



SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE PROSPECTIVE DU GROUPE DE TRAVAIL DE LA CCIR

ENTREPRISES ET CRÉATION DE VALEUR

Comment rapprocher la chaîne de valeur au plus près du client ?

Par rapprochement de la chaîne de valeur au plus près du client, on entend souvent raccourcissement des chaînes d'approvisionnement (*supply chain*). Or, ce n'est là qu'une dimension. Le rapprochement de la chaîne est un enjeu de création de valeur, entendue ici au sens de capacité de l'entreprise à générer de la marge.

Or, les modalités de création de valeur se sont considérablement modifiées ces dernières années. Il est, plus que jamais, important d'être au plus près du client et de ses usages car la digitalisation a conféré à ce dernier un pouvoir sans précédent (arrivée de l'hyper-client)¹.

Par valeur-client, on entend la proposition au client d'usages qui ont de la valeur pour lui².

Par chaîne de valeur, on entend la décomposition de l'activité de l'entreprise en étapes et fonctions qui génèrent des coûts et contribuent à la valeur finale de l'offre³.

L'entreprise doit repenser son interaction avec le client sur toute la chaîne (de la conception à la relation-client) car celui-ci recherche, désormais, une offre d'usage et une relation personnalisée dans ses achats de biens ou de services⁴. La connectivité apportée par les technologies digitales sur les machines, les objets ou les systèmes ouvre, à cet effet, un champ sans précédent de dialogue et d'interaction avec ce client.

D'ailleurs, on parle aujourd'hui plutôt d'une boucle de valeur que d'une chaîne linéaire où la valeur serait générée de manière uniforme sur chaque maillon. En outre, certains maillons tendent à s'effacer avec les technologies digitales (impression 3D) et les plateformes qui mettent en relation directe offreurs et demandeurs.

En partant de ce constat, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France a choisi de s'interroger sur les moyens de rapprocher la chaîne de valeur. Et ce, dans un jeu gagnant, à la fois, pour le client, l'entreprise et son écosystème.

Le constat final du Groupe de travail de la CCIR qui a conduit cette réflexion est le suivant : localiser sa chaîne de valeur près du client, c'est bien ; intégrer les nouveaux process de production et adopter des modèles d'affaires de proximité, c'est mieux ! Dans ce processus complexe mais stratégique, les entreprises ont un ensemble de défis à relever. Les leviers d'action méritent d'être explorés.

¹ Presse, Didier, « La distribution française, de l'hypermarché à l'hyper-client », Institut des transitions, mai 2018.

² ESC Clermont Business School, « Les 4 temps du management – Comment offrir de la valeur pour le client », 3 décembre 2020.

³ La chaîne de valeur permet à l'entreprise d'identifier, parmi les activités principales et les activités de soutien, celles qui peuvent être sources de performance et d'avantages comparatifs.

⁴ Offre servicielle BtoB : une migration de valeur du produit vers les services, Webinar Webikeo, 10 décembre 2020.

UNE PROBLÉMATIQUE QUI VA AU-DELÀ DES CIRCUITS COURTS

À travers ce thème du rapprochement de la chaîne de valeur, on est souvent prompt à voir la question de la démondialisation et relocalisation des chaînes et celle, en miroir, des circuits courts.

En réalité, la localisation d'une chaîne de valeur près du client n'est pas antinomique avec une approche globale.

Paradigme de l'économie et du commerce international de ces dernières décennies, ces chaînes ont été dénoncées durant la pandémie.

Elles ont pu générer d'importants déséquilibres ou dépendances mais restent un format valide ; il est donc important de savoir à quoi s'attendre en la matière (*Voir Encadré*).

