avantages. Néanmoins, à long terme, l'externalisation peut avoir certaines limites :

- **Le modèle est fondé sur des économies d'échelle** : les prestataires sont très performants pour traiter des volumétries importantes (un minimum de 50 000 dossiers à remédier) ; en deçà les coûts de setup des solutions d'externalisation sont en général trop importants et la réalisation en interne reste plus attrayante financièrement
- Les acteurs généralistes sont surtout très performants **sur des dossiers « simples »** (ex. : remédiation d'une personne physique non protégée) : en effet, les dossiers plus complexes (personnes morales, personnes physiques protégées) peuvent nécessiter

de multiples contacts clients, impactant le coût de traitement par dossier

- Une attention particulière doit être portée à la **gestion des données confidentielles** transmises à ces sociétés
- **Enfin, l'externalisation peut générer une perte de maîtrise de la gestion des risques et des compétences.** Le recours à l'externalisation renforce le besoin de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle des prestataires et des processus externalisés pour continuer à garantir un bon niveau de maîtrise des risques opérationnels et de non-conformité.

A noter :

Les activités KYC généralement non couvertes par ces acteurs concernent des activités « cœur » compliance, dont la maîtrise et les compétences restent en interne :

- **Le scoring de risque de sécurité financière** (les moteurs de score étant propriété des institutions financières)
- **Les contrôles de 2nd niveau**, réalisés directement par les équipes Compliance

(1) Source : Missions Exton Consulting en banque de détail

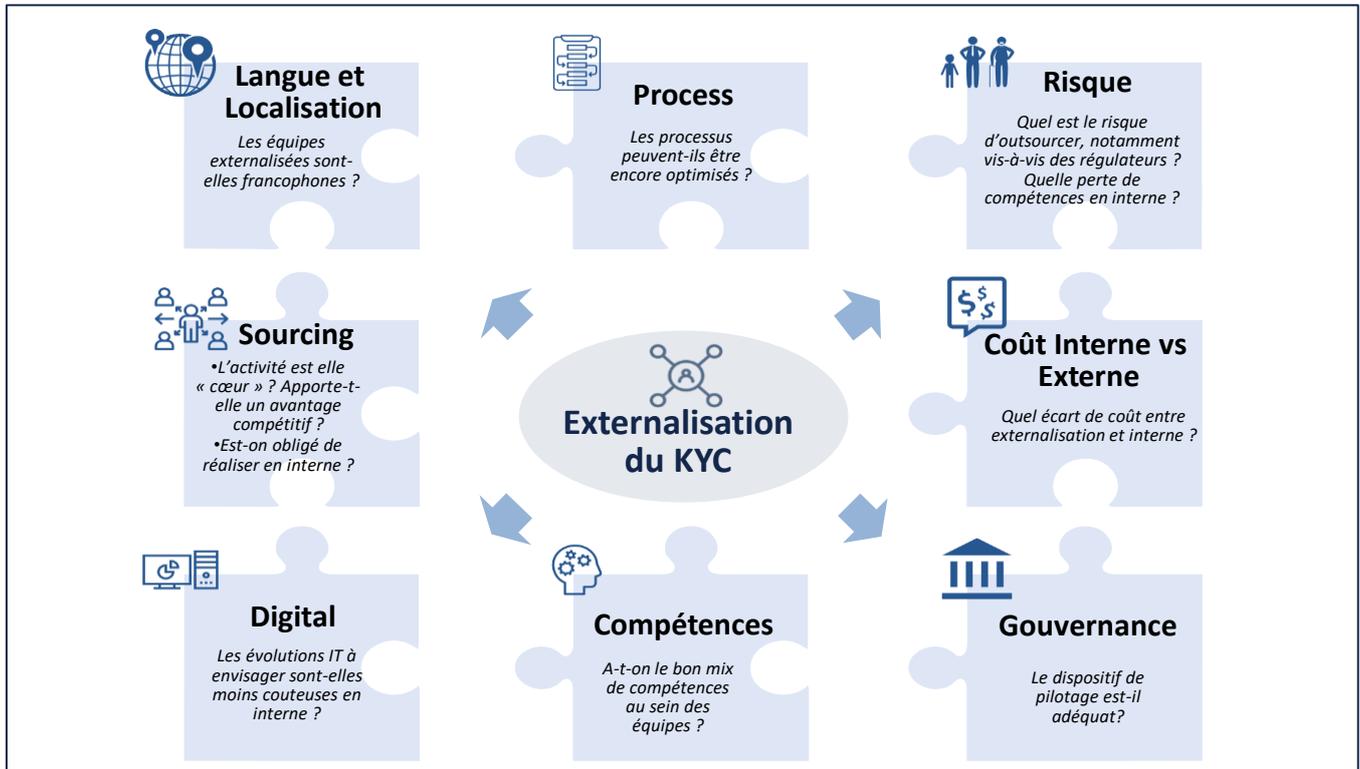
EXTERNALISATION DU KYC : UNE ANALYSE STRATÉGIQUE À MENER AU CAS PAR CAS

Le choix d'une externalisation KYC passe par une réflexion stratégique et opérationnelle de type « Make or Buy », sur tout ou partie des process KYC.

