

PROSPECTIVE RETROSPECTIVE

2023 - 2024



“

Chers clients,

L'équipe d'Ailancy tient à vous présenter ses meilleurs vœux pour la nouvelle année !

L'année qui s'achève a été marquée par des défis et des succès, et nous sommes reconnaissants de pouvoir partager cette aventure avec des partenaires aussi remarquables que vous.

Votre confiance continue à être le moteur de notre engagement à fournir des conseils de qualité et des solutions innovantes. Chaque jour, nous nous efforçons d'apporter une valeur ajoutée à vos projets et de contribuer à votre développement.

En cette nouvelle année, nous aspirons à maintenir cette confiance, relever de nouveaux défis et **bâtir ensemble un avenir toujours plus prometteur.**

Recevez tous nos vœux de bonheur, de santé et de réussite !

Marie-Thérèse AYCARD, Romuald HAJERI, Christophe DAVIES et toute l'équipe d'Ailancy !

”



2023

Retrouvez les sujets critiques de l'année !

- 7 > Marché des professionnels
Open Banking et Banque Digitale
- 8 > Tendances Vendor IT
Transformation des Back-Offices
- 9 > Tendances Private Assets (AM)
Client service best practice (AM)
- 10 > Maîtrise des risques d'Outsourcing
DORA (Digital Operation Resilience Act)
- 11 > Finance Durable
Silver économie : les « Papy-boomers »

SOMMAIRE

SOMMAIRE

2024 Les sujets à ne pas manquer !

IA Générative Stratégie Cloud Tokénisation des actifs	13
Loi industrie verte Risque ESG CSRD	14
Bâle 4 RIS DSP3, PSR et FiDA	15
BDD Tendances Banque privée Le recouvrement	16
Assurance Vie : le risque de taux et revue DDA eBanking Banque Privée Assurance Vie / CGP : nouveaux modèles OP	17
AYLIOS, nouvelle marque Ailancy	18

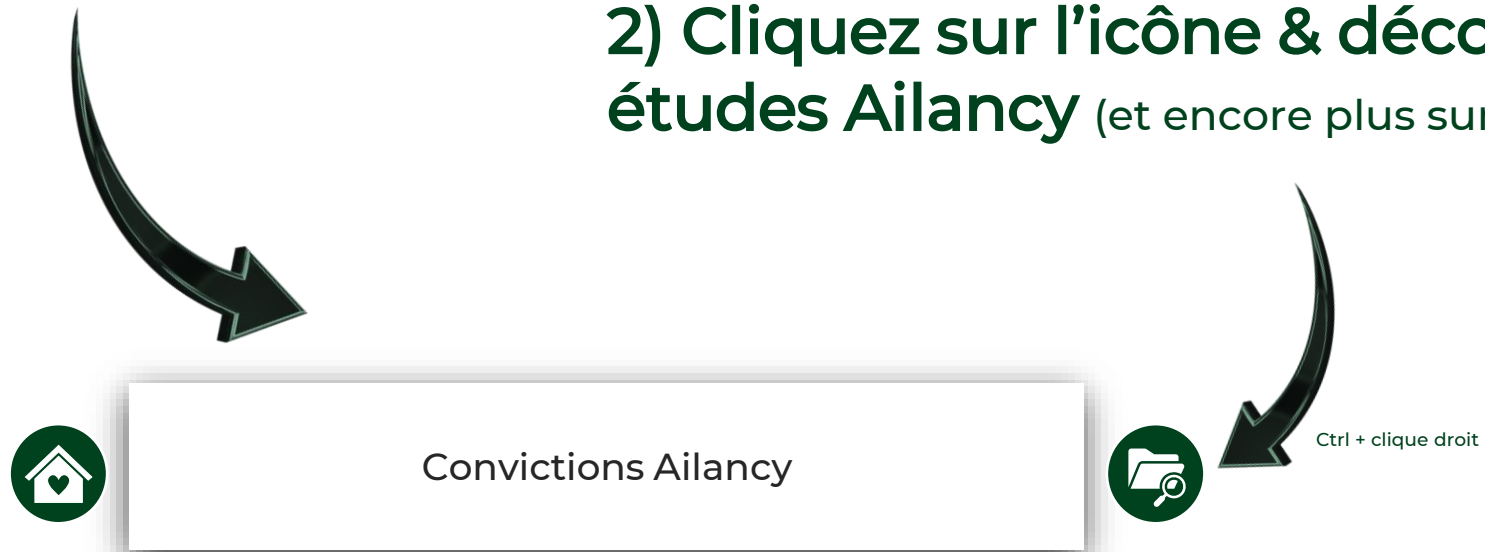


RETROSPECTIVE 2023

Comment lire notre Rétrospective 2023 ?