- 1• **Le « monde d'après » ne sera pas un monde sans chaîne de valeur mondiale** : on est loin de faire la chronique de leur mort annoncée sans compter que ces chaînes deviennent de plus en plus immatérielles
- 2• **La dépendance aux chaînes de valeur mondiales doit être relativisée** : les chaînes de valeur sont davantage régionales que mondiales ; toutefois, la dépendance croissante sur certains produits et sur certains pays (Chine) doit être un signe d'alerte
- 3• **La réorganisation des chaînes de valeur pourrait bien bénéficier aussi à la Chine** : la Chine se repositionne sur l'amont et l'aval du manufacturing pour mieux tirer son épingle du jeu dans la géographie mondiale de la valeur
- 4• **Rapprocher la chaîne de valeur près du client ne veut pas dire se couper du monde** : se rapprocher du client ne signifie pas se couper d'une présence mondiale ; il est important de ne pas engager un repli sur soi par ce sujet
- 5• **Les facteurs géopolitiques tendent à éclipser les facteurs technologiques et sociétaux** : les ruptures géopolitiques jouent un rôle majeur ; mais les facteurs technologiques et sociétaux redistribuent davantage encore leur géographie sur le temps long
- 6• **La clef de lecture sectorielle est insuffisante dans la question de la localisation des chaînes** : c'est en partant du caractère stratégique des secteurs, de la complexité des biens et de la profondeur des chaînes qu'on doit penser la localisation près du client
- 7• **La distinction des chaînes selon le caractère répétitif des tâches reste valide pour l'heure** : sur les tâches répétitives, l'automatisation permet de s'exonérer des contraintes de coût du travail ; sur les tâches non-répétitives où les coûts de main-d'œuvre sont encore déterminants, les chaînes devraient rester mondiales pour un temps
- 8• **Une chaîne de valeur raccourcie n'est pas forcément vertueuse** : qui dit chaîne proche du client dit généralement moins de transport pour l'approvisionnement en biens. C'est surtout l'innovation (conception, matériaux, mode de fabrication, etc.) qui fait entrer la chaîne de valeur dans un cercle vertueux
- 9• **Dans des chaînes courtes, on ne supprime pas la dépendance, on la déplace d'un cran** : si une entreprise fabrique au lieu d'importer les biens intermédiaires, elle doit pouvoir s'approvisionner en matières premières
- 10• **Avec des chaînes proches du client, il ne s'agit pas de reconstituer des stocks** : la production en flux tendus devrait rester la norme, hors biens stratégiques, et de nouveaux process de production vont permettre de sortir de la logique des stocks

Parallèlement à la déconstruction des idées, il est utile d'apporter quelques précisions qui sont autant de clefs de lecture dans cette réflexion.

PREMIÈREMENT, rapprocher la valeur ne signifie pas ou pas seulement rapprocher la production du client. Sachant que la valeur s'est, durant ces dernières décennies, déplacée vers l'amont mais aussi surtout l'aval de la production⁵, la valeur doit être pilotée sur toute la chaîne. Or, celle-ci est de plus en plus immatérielle. Et elle devient aussi une valeur d'usage au sens où la valeur est plus forte lorsqu'elle est construite à partir des usages-clients.

DEUXIÈMEMENT, il ne s'agit pas de s'arrêter à la proximité physique. Une typologie réalisée à partir des courses alimentaires⁶ - que l'on a reprise ici pour éclairer la notion de proximité - montre qu'il existe des formes diverses de proximité selon la manière dont elle est perçue par le client : relationnelle, fonctionnelle, communautaire, identitaire ou de processus.

TROISIÈMEMENT, on ne saurait raisonner chaîne de valeur sans intégrer le nouveau paradigme manufacturier. La production a basculé, dès les années 1990, d'un modèle de personnalisation de la production à un modèle de production personnalisée ; cette mutation, facilitée par la digitalisation, est structurante pour la chaîne de production : elle introduit d'autres process industriels qui permettent d'intégrer les attentes des clients, réduit les coûts d'entrée dans la production et emmène l'activité de fabrication dans une logique de services.

⁵ Les entreprises françaises à l'épreuve de la transformation servicielle de l'économie, Etude prospective, Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France, février 2019.

⁶ Bergadaò, Michelle et Céline Del Buochia, « La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire », *Management & Avenir*, 2009/1, n° 21, pp. 121 - 135.

TROIS MODES DE RAPPROCHEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR

C'est en regardant, l'évolution, à la fois, des chaînes de valeur mondiales, des process productifs et des modèles d'affaires des entreprises que l'on a une vision complète de la problématique du rapprochement.

