“Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux.”

Marcel Proust

LES 5 ÉTAPES CLÉS POUR RÉUSSIR SON DÉVELOPPEMENT À L’INTERNATIONAL

LA PARENTHÈSE STRATÉGIQUE DES DIRIGEANTS

ALIX **BIBOLÉ-GARDNER**
Responsable de Projet, IRCE

D'origine Franco-Américaine, Alix Bibolé-Gardner a toujours vécu et travaillé dans des contextes professionnels et personnels internationaux.

Sensibles aux différences économiques et culturelles des pays à travers le monde, elle s'investit aujourd'hui auprès de PME accompagnées par l'IRCE pour les aider dans leur développement international.

Depuis 2008, ce sont près de 200 entreprises qui ont bénéficié de ses services et des réseaux de l'IRCE via ses parcours d'accompagnement stratégique à l'export.

SOM**MAIRE**

1. Le contexte du marché de l’export

2. Les 5 étapes clés de votre réussite

3. Les pièges à éviter

4. Success stories

5. L’IRCE

6. Deux dispositifs pour se développer à l’international

1 LE CONTEXTE DU **MARCHÉ DE L'EXPORT**

Evolution des marchés, des canaux de communication, des cultures...il est primordial de connaître le contexte du marché de l'export avant de vous lancer dans la grande aventure et développer votre entreprise à l'international.

#JETLAG
LA FRANCE À LA TRAINE EN TERMES D'EXPORT

La France souffre d'un déficit d'environ 15 milliards d'euros. Par comparaison aux autres grandes puissances mondiales, la France de 2017 s'est hissée au 8ème rang des pays exportateurs de marchandises dans le monde et au 4ème rang des exportateurs de « services commerciaux » (source MOCI).

Et pourtant, il est un fait avéré que l'export et le développement de marchés nouveaux à l'étranger constituent un véritable **levier de croissance** pour les PME bien structurées qui anticipent les étapes de leur internationalisation.

#WORLD_WIDE_WEB
INTERNET, UN VECTEUR DE MONDIALISATION

Avec la mondialisation, **les consommateurs du monde entier deviennent des clients potentiels** et les voies du numérique et du Web rendent plus attractif (mais non pas plus facile !) la recherche de partenaires internationaux. Trouver un partenaire ou un distributeur sur le web est désormais possible. Pour autant cela remplace-il le contact humain...?

#STRATÉGIE
STRUCTURER POUR PÉRENNISER

Une stratégie export, si elle n'est pas réfléchie par avance, peut dans certains cas mettre en danger la croissance et la pérennité de l'entreprise. Avant que les commandes ne pleuvent de la part de clients étrangers aux quatre coins du monde, l'entreprise va devoir **repenser sa stratégie et son organisation**, effectuer de nombreuses dépenses, développer de nouvelles compétences internes et externes, rencontrer de nombreux acteurs, effectuer de nombreuses recherches en information et en contacts, envisager de nombreuses adaptations internes et externes, et se poser de nouvelles questions auxquelles elle n'était pas forcément habituée sur le marché français.

De plus, qui dit stratégie dans un monde qui bouge, dit également adaptation permanente. Comment donc se fixer des objectifs et optimiser le développement international de son entreprise, dans un monde en mouvance perpetuelle ?

2 LES 5 ÉTAPES CLÉS **DE VOTRE RÉUSSITE**

Pour mener à bien tout projet de développement international et le rendre pérenne, il est essentiel de poser en amont les bases d'une réflexion globale. Voici formulées sous forme de questions simples les cinq étapes clés qu'il vous faudra absolument maîtriser, pour structurer votre stratégie export et tenter d'assurer le succès de votre développement international.

#1

OÙ ALLER ?

ETABLIR DES PRIORITES PARMI LES PAYS CIBLES

Il est impensable de vouloir conquérir 10 ou 15 marchés nouveaux en une seule année. Vous devez donc vous poser et faire un véritable travail de « ciblage pays ».

Cette réflexion est d'autant plus pertinente que chaque pays approché représentera un budget export à part entière, et que chaque euro investi ne sera rentabilisé que si les actions menées sont renforcées dans le temps et avec persévérance.

Faire un « ciblage pays » c'est :

- **définir ses critères de choix** : critères liés au marché, au produit, à la règlementation, aux aspects linguistiques, aux aspects financiers...
- **appliquer ces critères aux multiples pays envisagés** pour l'export, pour hiérarchiser les pays cibles selon leur pertinence globale

#2

COMMENT S'ORGANISER ?