1) Découvrez les convictions d'Ailancy

2) Cliquez sur l'icône & découvrez les études Ailancy (et encore plus sur le site internet)



Ctrl + clique droit

3) Retournez au sommaire si besoin

4) Contactez-nous en slide 20

Marché des Professionnels

❓ *Définition d'une stratégie commerciale efficace et adaptée aux besoins d'une clientèle exigeante et hétéroclite.*

96% des entreprises françaises sont des micro-entreprises et TPE

Les Micro-entreprises ont une **rentabilité moindre** par rapport aux autres PROS (700€ de PNB généré en moyenne contre 2 500€), **compensée par leur expansion** (+17,6% de création depuis 2016)

3 aspects à traiter pour définir un modèle innovant et efficace :

- Définition de la stratégie et de la segmentation client
- Définition de l'offre et de l'animation commerciale
- Définition du modèle relationnel et opérationnel

Modèle Classique



Centré sur le réseau avec des conseillers Pros dédiés.

Modèle Digital Inside



Centré sur un pool d'experts en CRC rattachés à une e-agence.

Modèle Greenfield



Centré sur une entité 100% digitale dédiée.

Afin de maintenir leur rentabilité sur cette clientèle, les banques doivent adapter leur modèles relationnel et opérationnel aux différents segments de Pros (en fonction de leurs besoins et de leur rentabilité).

Open Banking et Banque Digitale

❓ *Transformation de la distribution de produits bancaires en raison de nouveaux usages et de nouvelles attentes clients.*

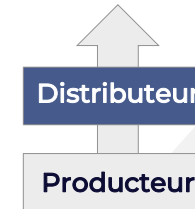
3 types de modèle :

Modèle Intégré



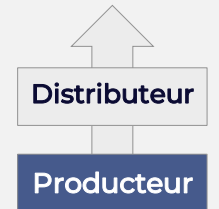
Intégration de savoir-faire tiers.

Modèle Plateforme



Marketplace bancaire qui complète l'offre existante.

Modèle BaaS



Mise à disposition de produits et services bancaires à des distributeurs tiers.

5 étapes structurantes pour choisir le bon modèle :

- Définir la stratégie de la banque digitale
- Définir le modèle relationnel
- Définir le MVP
- Choisir le modèle de conformité
- Construire le modèle organisationnel et IT

Repositionner et relancer les offres digitales permettra aux Banques de s'adapter au marché, de développer des démarches affinitaires et de profiter des opportunités offertes par l'Open Banking.

> Tendances Vendor IT <



Intérêt fort des infrastructures de marché pour les éditeurs de logiciels spécialisés à destination des marchés de capitaux.




10,5 M\$

Montant du rachat de l'éditeur Adenza par le Groupe NASDAQ

3 tendances structurantes en 2023 :

- Consolidation du marché des logiciels financiers à travers des opérations de rachat et de fusion.
- Evolution des infrastructures de marché vers une diversification plus importante et l'émergence de solutions in-house.
- Développement de synergies entre les infrastructures de marché et les éditeurs pour enrichir et diversifier les offres notamment concernant les données.

Ambitions :

-  Répondre aux demandes des clients.
-  Optimiser les opérations.
-  Explorer de nouvelles opportunités de croissance.

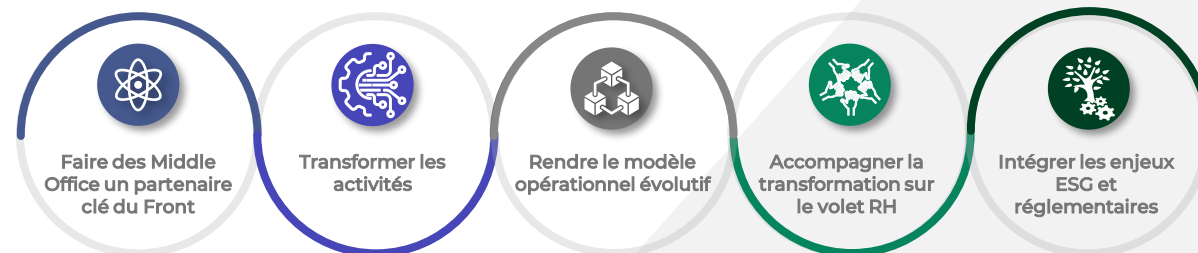
Les plateformes d'infrastructure de digital asset représentent la prochaine étape de convergence entre les infrastructures de marché et les éditeurs.

> Transformation des Back-Offices <



Refonte des modèles organisationnels existants pour transformer les Back-Offices et les intégrer à la chaîne de performance.

5 axes de transformation :



Enjeux :

Augmenter la satisfaction des clients et des collaborateurs.

Renforcer l'attractivité des métiers.