PREMIER MODE : le déplacement géographique des sites de production et de sous-traitance

Dans les choix de localisation des chaînes, on distingue généralement trois critères : le coût de la main-d'œuvre, la proximité avec l'écosystème de fournisseurs (*hub* industriel) et la proximité des marchés. **Ce dernier critère a pris, durant ces dernières années, une importance croissante.**

Les attentes du client en faveur d'une plus grande réactivité, immédiateté et qualité de l'offre ont conduit les entreprises qui disposaient de chaînes de valeur en Asie à les déplacer près des bassins de consommation pour gagner en temps de réassortiment et d'approvisionnement. Dans ce déplacement, les entreprises n'en cherchent pas moins autant à se localiser là où elles peuvent accéder à des coûts de main-d'œuvre compétitifs et à un ensemble de fournisseurs (Europe centrale et orientale, Turquie, Maghreb, etc.).

Par conséquent, on ne devrait pas observer, de rééquilibrage géographique significatif de la production dans l'immédiat. Si certains facteurs peuvent accélérer ce mouvement (guerre commerciale, découplage avec la Chine, confinement et ruptures des chaînes d'approvisionnement, incitations fiscales

ou financières à la relocalisation, compétitivité retrouvée avec l'automatisation), celui-ci reste, somme toute, limité à la diversification des sources d'approvisionnement (deux au lieu d'une par exemple). Les facteurs fondamentaux qui président à la globalisation des chaînes de valeur restent aussi puissants.

C'est à moyen terme qu'un premier rééquilibrage entre chaînes mondiales et chaînes plus locales pourrait s'observer. La digitalisation offre, en effet, la possibilité d'exécuter une grande partie des tâches de la chaîne de valeur en un seul et même lieu. Le basculement des entreprises dans des schémas de production personnalisée (*Voir Infra*) peut aussi contribuer à ce rééquilibrage des chaînes. À cette échéance, les entreprises auront probablement déployé un mix de chaînes.

Le long terme est l'échéance à laquelle la production pourrait être redistribuée dans le monde. Certes, la Chine devrait gagner en puissance industrielle avec son plan Made in China 2025. De grands hubs industriels digitalisés pourraient émerger aux États-Unis et en Europe si l'industrie valorise les services en amont et en aval de la chaîne.

Le rééquilibrage géographique de la production se fera progressivement

	À COURT TERME	À MOYEN TERME	À LONG TERME
	Une géographie de la production encore déséquilibrée	Une géographie mondiale de la production encore polarisée	Une redistribution mondiale plus marquée (multipolarisation)
Facteurs déterminants	Coûts de la main-d'œuvre Recherche de résilience Guerre sino-américaine Robotisation/automatisation	Proximité client Mutations sociétales Technologies et industrie 4.0 Découplage sino-américain	Proximité client Nouveaux systèmes de production Recherche de résilience contre le risque climatique
Stratégies	Déplacement des chaînes Duplication et diversification Relocalisations de chaînes de biens simples et stratégiques	Chaînes de valeur régionales Relocalisations de compétitivité Stratégies orientées-client dans les biens de consommation	Glocal ou entreprise distribuée Stratégies orientées solutions-client dans les biens d'équipement Création de valeur data/services
Pôles de production	Chine, Asie du Sud-Est et Asie du Sud (Inde) Pays de proximité des marchés (avec frontière <i>low cost</i>)	Nouveaux pays de production Émergence de hubs industriels sur les différents continents Perte de vitesse des pays <i>low-cost</i>	Chine, puissance industrielle de 1 ^{er} rang Dispersion géographique de la production près des consommateurs Mini-chaînes de valeur

Mais se rapprocher des marchés ne veut pas forcément dire se rapprocher des clients. Certaines grandes entreprises ne s'y trompent pas : elles ont commencé à réorganiser leur chaîne de valeur pour intégrer cette exigence locale. Elles le font selon trois schémas majeurs : multi-local, continental et national.

- Les chaînes de valeur étaient jusqu'alors largement mondiales ; pour se rapprocher du client, les entreprises doivent repenser l'organisation mondiale de leur chaîne dans un sens local ; il s'agit de chaînes multi-locales (ou «glocal»). Cela consiste à être chinois en Chine, américain aux États-Unis ou italien en Italie et à créer une chaîne de valeur complète dans un pays donné avec les acteurs locaux.
- Le second schéma, continental, est **l'organisation des chaînes selon une logique régionale**, chaque région étant indépendante de l'autre ; c'est ce que résume l'expression « *Factory Asia, Factory Europe et Factory America* » ; ainsi, un groupe peut choisir de situer la production de biens intermédiaires dans des pays d'Amérique latine, fabriquer/assembler au Mexique et vendre aux États-Unis et au Canada, sans interaction avec les autres continents sauf en cas de rupture d'une autre chaîne régionale.
- La localisation près du client peut se faire selon un troisième schéma : **la re-territorialisation de la chaîne de valeur** : par le rapatriement de la production d'un ou plusieurs pays étrangers dans son pays/marché d'origine (relocalisation), la reprise d'activités anciennes avec valorisation du savoir-faire et la relocalisation de développement compétitif (activités de demain sur lesquelles l'innovation est la source de valeur).