Les questions clés à adresser sont communes aux démarches d'externalisation, avec cependant des

spécificités propres au KYC : quelles compétences spécifiques, comment gérer les contrôles et les risques, quelles modalités d'accès et d'enrichissement des bases de données et documentaires, quelle dynamique sur les volumes à traiter...

Questions clés à adresser dans une démarche d'externalisation du KYC



EN CONCLUSION

Dans un contexte de renforcement des réglementations, l'externalisation des traitements KYC **pour les clientèles de la banque de détail** peut être un levier important d'efficacité et de gestion des capacités et mérite d'être examinée.

Elle peut présenter de nombreux avantages, tant en « Run » (entrées en relation, revues KYC) qu'en remédiation « One shot » pour **réduire les délais de traitement, optimiser les coûts de traitement et améliorer l'expérience client** des entrées en relation et des revues périodiques.

Ce modèle peut néanmoins présenter certaines limites dans le cas de faibles volumétries à traiter et de dossiers complexes à remédier. Une attention devra également être portée à la confidentialité des données et à l'articulation avec les compétences internes de gestion des risques KYC.

Il conviendra donc de mener une réflexion approfondie avant tout projet d'externalisation du KYC **pour évaluer les bénéfices et les risques encourus par l'externalisation.**



Eric JAMET
DIRECTEUR MARKETING
TESSI FRANCE

ÉCHANGE avec

tessi

1. En quoi votre offre répond aux enjeux du KYC et aux nouvelles exigences de la 5ème directive LCB-FT ?

Tessi est un partenaire majeur des banques et des assurances, pour l'optimisation des processus de back-office et des parcours clients. Nos offres permettent d'automatiser les traitements, garantir la conformité et variabiliser les coûts. S'agissant des opérations KYC, notre offre répond aux exigences de contrôle lors de l'entrée en relation, comme durant la relation d'affaires. Ainsi, Digital Banking by Tessi est une plateforme conçue pour opérer les campagnes de remédiation des personnes physiques, mais aussi des personnes morales. Elle orchestre le déroulement des campagnes, gère des dispositifs multicanaux d'appel des pièces justificatives, automatise la collecte des flux et les contrôles de complétude des dossiers clients. Accompagnée d'expertises outsourcées, elle répond aux nouvelles exigences LCB-FT comme le renforcement de la traçabilité (piste d'audit), l'identification des bénéficiaires effectifs pour les personnes morales, ou encore la surveillance renforcée des opérations relatives aux PPE.

2. Sur l'externalisation des opérations de remédiation KYC, pourriez-vous décrire les bénéfices (qualitatifs / quantitatifs) de votre offre, en vous appuyant sur un projet déjà réalisé ?

Le premier bénéfice est l'agilité. Nous avons permis à une grande banque de détail de tenir un objectif à fort enjeu sur plus de 100 000 clients : fournir sous 48 heures pour toute demande d'audit, des documents clients vérifiés au format dématérialisé. Après 3 mois de prestation externalisée, une demande provenant de contrôleurs américains était servie en moins de 2 heures ! Mais le vrai différenciant réside dans l'apport unique du couple « Plateforme digitale – Expertise outsourcée ». Tessi a adressé la mise en conformité d'un établissement financier suite à un contrôle ACP, imposant la remédiation KYC de plus de 60 000 dossiers clients entreprises. Deux cellules outsourcées de front et de backoffice ont activé la collecte et la vérification des flux ; nos outils d'OCR et d'IA ont automatisé l'extraction des données et la réalisation des contrôles ; notre plateforme a piloté le suivi des dossiers et l'interopérabilité avec le SI de la banque.

3. Quels sont les facteurs clés de succès d'un projet d'externalisation d'opérations de remédiation KYC ?

Si l'on doit n'en citer qu'un, c'est certainement la capacité du prestataire à opérer et s'engager. Le statut de PSEE* est une première garantie de trouver des cellules expertes et des outils conformes aux exigences des secteurs banques et assurances. Au-delà du statut, c'est alors sa capacité à adresser une maîtrise globale et pluridisciplinaire des services qui doit être validée : automatisation et pilotage des campagnes, interopérabilité avec les SI clients, workflow adaptés à la remédiation des personnes physiques ou morales, intégration de services tiers de données, interfaces ergonomiques des parcours, activation d'outils de communication multicanal (Editique, Emailing, téléphone), contact center pour le helpdesk clients, suivi et traçabilité en temps réel...

4. Quels sont les nouveaux besoins clients et tendances que vous percevez, et comment votre offre évolue pour y répondre ?