Contribuer au développement du PNB.

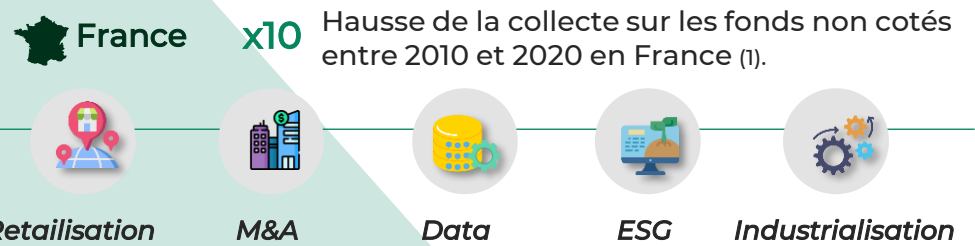
→ Passer d'un modèle « centre de coûts » à un modèle « centre de profits » au service de l'excellence opérationnelle et relationnelle.

La transformation des Back Offices est nécessaire pour répondre aux enjeux des Banques et se démarquer dans un écosystème ultra compétitif et en constante évolution.

> Tendances Private Assets (AM) <



En fort essor sur la dernière décennie, le marché du non-côté est entré dans une période de consolidation alors que sa collecte est menacée par l'augmentation des taux et le regain d'intérêt pour les classes d'actifs traditionnelles.



- Retailisation** - Un contexte réglementaire favorable et un intérêt client accru poussent les AM au lancement de fonds innovants pour accéder à la clientèle retail (fonds semi-liquide, ELTIF, structure master/feeder type Moonfare...).
- M&A** - Le marché assiste à des rapprochements entre acteurs du non-côté, motivés par les coûts (synergies et recherche de la taille critique) et/ou par les synergies business.
- Data** - La définition d'une stratégie data et une gouvernance associée devient une norme.
- ESG** - L'ESG est un sujet transverse et stratégique qui doit être porté par le management et décliné par toutes les équipes.
- Industrialisation** - L'effort d'industrialisation et de digitalisation des processus opérationnels continue à s'intensifier.

1) Preqin, Alternative Asset in France, 2021



La transformation des modèles, l'accès à la clientèle privée et le développement des offres ESG sont autant de leviers de croissance des Asset Managers.



> Client service best practice (AM) <



Recherche des éléments de différenciation, par les Asset Managers, au-delà de la performance (88% des fonds de l'UE sous performant leur indice de référence sur 5 ou 10 ans). Le service client est un des facteurs clé pour se démarquer de la concurrence.

30%

de la perception clients d'un AM est liée au service - selon Greenwich Associates (les 70 % restants étant liés à la performance des investissements).

4 Leviers pour enrichir son modèle :

Parcours client	Segmentation & Catalogue
<ul style="list-style-type: none"> Visualiser l'ensemble des points de contact du cycle de vie client afin d'assurer un niveau de satisfaction constant et éviter les maillons faibles. Monitorer le niveau de chaque service nécessite la mise en place de KPIs facilité par l'industrialisation des processus. 	<ul style="list-style-type: none"> Lister les services fournis et identifier des niveaux pour chaque segment client afin de concentrer les moyens limités sur les clients/prospects les plus pertinents.
Rôles clients	Reporting & Communication
<ul style="list-style-type: none"> Identifier les tâches, les besoins, le type d'interactions, les pain points pour construire le bon profil d'utilisateur. 	<p>NB: doit faire l'objet d'une attention particulière car il est le principal point de contact avec les clients</p> <ul style="list-style-type: none"> Au-delà des canaux classiques, considérer la mise en place d'un portail clients pour les rendre autonomes sur le reporting mais aussi leur fournir des services en mode self-care



Les AM ont pris la mesure de l'importance de la qualité du service client pour se démarquer.



Maîtrise des risques d'Outsourcing

Remise à plat de l'activité de l'outsourcing induite par le respect de contraintes réglementaires.

80%

Des banques françaises ont recours à l'externalisation des services

- Le marché de l'outsourcing concerne de nombreuses activités support d'un établissement financier, avec une **perspective de croissance >20% sur les 10 prochaines années.**
- L'accumulation de textes réglementaire (ex : DORA) rend le pilotage des activités outsourcées prioritaire pour les établissements financiers.

Nos convictions :

Appréhender l'Outsourcing comme un risque transverse incluant :

Conformité — Réputation — Opérationnel — Budgétaire — Juridique

Rattacher l'Outsourcing sur une collaboration étroite et privilégiée entre les activités LoD1* et LoD2**

Renforcer les équipes internes chargées de la gestion et de la supervision de l'Outsourcing



L'entreprise qui externalise est responsable des obligations qui lui incombent (suivi, preuve et contrôle) : la relation avec les prestataires passe d'une délégation de responsabilité à une véritable relation de supervision.