DEUXIÈME MODE : la transformation des process de production

Les nouveaux process industriels sont une occasion unique de se rapprocher du client : trois process, en particulier, permettent ainsi une meilleure adéquation entre offre et demande.

Aujourd'hui, il est possible de rassembler plusieurs étapes de la production en un seul lieu (prototypage, assemblage, production) grâce à **la micro-production** et de fabriquer sur des sites plus petits (**micro-usines**). L'exemple le plus emblématique est le conteneur dont les usages se sont largement diversifiés ces derniers temps. Citons également les laboratoires (*Fablabs*) et autres espaces (*Makers*) de fabrication.

Avec le basculement dans le paradigme manufacturier de la production personnalisée, deux schémas de production, qui étaient, jusqu'alors connus du B2B («*Make-to-Order*»)⁷, tendent à se développer dans le B2C : il s'agit de **la production à la demande et de la production sur mesure**. Leur déploiement est encore limité à certains secteurs ou segments

de marché mais pourraient se multiplier au lendemain de la pandémie si la demande de produits standard se contracte, les stocks sont trop nombreux et les attentes-clients en ressortent transformées. Les exemples les plus connus sont ceux des enseignes de prêt-à-porter masculin ou féminin ou de chaussures de sport.

Enfin, **l'auto-production (par le client ou consommateur final)** offre des opportunités nouvelles de personnalisation de la production. Quand on parle d'auto-production, on pense souvent au «faire soi-même» introduit, dans les années 2000, par diverses machines domestiques. Aujourd'hui, cela va plus loin puisque les particuliers peuvent s'équiper de machines connectées qui vont produire des biens personnalisés à partir de données personnelles et d'utilisation. Un exemple réside dans les solutions liées à la beauté connectée qui permettent de produire, chez soi, grâce à l'intelligence artificielle, des cosmétiques selon un ensemble de conditions propres à l'utilisateur et son environnement (saison, climat).

De l'ensemble de ces évolutions qui revisitent complètement la phase de la production voire de l'approvisionnement au client, il résulte que l'industrie n'est plus ce qu'elle était : elle est largement modulaire, flexible, interactive avec le client et de plus en plus circulaire. Elle quitte potentiellement le champ des grandes séries. Elle associe largement produits, services et expérience. Et la connectivité, apportée par la digitalisation, permet un rapprochement sans précédent entre production, conception et relation-client.

TROISIÈME MODE : l'adoption de modèles d'affaires centrés sur le client

Le dernier mode de rapprochement de la chaîne de valeur passe par la définition de modèles d'affaires (*business models*) de proximité, déclinés autour de la centricité-client (*customer-centric*). C'est probablement là une dimension encore plus impactante qu'une chaîne de valeur géographiquement proche du client.

Il est, d'ailleurs, intéressant de constater qu'il existe autant de modèles-types que de formes de proximité avec le client. Ainsi, le modèle de proximité géographique inclut les entreprises dites «Made in» ; leur valeur réside dans le savoir-faire et la fabrication dans un pays donné en France ; les marques digitales peuvent légitimement s'inscrire dans le modèle de proximité communautaire ; leur valeur est dans la communauté qu'elles créent autour d'elles.

De même, s'agissant de la proximité identitaire, des modèles d'affaires émergent de la part d'entreprises qui cherchent

à valoriser, par exemple, un engagement écocitoyen. Mais la prime revient sûrement aux modèles de proximité de processus dans lesquels on peut ranger les entreprises qui conçoivent des produits et des services en fonction des attentes (production à la demande) ou des usages (valeur d'usage), notamment à partir des données d'utilisation et d'interaction des clients.