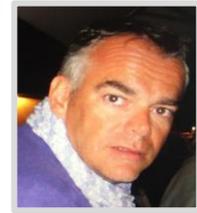
La croissance de la demande de digitalisation des processus d'EER** accélère la nécessité d'automatiser la vérification des données clients au plus tôt du parcours, pour prévenir les risques de fraude. Les nouveaux services d'ID Numérique et de blockchain renforceront la sécurisation et conformité des contrôles. Au-delà de l'EER, la disponibilité de ces innovations sous forme de services en mode API faciliteront une intégration dans les SI au plus près des actes de gestion. C'est la raison pour laquelle, la plateforme Digital Banking by Tessi est ouverte, modulaire et disponible sous forme de services. Nos investissements autour de l'IA, de la confiance numérique et dans l'expertise de nos agents sur les actes de gestion, convergent en ce sens pour servir la conformité KYC de nos clients.

* Prestataire de Services Essentiels Externalisés

** Entrée En Relation



Xavier MONMARCHÉ
DIRECTEUR EXECUTIF
DEVELOPPEMENT JOUVE



Laurent NOE
DIRECTEUR PROGRAMME
BANCAIRE JOUVE

1. En quoi votre offre répond aux enjeux du KYC et aux nouvelles exigences de la 5ème directive LCB-FT ?

Nous avons mis en place une offre de services externalisée pour adresser les sujets d'enrôlement client et de remédiation KYC (outils et plateforme de services). Cette offre est à la fois le fruit de nos investissements et travaux approfondis en R&D depuis 2 ans, mais aussi et surtout elle s'appuie sur nos expériences opérationnelles avec nos clients principaux (SG, CA, BNPP, et plus récemment BPCE). Notre offre permet de répondre aux enjeux réglementaires (4ème et 5ème directive) à travers 2 axes majeurs :

- La capacité à collecter et à enrichir les dossiers clients dans les SI bancaires des documents et données obligatoires conformément aux demandes du régulateur ;
- La traçabilité du dispositif qui permet de démontrer les opérations externalisées par la banque.

2. Sur l'externalisation des opérations de remédiation KYC, pourriez-vous décrire les bénéfices (qualitatifs / quantitatifs) de votre offre, en vous appuyant sur un projet déjà réalisé ?

Au travers de notre offre, nos clients bénéficient de la mise en place d'un processus externalisé permettant de :

- Remédier en masse un grand nombre de clients dans un espace-temps limité, sans effet d'éviction sur le fonctionnement des réseaux d'agences (actions commerciales ou autres)
- Disposer d'un processus qui assure une traçabilité complète des actions et résultats de la banque sur ce sujet et ainsi disposer d'autant de « preuves » de bonnes diligences vis-à-vis des régulateurs
- Disposer d'une plate-forme industrialisée et durable qui permet un usage dans le temps, par exemple dans le cadre des obligations de contrôle permanent

Nous traitons 100 % des dossiers clients qui nous sont confiés et au terme des actions de remédiation, plus de 70 % d'un fonds de commerce peut être remédié totalement en externe, le reste ayant fait l'objet d'une analyse et d'une préparation pour la banque qui lui permettra de finaliser le dossier client.

3. Quels sont les facteurs clés de succès d'un projet d'externalisation d'opérations de remédiation KYC ?

A l'appui de nos expériences avec des clients majeurs, 3 facteurs de succès nous paraissent déterminants :

- Faire simple :
 - ✓ Dans la définition des règles de gestion adaptées sans « surenchérir » sur les exigences régulateurs sur les marchés de masse en particulier
 - ✓ Dans le choix de la stratégie de ciblage et de communication : priorisation des clients à remédier, durée des campagnes, canaux de contacts
- Penser « fluide » :
 - ✓ La remédiation est un sujet réglementaire qui intéresse surtout la banque et l'enjeu c'est d'embarquer les clients dans cette opération sans que ce soit trop contraignant
 - ✓ Les choix de communication et de collecte des documents doivent être les plus fluides possibles pour les clients
- Avoir le souci de la sécurité :
 - ✓ En ces temps de RGPD et d'actions de phishing qui se multiplient, il est essentiel de rassurer le client sur le fait que le process et les outils proposés sont sécurisés et qu'il est bien en interaction avec sa banque

4. Quels sont les nouveaux besoins clients et tendances que vous percevez, et comment votre offre évolue pour y répondre ?

Pour améliorer en continu notre offre de services et répondre toujours mieux aux besoins de nos clients, nous avons différents axes de travail. La qualité et la quantité des informations disponibles dans les SI des banques sont variables et nos clients recherchent leur optimisation. Nous travaillons en ce moment sur les sujets suivants pour ce faire :

- Au-delà de l'analyse documentaire et l'extraction de données, enrichir et fiabiliser par l'import de données externes tant pour les personnes physiques que pour les personnes morales (annuaires, infogreffe, dgfip...)
- Pérenniser et faire évoluer les outils et processus au-delà de la remédiation vers un usage « durable » dans le cadre des contrôles permanents ou périodiques.