DORA

(Digital Operation Resilience Act)

Renforcement et harmonisation du cadre réglementaire sur la résilience opérationnelle afin de renforcer la cybersécurité des services financiers.

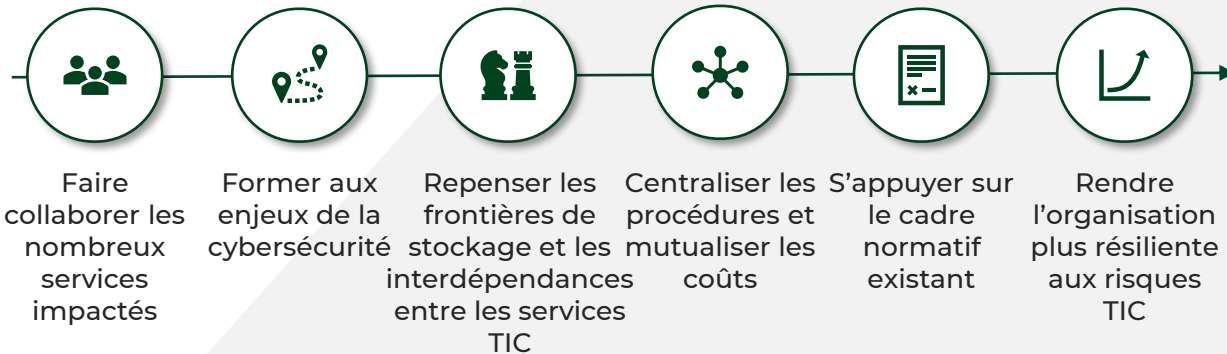
Inutile de courir, il faut partir à temps...

La mise en place de DORA s'accompagne d'un calendrier très précis (mise en vigueur le 16/01/2023, publication des RTS/ITS sur 18 mois, mise en application le 17/01/2025) qui donne l'opportunité aux acteurs de mettre en place une démarche rythmée et optimisée.

...en se basant sur l'existant

L'approche utilise l'existant pour le faire évoluer. Les établissements financiers doivent s'appuyer sur leur cadre de gouvernance et de contrôle interne pour y intégrer les aspects liés aux TIC.

Les facteurs clés de succès :



La majorité des banques étant déjà outillées, la réussite de la mise en œuvre de Dora résidera dans un cadrage de qualité accompli avec une vision très opérationnelle et une mesure précise de l'effort de conformité.

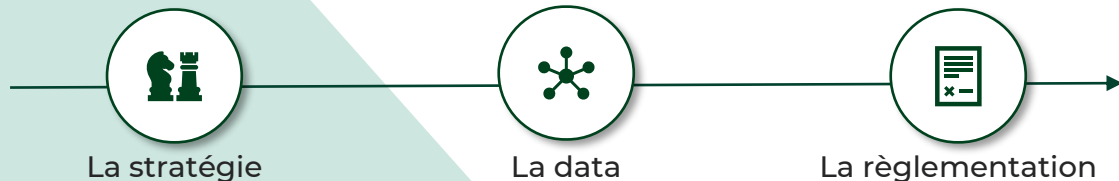


> Finance Durable <



Historiquement un sujet règlementaire AM, la Finance durable impacte désormais l'ensemble de la chaîne de valeur. En parallèle, l'attrait de la part des particuliers et institutionnels ne cesse de croître.

Un sujet drivé par 3 thématiques...



La stratégie

La data

La règlementation

... qui font face à de nombreux challenges

- Un sujet qui manque de clarté pour le grand public
- Des engagements qui se heurtent à la difficulté de réalisation et de suivi
- De nombreuses initiatives qui sèment la confusion
- Des organisations trop hétérogènes
- La gestion de la donnée est encore trop artisanale
- Le sourcing et la fiabilisation de la data restent une complexité de premier plan
- La multitude des reportings : on ne les compte plus ! (SFDR, Taxonomie, Article 29 LEC, DPEF/CSRD, Pilier3...)
- Des reportings produits en silos

2023 : Le risque d'image et de réputation pèse de plus en plus sur les acteurs bancaires et assurantiels. Les établissements ont bien pris en main les sujets règlementaires, l'offre s'est généralisée et la volonté est réelle.

→ La Finance durable n'est plus un sujet de second plan.

Les acteurs doivent désormais se démarquer en proposant des offres d'impacts engagées, industrialiser la donnée et homogénéiser les reportings. La pédagogie sera aussi un axe différenciant.

> Silver économie : les « Papy-boomers » <



Accroissement du vieillissement de la population : un phénomène qui touche l'ensemble des pays européens et qui bouleverse les habitudes de consommation.