ANTICIPER LES EVOLUTIONS INTERNES ET EXTERNES DE MON ENTREPRISE

L'entreprise est impactée par la démarche export à plusieurs niveaux :

- **Au niveau des moyens humains :** l'entreprise devra forcément intégrer de nouvelles compétences humaines. Elle peut les trouver en interne (compétences linguistiques, expériences, motivations internes...) et les promouvoir sur des postes nouvellement créés. Dans le cas contraire, la politique RH va prendre un nouveau tournant et devra aller chercher des compétences externes nouvelles. Si le recrutement s'avère difficile et sans doute onéreux, d'autres solutions de prestations externes peuvent être envisagées, au moins de façon temporaire, pour faciliter les premiers pas sur un nouveau marché : VIE, ARDAN, externalisation du poste Commercial Export par un consultant spécialisé, etc.

- **Au niveau des moyens de production :** l'outil de production est-il prêt à absorber et à répondre à l'augmentation des commandes suscitée par mes actions commerciales à l'export ? Les capacités de stockage sont-elles suffisantes ? Les services internes liés au transport, à la logistique, à la facturation sont-ils en état de répondre à la demande de nouveaux clients étrangers ? Autant de questions qu'il va falloir traiter sérieusement.

- **Au niveau protection intellectuelle et règlementation :** « Mon entreprise est-elle en accord avec la règlementation des pays ciblés ? ». L'envoi de marchandises et la prestation de certains services sont tous deux soumis à des législations nationales des pays destinataires. Des certifications, et des adaptations de produits sont nécessaires dans 99 % des cas dans certains secteurs d'activité. Il est nécessaire de rechercher l'information, directement, ou indirectement avec l'aide d'un partenaire, puis d'adapter le produit, le service, et le packaging. En outre, la protection intellectuelle et industrielle sont des sujets sensibles à l'international qu'il faut anticiper : « Qui va m'aider à trouver ces informations ? Sur quels experts ou acteurs puis-je compter ? ».

- **Au niveau de la communication et du web-marketing :** « Comment vais-je communiquer, en direct et à distance, avec mes partenaires étrangers, et mes clients internationaux ? Quelle image dois-je véhiculer sur mes nouveaux marchés domestiques étrangers ? Comment gérer mon E-visibilité internationale ?... ». Le web et la communication virtuelle ont révolutionné les règles du marketing, qui plus est lorsque l'on joue sur le terrain international. Astuces commerciales, mais également pièges et cyberattaques doivent être maîtrisés.

- **Au niveau du plan d'actions commerciales :** « Comment définir et optimiser mon plan d'actions vers de nouveaux marchés très différents du marché français ? ». Déplacements, décalages horaires, frais de participation à des salons, négociations, animation de mon réseau de distributeurs constituent autant de nouvelles fonctions qui viendront impacter l'entreprise. La difficulté essentielle n'est pas de trouver son distributeur sur un marché étranger, mais d'entretenir les relations avec lui et de l'aider à développer le marché en question, une fois qu'on l'a trouvé.

#3

QUEL BUDGET ?
OPTIMISER SA STRATÉGIE FINANCIÈRE

#ANTICIPER
L'export a un prix. De plus la notion de « temps » est très importante, et fait que le ROI en matière d'export met souvent plus de 18 mois à se faire sentir. Croire que tout peut se faire à moindre frais et plus rapidement grâce à internet est une grave erreur... Prendre le temps de prévoir ces dépenses en amont, en structurant sa stratégie et en optimisant ses actions, permet de minimiser les frais, tout en protégeant la santé financière de l'entreprise.

Le budget export doit intégrer des dépenses nombreuses et variées, directes et indirectes, liées aussi bien aux actions commerciales directes, qu'à des dépenses liées aux adaptations- produits, aux certifications, aux incoterms, aux marges des partenaires et des distributeurs... et aux compétences nouvelles recrutées pour développer l'international.

La rédaction d'un Business Plan International bien structuré permet d'anticiper toutes les dépenses liées à l'export, de les optimiser grâce à la comparaison de devis, de les mutualiser, de les lisser dans le temps, et de voir comment elles vont impacter ou non la santé financière de l'entreprise.

#MINIMISER
Certaines de ces dépenses export sont « éligibles » à des aides proposées par l'Etat Français, relayées par la TEAM SUD EXPORT en Région Sud Provence Côte d'Azur. Encore faut-il les demander au bon moment, avec une stratégie claire et définie, et surtout avant d'engager les dépenses, ce qui en soi fait appel à une réflexion en amont.

Les **aides publiques à l'export en région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur** sont constituées de :

- **une aide financière accordée par BPI France**, pour faciliter la prospection : sous la forme d'une « Assurance Prospection », et sous certaines conditions, l'organisme public BPI France contractualise avec les PME des avances sur frais de prospection, afin de minimiser le manque à gagner lié aux démarches commerciales internationales.