Aimé CENAC

RESPONSABLE MARCHÉ BANQUE
DOCAPOSTE

ÉCHANGE
avec



Docaposte, tiers de confiance numérique, propose la solution KYC la plus complète du marché, du conseil aux opérations liées aux process métier.

Nous avons pensé notre offre en partant du constat que réussir la digitalisation des processus bancaires nécessite un accompagnement humain de premier plan, c'est pourquoi nous l'avons enrichie avec une prestation de conseil (réglementaire, métier) et de back office (analystes KYC).

L'expertise de haut niveau des collaborateurs de Softeam, société de conseil et services qui a rejoint Docaposte fin 2019, permet d'accompagner nos clients avec une équipe projet constituée de spécialistes métier, experts en conseil réglementaire, SI et en transformation digitale.

Innovante, la solution KYC de Docaposte allie à son expertise métier ses savoir-faire en matière de plateformes numériques sécurisées et ses assets internes différenciants.

Aussi, en réponse aux besoins d'automatisation et d'accélération des process, nous avons conçu et développé une plateforme numérique hautement sécurisée qui permet d'orchestrer l'intégralité du processus de traitement des documents clients et qui repose sur des workflows spécifiquement développés pour les opérations KYC personnes physiques et personnes morales, en plusieurs langues. Parfaitement adaptée à la banque digitale, elle permet un parcours sans couture pour le client.

Les deux autres enjeux du secteur sont d'obtenir les pièces justificatives de leurs clients et de rafraîchir les données existantes. Pour les y aider, Docaposte propose à ses clients :

- Une expertise en call center qui permet d'externaliser les appels sortants et le traitement de l'information entrante. Notre équipe d'opérateurs peut également gérer les courriers sortants, y compris les opérations de back office associées.
- Une solution de capture documentaire, reconnaissance et lecture automatique (LAD/RAD)

renforcée par notre propre IA (deep learning et technologies de requêtage en langage naturel), permettant de vérifier l'authenticité d'un document et la cohérence entre plusieurs pièces d'un même dossier.

Enfin, nous intégrons dans nos solutions de KYC nos assets complémentaires et uniques sur le marché qui permettent d'offrir un parcours 100 % sécurisé :

- L' Identité Numérique La Poste, désormais équivalente à une vérification en face à face
- Le coffre-fort numérique Digiposte qui permet, avec le consentement du client, de récupérer directement les documents certifiés qui y sont déposés (CNI, bulletins de paie...)
- Le service des facteurs assermentés pour collecter les documents par scan, le flux de données étant directement renvoyé vers la plateforme.

3 | KYC DES PERSONNES MORALES : QUAND LE KYC PARTAGÉ DEVIENT UNE RÉALITÉ

PARTAGER LES INFORMATIONS KYC, UN ENJEU D'EFFICACITÉ IMPORTANT POUR LA CLIENTÈLE ENTREPRISE ET POUR LEURS BANQUES

La clientèle Entreprise des banques s'étend des PME jusqu'aux grands groupes internationaux. Cette clientèle a la particularité d'être fortement multi-bancarisée et doit régulièrement partager ses informations KYC dans des formats variables (et une profondeur différente) avec chacune de ses banques et ses partenaires financiers.

Ainsi, les plus grands groupes travaillent avec plus de 30 établissements financiers et fournissent les mêmes informations réglementaires (souvent en grande majorité publiques) à l'ensemble de leurs banques.

Par ailleurs, les dernières directives LCB-FT n'ont eu de cesse de renforcer les diligences KYC pour ces clients, avec des conséquences importantes :

- **Pour les clients Entreprises :**
 - ✓ **Une charge importante pour rassembler les données KYC et les fournir aux banques :** 77%⁽¹⁾ des trésoriers d'entreprise considèrent qu'il s'agit d'une des activités les plus pénibles de leur travail
 - ✓ **Des entrées en relation potentiellement très longues** (dans certains cas plus de 30 jours pour ouvrir un nouveau compte)

- **Pour les institutions financières, des coûts KYC très importants :** les grandes banques mondiales dépensent près de 90 Millions⁽²⁾ de dollars par an pour collecter, vérifier et stocker les données KYC des personnes morales (des temps opératoires de revue KYC PM compris **entre 10h et 20h⁽³⁾** par client ; un coût/client estimé **entre 500 et 2000\$⁽³⁾** par revue KYC)

Dans ce contexte, la mutualisation du KYC des personnes morales, qui permet un partage des documents et données KYC au sein d'un groupe bancaire ou entre plusieurs établissements, doit permettre :

- **d'éviter la multiplication des sollicitations client** pour obtenir les mêmes documents et données KYC...
- **...tout en réduisant significativement la charge de contrôle des institutions financières** ainsi que les coûts et délais liés à la collecte, à la vérification, au stockage et à la gestion des informations clients.