+600 Seniors

interviewés dans l'enquête Ailancy ODAXA pour cerner les attentes d'une clientèle grandissante

+14 Acteurs

De l'assurance sur les marchés de la silver économie étudiés par Ailancy



Une offre très peu lisible due à la multiplicité des acteurs



Une chaîne de valeur fragmentée avec des acteurs qui peinent à proposer une expérience globale sur les produits & services



Un intérêt grandissant du régulateur pour les dispositifs encadrant la clientèle âgée

Une stratégie gagnante en 4 piliers :

- Positionner ses forces et ses faiblesses sur les 5 marchés de la silver économie
- Enrichir son offre de produits & services via des approches innovantes
- Organiser, avec une gouvernance dédiée, les initiatives internes sur toute la chaîne de valeur
- Relier & coordonner la proposition de valeur aux moments de vie des différents profils de seniors dans un parcours sans couture

Les acteurs ont un rôle clé à jouer comme pivots pour réconcilier une chaîne de valeur éclatée, en mettant à disposition leurs connaissances clients et des écosystèmes de partenaires au service du « bien- vieillir »

PROSPECTIVE 2024





IA Générative : « surexcitation » ou bonne mesure ?

- La gen AI est une innovation technique incrémentale : ce sont les use-cases identifiés par des experts process et produits qui produiront des révolutions.
- L'enthousiasme justifié pour cette technologie doit se faire en conscience des contraintes en cybersécurité, mais aussi réglementaires et éthiques.
- Il n'y a (toujours) pas de Panacée ! Attention aux use cases trop « sexy » : il vaut mieux un bon RPA qu'un mauvais usage de la gen AI.



Aucun collaborateur ne doit être laissé en marge des nouveaux usages que cette technologie apporte et qui seront rapidement aussi quotidiens que la traduction automatique ou le GPS. Le ROI doit être au centre de tous les choix de use case.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



Stratégie Cloud : la tendance forte de 2024 ?

- A l'heure où de plus en plus de solutions progicielles sont Cloud natives, il devient nécessaire pour les acteurs qui ne l'ont pas encore fait de lancer des réflexions sur leur stratégie Cloud.
- Il faut à la fois tenir compte des orientations, de l'existant IT et de la réglementation, tout en ayant une approche différenciée par composant (Frontend vs. Backend vs. Database vs. Mainframe).



A la base de la transformation numérique, le Cloud permet de pleinement tirer parti des dernières tendances du marché, et ainsi améliorer les processus et la capacité à prendre des décisions basées sur la data.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



Tokenisation des actifs : se préparer pour mieux sauter en 2025?

- Le cadre réglementaire continue de se clarifier (régime pilote) et les acteurs financiers, AM et CIB en particulier, mènent des expérimentations :



Emission et achat de titres financiers tokenisés (obligations)



Emission de parts de fonds tokenisées (OPC et fonds non-côtés)



L'année 2024 ne sera pas celle de l'adoption massive mais une année charnière d'expérimentations. Elle permettra aux acteurs de valider les cas d'usage pertinents, les modèles économiques associés et de se préparer à une adoption durant les années suivantes.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



Loi industrie verte : quels enjeux pour les assureurs ?

**Projet de loi en cours d'étude*

3 chantiers majeurs pour les assureurs :

- Renforcement du devoir de Conseil avec le recueil des préférences ESG client.
- Enrichissement de la gamme pour l'assurance-vie et le PER via l'alignement des catalogues d'UC avec les labels d'Etat, le référencement ou l'évolution des UCs PME-ETI et/ou non-cotées.
- Renforcement de l'offre de gestion pilotée avec la construction de profils complets basés sur les appétences au risque, les horizons de placement et à la durabilité.



2024 sera l'occasion d'une refonte globale de l'offre produits et nécessitera un fort accompagnement des réseaux.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



Les Risques ESG : plus présents que jamais !

- Les risques ESG sont plus présents que jamais sur notre environnement.
- L'intégration et le pilotage de ces risques ESG dans les institutions financières sera un enjeu majeur pour l'année 2024.
- Cette intégration devra se faire de manière globale à la fois sur l'activité et sur les produits.



Une méthodologie précise, en ligne avec les recommandations de la BCE, sera nécessaire pour garantir la bonne déclinaison.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



CSRD : opportunité ou défi méthodologique ?

- Le nouveau rapport impose aux entités déclarantes la maîtrise des impacts des stratégies et des modèles économiques en matière de durabilité.
- Gouvernance, stratégie, plans d'action, objectifs et indicateurs clés : le niveau de transparence demandé et le volume d'informations à publier est très important et nécessite une coordination poussée de l'ensemble des contributeurs, de la phase d'analyse méthodologique (double matérialité, chaîne de valeur) jusqu'à la phase de construction et de validation du rapport.