De plus en plus d'entreprises (start-up notamment) orientent leur modèle d'affaires vers le client. Pour les acteurs historiques, cela signifie leur emboîter rapidement le pas, ce qu'elles font en adoptant, par exemple, le modèle Direct au client (DTC) qui est le propre des marques digitales nées sur le Net (DNVB)⁸. Mais elles doivent aussi aller plus vite car les nouveaux entrants innovent toujours plus pour se rapprocher du client : proposition de valeur plus poussée ; basculement du Direct au client vers le Direct avec le client (co-création) ; apport de « couches » de services.

⁷ Davantage sur la production de pièces finies que d'intrants.

⁸ Digitally Native Vertical Brands.

AUTANT DE DÉFIS QUE DE LEVIERS POUR LES ENTREPRISES

Le rapprochement de la chaîne de valeur près du client est, en conséquence, un processus global, multiformes et de long terme. Pour autant, à partir des difficultés rencontrées par les entreprises dans ce processus, on peut, d'ores et déjà, identifier les leviers d'action.

PREMIÈRE SÉRIE DE DÉFIS : technologiques, industriels et humains

• Au plan technologique

Il s'agit, d'une part, d'**adapter les technologies digitales au format de chaîne**. L'important, pour les entreprises, est de choisir les technologies qui apportent de la connectivité ; par ailleurs, selon le modèle de chaîne adopté – multi-local, continental ou national –, certaines technologies numériques seront plus adaptées et seront de véritables leviers de création de valeur-client.

Il s'agit, d'autre part, d'**associer le nouveau paradigme manufacturier au développement des technologies digitales**. En effet, les entreprises intègrent souvent les nouvelles technologies sur des schémas anciens ; l'impression 3D, choisie pour faire de la production en grandes séries, en est une illustration. En l'apposant sur des schémas nouveaux (ceux de la production personnalisée tels que la production sur mesure ou à la demande), son utilisation pourrait être plus optimale et rentable.



DEUXIÈME SÉRIE DE DÉFIS : organisationnels

• L'organisation interne de l'entreprise

Les entreprises ont bâti largement leur organisation pour être en phase avec les chaînes de valeur mondiales. Une telle organisation peut se révéler antinomique avec un objectif de localisation de l'offre auprès du client. De même, une marque forte au niveau mondial peut être une source de difficulté dans les stratégies locales. Il importe donc pour l'entreprise, qu'elle soit donneur d'ordre, fournisseur de divers rang (1, 2 ou 3) ou encore client, d'**analyser son organisation à la lumière des nouvelles chaînes**.

Les acteurs de demain seront aussi ceux qui disposeront d'une offre intégrée au sein de plateformes. Ces dernières leur apporteront de larges bénéfices d'usage : outre la mise en relation, la récupération des données, la personnalisation de l'offre auprès des clients B2B ou B2C en fonction des usages et la prescription de leurs produits ou services par les partenaires. **L'intérêt à constituer des plateformes pour travailler les données est donc un puissant message à porter auprès des entreprises.**

• Au plan industriel

La diffusion des nouveaux schémas de production se révèle indispensable. Un travail de pédagogie et d'accompagnement des entreprises pourrait s'appuyer sur les cas concrets d'entreprises (*business cases*) qui ont basculé dans ces nouveaux process et sur les bénéfices qu'elles en ont retirés, y compris au plan environnemental.

Les entreprises doivent aussi intégrer le fait que **la marge finale ne pourra plus forcément augmenter par un effet volumes**. Elles doivent fabriquer sur de plus petites séries ou réduire les gammes. Dans les modèles de production personnalisés, elles peuvent aller chercher la marge par une meilleure corrélation entre offre et demande à condition d'**abandonner la culture de la marge d'entrée**, celle qui consiste à penser que c'est en achetant en volume que l'on réalise les plus grandes économies et que l'on dégage la plus forte profitabilité.

• Au plan humain

Mais le plus grand défi des entreprises réside sûrement dans l'accès aux compétences dont elles ont besoin. Il leur faut **trouver, dans l'écosystème régional, national ou local, des ressources sur place, des universités ou des écoles qui préparent aux métiers exigés**. Il leur faut aussi adresser un double besoin : la montée en qualification et la transformation du capital humain.