(1) AFTE 2018

(2) Etude Refinitiv de 2017 réalisée auprès de plus de 1000 décideurs sur 10 pays

(3) Analyses Exton Consulting

Dans un contexte de complexification des diligences KYC et de multiplication des sollicitations des clients personnes morales, la mutualisation des activités de collecte et de diligence KYC devrait apporter des gains significatifs pour les groupes bancaires et leurs clients Entreprises.

➤ Des initiatives très prometteuses émergent et devraient commencer à démontrer leur potentiel dès 2020.

DES APPROCHES INTRA-GROUPES ET MULTI-ÉTABLISSEMENTS

Pour traiter ces enjeux d'expérience client, de cohérence, d'efficacité et de mutualisation, plusieurs approches ont été initiées ces dernières années :

- **Le KYC partagé en interne « ou Intra-Groupe »**, consiste à mettre en œuvre un partage de la collecte et des diligences KYC entre plusieurs entités d'un même groupe (ex. : entre banque de détail, service financier spécialisé, banque d'investissement)
- Dans ce cas, une entité peut prendre la responsabilité du **KYC pour l'ensemble du groupe** : elle collecte les données et documents KYC et réalise les diligences KYC (scoring, screening...)
- Elle s'appuie pour cela **sur des politiques groupes communes et cohérentes**
- **Le KYC partagé entre établissements** est un dispositif de partage de KYC entre plusieurs groupes bancaires : les entreprises sont alors en relation, par exemple, avec une plateforme d'intermédiation (ou Tiers de confiance), qui collecte et traite les documents et données KYC, auprès des clients ou de bases tierces
- Les informations sont ensuite rendues accessibles aux **établissements financiers partenaires** qui sont abonnés au service
- A partir des **données et documents récupérés**, et de premières analyses, les établissements financiers réalisent alors chacun leurs propres diligences, selon leurs propres politiques KYC.

METTRE EN ŒUVRE LE KYC PARTAGÉ : DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS À RÉUNIR

Au cours des dernières années, des initiatives de partage de KYC multi-établissements **se sont révélées complexes à mettre en œuvre.**

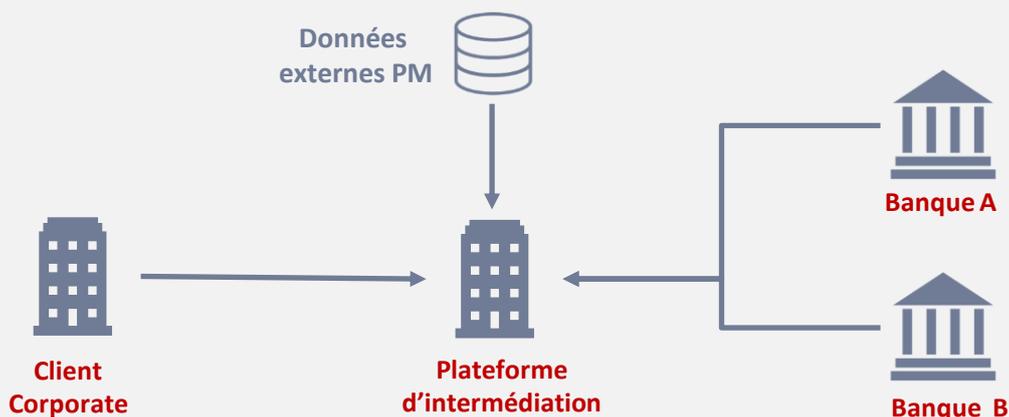
Elles ont été confrontées à des questions de définition de standards communs, de difficultés de choix technologiques, de sécurité pour le partage des documents et informations et de modèle de partage de valeur entre établissements.

De fait, certaines initiatives ont tourné court, comme celles de Reuters (Refinitiv), KYC.com, ou Bloomberg.

Ainsi, plusieurs conditions doivent être réunies pour assurer la réussite d'une solution multi-établissements :