Structurer l'approche en taskforce intégrant l'ensemble des contributeurs à la construction du rapport.
Mettre en place un environnement de gestion des données robuste.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



Bâle 4 : la dernière ligne droite !

- Le nouveau règlement CRR3, aussi appelé Bâle 4, sera publié au JO début 2024 pour une mise en application au 1er janvier 2025.
- La fiabilisation des données, la mise en conformité des calculateurs de RWA, la réussite des phases d'homologation techniques et bancaires et la conduite du changement seront autant d'éléments clés à réussir en 2024 pour démarrer 2025 du bon pied.



Les délais restants étant relativement courts pour une mise en conformité début 2025 : les travaux devront être cadencés et optimisés tout au long de l'année.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



La RIS, fin des rétrocessions ou pas, vaste chantier à venir

- La « Retail Investment Strategy » (RIS) est une directive Omnibus qui va modifier les directives clés de la création et de la distribution de produits d'épargne financière afin d'accroître la protection des investisseurs particuliers.
- Les travaux sur cette directive (consultations publiques, analyse d'impact...) ont commencé depuis plus de 3 ans. Le sujet n'est plus de l'ordre de la théorie mais va bel et bien s'appliquer, potentiellement dès Q1 2026.



La fin des rétrocessions est inéluctable... au moins l'exécution simple.
Il est urgent de repenser le modèle économique de la gestion libre, afin de systématiser le Conseil ou la GSM. Le pilotage de la value for money renforcera l'effort de simplification et de renouvellement de la gamme de fonds.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



DSP3, PSR et FiDA : le régulateur appuie sur l'accélérateur

- La DSP3 se concentre sur les modalités d'accès aux services de paiement avec la définition du cadre réglementaire dans lequel opèrent les PSP.
- Le PSR, « Payment Service Regulation », clarifie et précise les modalités DSP2 avec des orientations structurantes notamment sur l'externalisation de la SCA ou la mise en place d'API.
- FiDA construit les fondations de l'Open Finance et modifie considérablement le paysage des services financiers avec une nouvelle réglementation au périmètre élargi à toute la donnée financière.



Si l'Open Finance est la suite naturelle de la transformation des services financiers amorcée par l'Open Banking, elle n'est qu'une première étape.
« L'Open Data » pour demain ?



Gains



Risques réglementaire



Coûts



Gestion privée, la mue continue : consolidation CGP, émergence des FO, réglementation...

La liste des facteurs de changement, voire de bouleversement du métier ne cesse de croître :

- Montée en puissance de CGP de la taille de banques privées, poursuite de l'essor des Family Office
- Emergence du digital et des nouvelles technologies, telle que l'IA
- Baisse de l'immobilier et remontée des taux
- ... et la réglementation RIS (Retail Investment Strategy)

Il faudra savoir prendre le virage dès 2024



La gestion privée doit poursuivre sa transformation et prendre le virage pour proposer un nouveau modèle économique, une nouvelle promesse pour augmenter ou préserver ses revenus, par la conquête des clients Affluents et des UHNW



Gains



Risques réglementaire



Coûts



La plateformisation en Assurance

- La plateformisation s'inscrit dans la nécessité de moderniser et d'optimiser les processus traditionnels du secteur, en exploitant les avancées technologiques (l'IA, blockchain) et l'analyse de données pour répondre aux pressions concurrentielles induites par les nouveaux entrants (néo courtiers et assureurs).
- Les enjeux qui en découlent : remise en question des modèles économiques établis, redéfinition des relations entre assureurs, intermédiaires et clients; protection des données; conformité réglementaire; sécurité des transactions en ligne.



Véritable levier pour accélérer la croissance, la plateformisation en assurance offre des opportunités de modernisation, mais nécessite une gestion habile des défis liés à la transformation numérique aussi bien technique qu'humaine.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



BDD : attirer de nouveaux clients en 2024

- Dans un contexte de hausse des taux et de ralentissement des crédits immobiliers, les banques de détail devront trouver de nouveaux leviers de conquête
- La concurrence des néobanques et des acteurs digitalisés se renforce et propose une expérience client qui répond aux attentes, attirant de nouveaux clients.