• L'écosystème de l'entreprise

Qui dit chaînes de valeur plus localisées auprès du client, dit aussi besoin d'un réseau de fournisseurs locaux. Si la crise sanitaire aura été un accélérateur en faisant interagir les chaînes de valeur de différents secteurs et filières (masques, respirateurs, etc.), **des collaborations plus poussées entre des entreprises locales, nationales, ou bien européennes sont indispensables** : plusieurs outils peuvent permettre à l'entreprise de connaître son environnement.

En outre, sachant qu'un puissant levier de création de valeur est l'écosystème, **il convient de penser chaîne globale** (avec tous les acteurs). Dans ce sens, on peut aussi imaginer produire de la valeur chez des partenaires/clients (production sur lieu de vente) et générer ainsi de la co-création de valeur. Le « *Manufacturing as a Service* » (*MaaS*), au sens d'outil ou espace de production partagé, est aussi une façon de générer des complémentarités sur toute la chaîne.

TROISIÈME SÉRIE DE DÉFIS : financiers

• La rentabilité des modèles d'affaires

Une des difficultés des *business models* de proximité tient au fait qu'ils n'ont pas tous encore fait la preuve de leur rentabilité sans compter que la pandémie vient largement affecter les marges. Si la crise pèse largement sur certains d'entre eux, certains écueils peuvent être évités (trappe du haut de gamme, tout digital, etc.).

Il faut aussi s'attendre à une concurrence croissante entre modèles d'affaires de proximité. On est là au cœur de l'innovation et de la stratégie de l'entreprise. Plutôt que de sous-traiter certains segments de la chaîne de valeur, des entreprises réintègrent l'ensemble de celle-ci, cette intégration verticale pouvant donner plus de marge.

• La difficulté à faire payer le «vrai prix»

Un autre défi est de faire payer le « vrai prix » des biens et des services. Avec la course aux coûts de production les plus faibles, l'entreprise ne vend pas forcément ses biens à leur valeur réelle. De même, s'ils sont fabriqués à proximité du client, ils ne sont pas non plus vendus à leur vraie valeur en raison d'une concurrence mondiale forte. Éduquer les clients aux coûts de production peut passer, par exemple, par la transparence des coûts. Certaines entreprises s'y essaient. De même, l'origine étant source de valeur, **une plus grande confiance est nécessaire dans les labels et marquages d'origine.** La communication sur ces derniers peut être largement optimisée.

QUATRIÈME SÉRIE DE DÉFIS : transport et logistique

Enfin, lorsqu'on raccourcit la chaîne de valeur, les problématiques se déplacent largement vers le transport et la logistique (en aval de la production) pour livrer les biens aux clients. L'efficacité du transport et de la logistique est déterminante aujourd'hui dans la valeur-client. Or, il existe, **sur des chaînes locales ou nationales, des problématiques de coût et de qualité** dont les entreprises doivent être conscientes.

Sur les chaînes continentales ou régionales, **c'est le déséquilibre entre modes de transport qu'il convient de prendre en compte.**

Les modes routier ou ferroviaire, souvent plus pertinents pour le transport de marchandises, ne sont pas forcément développés de la même façon d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre ; ils ne sont pas toujours autant développés et professionnalisés que le transport maritime des marchandises.

Par ailleurs, lorsqu'une entreprise développe une présence locale dans plusieurs pays (multi-locale), **les partenariats avec des acteurs logistiques qui maillent le territoire sont une voie à privilégier** pour se rapprocher du client.

On voit ainsi que ce processus de rapprochement de la chaîne de valeur au plus près du client repose sur des évolutions propres aux entreprises mais aussi, dans certains cas, sur des leviers de politiques publiques. Ce travail de prospective, qui s'est employé à ouvrir, à un moment charnière, un ensemble de perspectives pour les entreprises nécessitera d'autres approfondissements. De prochains travaux de la CCI Paris Ile-de-France ne manqueront pas d'esquisser ou de proposer des pistes de solutions concrètes.



27 avenue de Friedland
75382 Paris cedex 08
cci-paris-idf.fr

Contact expert
Corinne Vadcar · cvadcar@cci-paris-idf.fr

Contact presse
Isabelle de Battisti · idebattisti@cci-paris-idf.fr
+33 1 55 65 70 65



etudes.cci-paris-idf.fr et sur Twitter (@CCIParisIDF_Vox)