- **Une expérience client « sans couture » :**
 - ✓ **Une relation directe, soutenue par la prescription par des banques, et une véritable simplification pour les clients :** une alimentation en données et documents réellement mutualisée
 - ✓ **Une solution adaptée aux spécificités des différentes clientèles entreprise :** le KYC des grandes entreprises, qui sont pour la plupart multi-bancarisées, avec des structures complexes (structure actionnariale complexe, filiales à l'étranger) est très différent de celui des TPE-PME
- **Une standardisation des documents et des données à collecter**
 - ✓ **La définition d'un socle normatif** (« no more, no less ») des exigences partagées sur les données et documents à collecter, sur la nature des informations et leur format
 - ✓ **Des compléments à la marge** en fonction des exigences spécifiques de chaque banque
- **Des solutions technologiques performantes et facilitant l'intégration**
 - ✓ Une solution efficace en termes de coûts (« **cost efficient** »)
 - ✓ Une technologie fiable et accessible à tous les acteurs, et **permettant d'avoir une piste d'audit complète** (notamment sur la qualité et la source des données, l'enrichissement par bases externes ou par analyse IA par exemple sur les schémas de bénéficiaires effectifs)
 - ✓ **Une solution flexible** permettant de traiter les spécificités des utilisateurs entreprises et banques
- **Un modèle économique gagnant-gagnant au service des clients et des partenaires**
 - ✓ **La définition d'un modèle économique** et d'une gouvernance clairs entre tous les participants
 - ✓ **Un périmètre large qui intègre clients, fournisseurs et intermédiaires** pour éviter de solliciter le client ou de refaire la diligence KYC alors que l'information existe déjà.

SCHÉMA DE PRINCIPE D'UN KYC PARTAGÉ MULTI-ÉTABLISSEMENTS



- Dépose ses documents et données dans le repository de la plateforme d'intermédiation
- Reste propriétaire de ses données
- Accède généralement gratuitement à la plateforme (pour les entreprises clientes des institutions financières)

- Collecte les documents et données du client (avec des outils d'extraction automatiques)
- Réalise les contrôles automatiques de qualité sur les données et documents collectés (cohérence, complétude, exactitude)
- En lien avec le client, assure la fraîcheur et la qualité des données KYC

- Récupèrent les données et documents KYC
- Réalisent leurs propres diligences (screening, contrôles de conformité,...) selon leurs politiques KYC en vigueur
- Payent un abonnement au service

A noter :

- *Cette mutualisation est centrée sur la collecte, la mise à jour, et l'analyse des informations de KYC.*
- *Les établissements continuent à porter l'évaluation des risques de Sécurité Financière et l'organisation de diligences spécifiques à leurs politiques internes (éventuellement en lien avec la plateforme d'intermédiation).*
- *Au-delà des ces services, les plateformes peuvent aussi proposer une intégration verticale des activités KYC, à travers des applicatifs personnalisés ou par l'externalisation de ressources.*

DES SOLUTIONS AMBITIEUSES DE MUTUALISATION KYC ONT FRANCHI DES ÉTAPES CONCRÈTES ET SONT EN COURS DE DÉPLOIEMENT

Assurant depuis 2014 la centralisation des données KYC de près de 5500 établissements financiers, **SWIFT a étendu fin décembre 2019 son « KYC Registry » aux entreprises.** Sur le portail internet de SWIFT, les entreprises peuvent, gratuitement, déposer leurs informations et en contrôler la distribution aux banques. Ces dernières payent à la consultation des documents. Cette solution semble surtout adaptée à la clientèle historique de Swift, **c'est-à-dire les grands clients Corporate.**