L'expérience client devra être orientée autour de la refonte des canaux digitaux et du modèle relationnel pour simplifier les usages et rendre disponible l'expertise aux moments clés. Des solutions innovantes pour la collecte d'épargne et une tarification compétitive pourront compléter l'expérience client.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



Assurance Vie : le risque de taux et la revue de DDA comme fil rouge 2024

Afin de conserver les niveaux de rentabilité souhaités sans détériorer les ratios prudentiels, les compagnies devront accentuer la modernisation de leur offre UC avec comme sujets principaux :

- La stratégie de commercialisation EURO/UC
- L'industrialisation des UC historiquement complexes et consommatrices de ressources internes (Middle UC, IT, Produits...)
- La qualité des données utilisées pour les reportings réglementaires
- La Gouvernance Produit et Data afférente



Les produits structurés, le private equity, les mandats d'arbitrage seront des moteurs essentiels de rentabilité, à mixer avec une collecte en EURO venant reluer les actifs généraux. Moderniser dans un contexte réglementaire tendu sera le challenge de 2024.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



eBanking de Banque Privée : avènement des services à valeur ajoutée, sur mobile

Les pure-players de la gestion de fortune accusent un retard par rapport aux acteurs issus du Retail.

Leurs clients, mobiles & multi-bancarisés et de plus en plus digitaux sont en attente de modernité, de personnalisation et de valeur ajoutée dans les interactions avec leur banque.

3 services peuvent faire la différence :

- Une vision 360° des avoirs financiers ou non,
- Une offre de conseil en investissement,
- Des reportings personnalisés



La gestion privée doit poursuivre ses investissements vers des services digitaux à forte valeur ajoutée.

La contribution du Banquier dans leur co-construction sera déterminante.

Le digital sera en 2024 un facteur clé de succès pour soutenir les revenus et la collecte.



Gains



Risques réglementaire



Coûts



Assurance Vie / CGP : nouveaux modèles opérationnels pour les compagnies

Les attentes des CGP sont de plus en plus orientées vers la qualité de service des compagnies d'Assurance Vie. Les modèles opérationnels historiquement concentrés vers des inspections intéressées 100% à la collecte, doivent évoluer pour rendre les BO plus autonomes et plus efficaces.

Il sera important de :

- Revoir les modèles d'incentives des inspecteurs
- Faire un état de lieux des MO et de leurs valeurs ajoutées
- Orienter les BO vers le Client Servicing



Les modèles opérationnels évoluent avec les attentes des Partenaires (Qualité de service, réglementaire, évolutions technologiques, extranets, allocations d'actifs...) et également des innovations disponibles sur le marché. Les rôles et responsabilités Front/Middle/Back doivent être repensés au plus vite.



Gains



Risques réglementaire



Coûts

2024 c'est aussi une nouvelle marque pour Ailancy Group

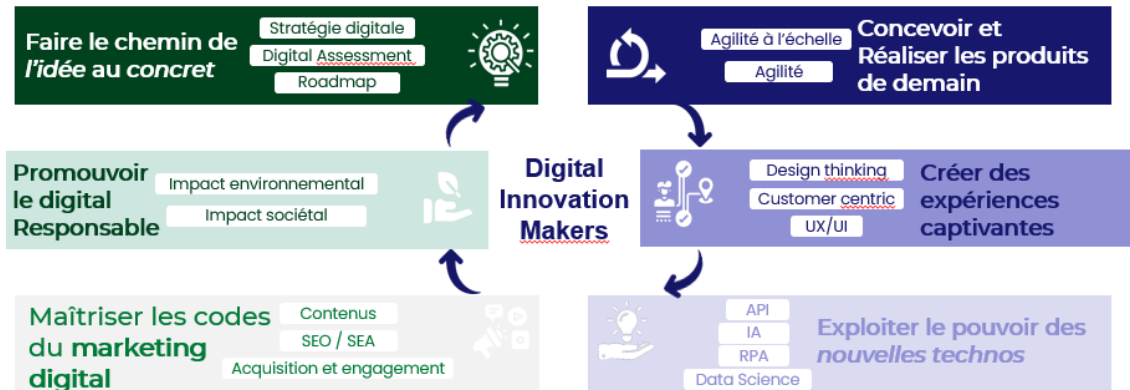
Des équipes en mesure d'intervenir sur l'ensemble du processus de votre développement, des phases de réflexion amont à la mise en œuvre de produits et solutions digitales, jusqu'à la maintenance des solutions.