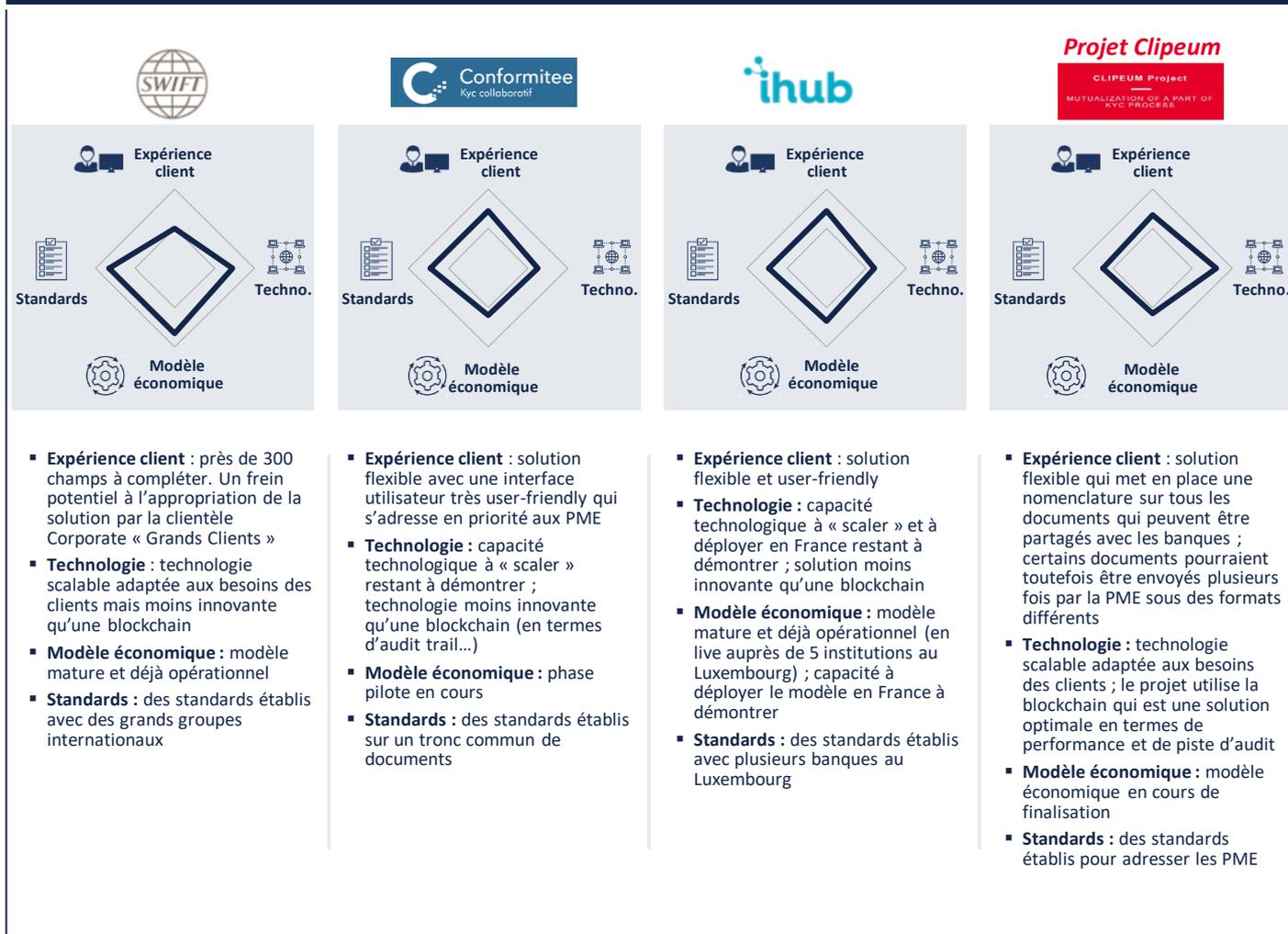
Conformitee, startup spécialisée dans le marché de la mutualisation KYC, **s'adresse aux trésoriers des PME** et a défini un socle normatif, permettant d'établir une liste standardisée de formulaires, avec les directions de la conformité de 5 banques (BPI France, Arkéa, Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes et la Banque Populaire Rhône-Alpes).

La solution est déployée dans des agences bancaires pilotes et des entreprises s'inscrivent sur la plateforme depuis novembre 2019, où elles déposent gratuitement le dossier KYC dont elles sont propriétaires. Les banques payent un abonnement pour s'y connecter.

En production depuis peu, **ihub** est une solution présente au Luxembourg uniquement et détenue à 100 % par POST Luxembourg. Elle compte près de 220 000 clients finaux, et sa spécificité est de **traiter à la fois des personnes physiques et des personnes morales.**

Enfin la **solution Clipeum**, lancée il y a plus d'un an par la Société Générale, est dédiée aux PME et s'est structurée auprès d'un premier cercle d'acteurs (Société Générale, Natixis/BPCE, Euler Hermes, Oddo BHF, CommerzBank...). La solution repose sur la technologie Blockchain Corda et devrait être déployée courant 2020.

Analyse du positionnement des acteurs du KYC multi-établissement



LE KYC PARTAGÉ INTRA-GROUPE, UN DISPOSITIF COMPLÉMENTAIRE POUR ORGANISER UN MODELE OPÉRATIONNEL KYC EFFICACE

Les groupes bancaires font aussi face à des enjeux de mutualisation et d'efficacité dans la gestion de leurs relations clients, et de cohérence et d'homogénéité dans leur politique KYC.

Améliorer l'expérience client

Les entreprises sont généralement en relation d'une part avec **plusieurs entités commerciales** sur un territoire : banque de proximité, banque d'investissement, services financiers spécialisés pour le leasing, l'affacturage, les paiements... Et d'autre part, pour les groupes internationaux, elles sont présentes à travers leurs **filiales dans de nombreuses géographies** où elles sont en relation avec la même banque.

Dans ces conditions, le **KYC partagé** intra-groupe porte une promesse client forte de « **libre circulation des relations d'affaires** » : un point d'entrée unique et une validation KYC qui permettent de développer des relations avec toutes les entités de la banque.

A la clé : **l'élimination d'opérations en doublon** de partage d'information, et une **accélération de toutes les entrées en relation et revues périodiques**.

A ce titre, le recours à une plateforme mutualisée externe constitue **une initiative complémentaire pour la collecte des données dans la constitution d'un modèle opérationnel KYC optimisé**.

Gagner en efficacité et renforcer la cohérence des politiques de risque

Au-delà de la collecte des données, l'évaluation des risques de sécurité financière et l'exploitation de ces informations pour suivre les transactions et gérer les alertes **restent de la responsabilité de chaque banque**.