3 marques :



6 domaines d'expertise autour du Digital :



Des équipes avec des profils experts :



Les associés



Olivier LEHOUCQ



Yves José de MIGUEL



Séverine LEVAILLANT



Franck GRENIER



Guillaume LOUVET



**Avanty
France et Tunisie**
Directeur Général
Christophe DAVIES

Avanty France



Sébastien CLAVIER
Associé

Ailancy Luxembourg



Romuald HAJERI
Directeur Général

Ailancy Maroc Directeur Général Frédéric PHILIBERT

Banque de Détail & Services Financiers Spécialisés



Assurance Retraite Prévoyance Santé

Sébastien FAUVEAU

Services d'Investissement & Asset Management



Vincent MOREAU



Thibaut DE LAJUDIE



Marie-Thérèse AYCARD
Présidente



Christophe DAVIES
Directeur Général



Romuald HAJERI
Directeur Général



Yannick GAILLARD

Gestion patrimoniale & Assurance-vie

Fonctions Centrales

Innovation & Digital



Ghislain de BROGLIE

Banque de Financement & d'Investissement



Jérôme
CHARPENTIER



Thomas BORN



Jean-Charles
Meurisse

Le Groupe Ailancy : 3 marques, 5 entités, 4 sites



France Paris (siège social)

+180 consultants

Luxembourg Luxembourg

+10 consultants

Maroc Casablanca

+10 consultants



France Paris (siège social)

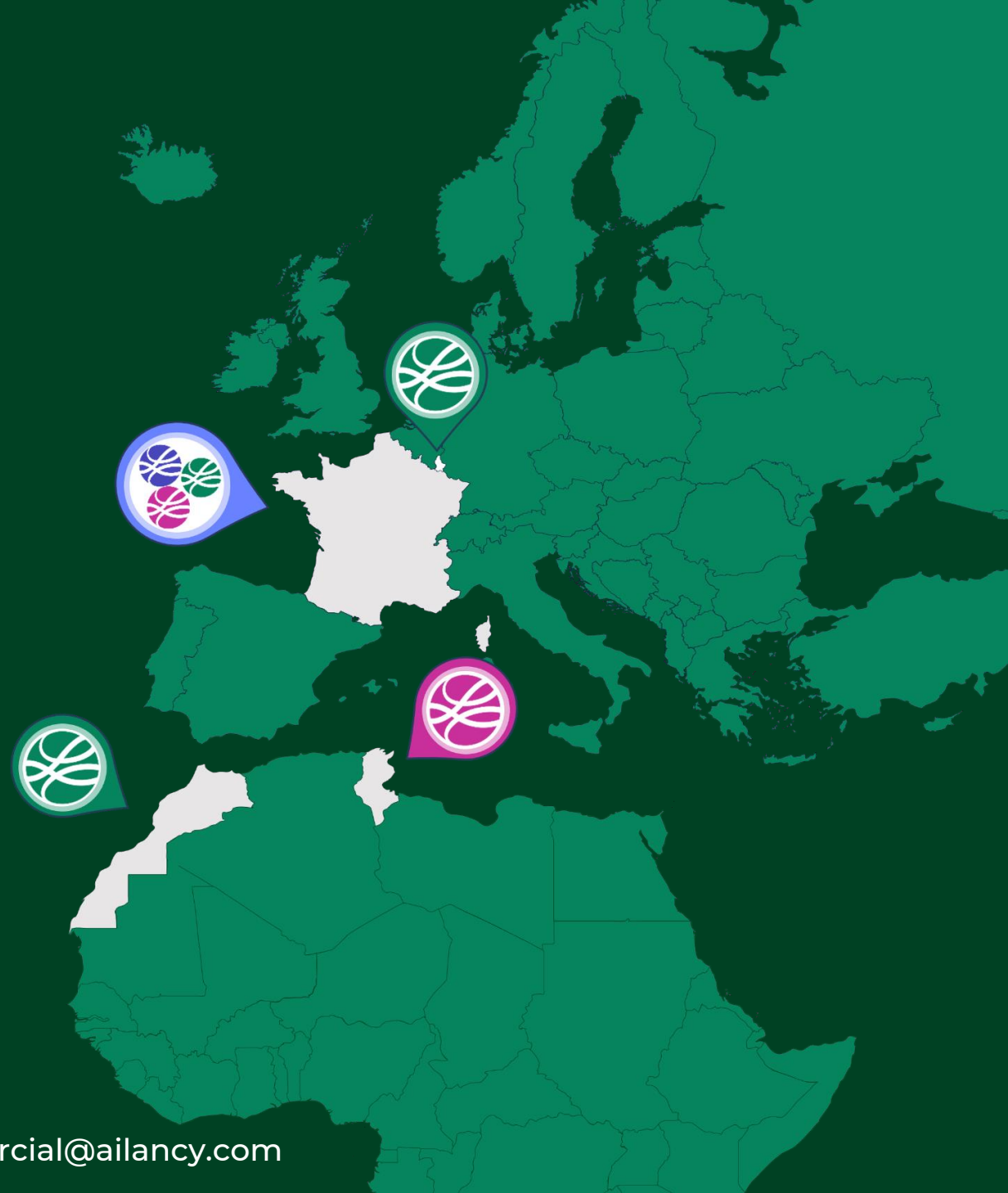
+90 consultants

Tunisie Tunis

+10 consultants



France Paris



contact.commercial@ailancy.com