Les dispositifs mutualisés intra-groupe permettent, en déléguant à une entité la réalisation du KYC qui sera ensuite valable et accessible à l'ensemble d'un groupe bancaire, des gains **d'efficacité significatifs** en évitant de multiplier ces analyses pour chacune des entités.

Par ailleurs, un système commun mutualisé permet de soutenir le **déploiement opérationnel de politiques de risques homogènes** de niveau groupe et d'assurer la cohérence dans leur application sur toutes les entités.

Les **défis pour réussir** à mettre en place ce dispositif reposent sur la capacité à organiser la délégation entre les établissements en tenant compte de principes de coverage, des spécificités des certaines géographies (réglementaires et linguistiques) et aussi à partager ces informations KYC à travers les différents SI des entités.

EN CONCLUSION : UNE ANNEE CHARNIERE POUR LE KYC PARTAGÉ

- Après plusieurs années de projets, des initiatives de partage et de mutualisation des KYC des personnes morales **sont en cours de déploiement et semblent pouvoir apporter une valeur ajoutée significative** aux groupes bancaires et à leurs clients.
- L'année 2020 devrait permettre aux solutions de mutualisation multi-établissements de **démontrer leur efficacité et leurs éventuelles limites**, et d'asseoir leur positionnement singulier (Swift avec les Grands Corporate, Conformitee et Clipeum avec les PME...) : **des modèles qui devraient cohabiter** car les entreprises ne sont pas toutes prêtes sur les mêmes plateformes.
- Par ailleurs ces initiatives de mutualisation devraient continuer à mûrir, car **toutes prévoient d'évoluer vers l'internationalisation et de renforcer les interconnexions avec des plateformes extérieures** :
 - ✓ I-Hub souhaite s'ouvrir à l'international et se développer sur de nouveaux marchés
 - ✓ Conformitee souhaite proposer une interopérabilité avec d'autres solutions ou technologies, telles que la blockchain
 - ✓ Clipeum a en vue un partenariat avec le groupe de banques nordiques et se projette sur une structure faîtière du KYC, pour répondre à d'autres finalités que le KYC (ex. : « Know your supplier »...)
- Enfin, des initiatives de **KYC partagé intra-groupe** sont également en phase de déploiement, et contribuent à réinventer des modèles opérationnels de filières KYC efficaces, conformes et orientées clients.
- Cette dynamique de **réinvention de filière** a également tout à gagner à intégrer les solutions d'externalisation et de mutualisation.

Une offre Exton dédiée pour accompagner les Métiers et la Fonction conformité dans l'appropriation des nouvelles réglementations et l'optimisation de leurs modes de fonctionnement.

1 UNE OFFRE DÉDIÉE AUTOUR DE 4 PILIERS



ORGANISATION ET EFFICACITÉ DES ACTIVITÉS CONFORMITÉ



REPORTING ET MONITORING DES RISQUES ET DE L'ACTIVITÉ



ACCOMPAGNEMENT DES PROGRAMMES RÉGLEMENTAIRES



REFONTE DES PARCOURS «COMPLIANCE BY DESIGN»

2 POUR ADRESSER LES DOMAINES DE CONFORMITÉ auprès des business units et/ou des fonctions



SÉCURITÉ FINANCIÈRE
(Connaissance client, KYC, AML, ...)



PROTECTION CLIENTÈLE
(MIF, IDD, PRIIPS, ...)



ETHIQUE
(Anti-corruption code de conduite, ...)



TRANSPARENCE FISCALE



PROTECTION DES DONNÉES



INTÉGRITÉ DE MARCHÉ

3 UN POSITIONNEMENT DIFFÉRENCIANT



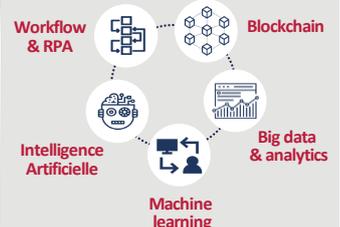
Notre excellente connaissance des métiers de la Banque et de l'Assurance nous confère un positionnement à part dans la transformation des activités Conformité.

4 AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME FINTECH - REGTECH

UNE IMPLICATION FORTE AU PLUS PRÈS DE L'ÉCOSYSTÈME



UNE BONNE CONNAISSANCE DES LEVIERS DIGITAUX



Julie MAHÉRAULT
ASSOCIÉE

j.maherault@extonconsulting.com
06.82.42.49.67



Jean-Marc BREITWILLER
ASSOCIÉ

jm.breitwiller@extonconsulting.com
06.21.27.14.15



Marc LACROIX
DIRECTEUR

m.lacroix@extonconsulting.com
06.18.27.02.59

exton
consulting

STRATEGY &
MANAGEMENT

21-25 Rue Balzac, 75008 PARIS
www.extonconsulting.com

Paris • Milan • Munich • Barcelone