- **des abondements versés par le Conseil Régional Sud Provence-Côte-d'Azur** permettent aux PME de la Région de profiter de tarifs préférentiels sur des services de Business France, de IMED ou encore de la CCI Internationale de la Région Sud Provence-Alpes-Cote-d'Azur, en lien avec le développement international. Exemple : dispositif V.I.E. de Business France et de l'IMED, dispositif Option Export / IRCE, dispositifs de l'ARII et de la CCI Internationale

- **des garanties publiques**, permettant le financement du développement des ventes à l'international (proposées par BPI France)

- **une subvention régionale** spécifique à l'Accélérateur Sud Export (sous réserve de l'éligibilité de l'entreprise)

- **des aides à la sécurisation des projets et à l'implantation** dans les pays étrangers (proposées par BPI France)

Des aides privées existent également, pour favoriser le développement vers l'international des TPE-PME françaises : le groupe TOTAL engage une politique d'aide à l'international sur le plan commercial mais aussi financer ; la banque CIC parmi d'autres propose un Club CIC International pour mieux appréhender les marchés cibles et maîtriser les démarches financières...

#SÉCURISER

De nombreux outils existent pour sécuriser les paiements à l'international, proposés par les services relations internationales des établissements bancaires. Il est indispensable de les maîtriser en amont de toute négociation avec un nouveau client ou fournisseur international, afin de prendre en compte les éventuels risques et frais financiers, dans les contrats et dans les calculs de marges.

#4

QUI PEUT M'AIDER ?
SE FAIRE ACCOMPAGNER

De nombreux acteurs, publics et privés, installés en France comme à l'étranger, apportent leurs aides aux TPE et PME françaises qui souhaitent se développer à l'international. **Ne restez pas seul** : comme dans tout projet de développement, il est important de bien s'entourer pour aller plus loin. C'est encore plus vrai pour un projet international.

Acteurs institutionnels : la TEAM SUD EXPORT représente le consortium des grands acteurs publics dont le rôle est d'aider les PME à l'international. Il comprend :

- CCI International
- BPI France
- Business France
- Le réseau CCEF

Acteurs institutionnels, qui proposent un accompagnement stratégique ou de actions plus opérationnelles :

- IRCE
- IMED
- Douanes

Acteurs privés : consultants experts + banques + grands groupes...

#5

COMMENT S'ADAPTER ?
MAÎTRISER L'INTERCULTURALITÉ

Développer son entreprise à l'international peut être non seulement rentable pour l'entreprise mais également satisfaisant sur le plan personnel, via les voyages et les échanges dépaysants. A condition de ne pas tomber dans certains pièges...

Le manque de préparation en amont peut mettre en péril tout projet de négociation avec un nouveau partenaire.

Qui dit préparation dit « **anticiper les us et coutumes liés à la culture du pays vers lequel je souhaite exporter** ». Parler l'anglais pour négocier à l'international ne suffit pas toujours, dans certains pays. Une remise en question de soi, de sa façon de négocier et de sa façon de présenter ses produits, pour mieux comprendre les schémas de pensée de son interlocuteur étranger, s'impose. Consultants et experts savent vous aider à intégrer cette dimension interculturelle dans votre stratégie.

3 LES ERREURS **À ÉVITER**

Afin de donner les meilleures chances de réussite à votre projet de développement international, il est important d'appliquer les points précédents, et donc d'éviter certaines erreurs qui pourraient ralentir vos démarches, si ce n'est mettre en péril votre activité.

#1

S'ÉPARPILLER

Ne partez pas sur 15 ou 20 pays à la fois : engager des démarches commerciales export vers de nombreux pays sera épuisant, onéreux, peu rentable, et ne vous permettra pas de pérenniser chacun de vos nouveaux marchés.

#2

MÉCONNAITRE LES PAYS VISÉS

N'oubliez pas de vous renseigner sur les spécificités (juridiques, financières, culturelles...) des pays visés. Vos marchandises – si elles sont non-conformes - pourraient être bloquées par la douane à l'entrée du pays.

#3

MÉCONNAITRE LES PAYS VISÉS (BIS)

N'oublier de vous renseigner également sur les particularités ou les dates de fêtes nationales des pays ciblés : des spécificités techniques, des conditions de transports, des systèmes de paiement, des rythmes de travail et de fêtes nationales d'un pays... sont autant de détails qui peuvent perturber vos actions commerciales et coûter cher à votre entreprise.

#4

NÉGLIGER LES AIDES À L'EXPORT

N'engagez pas de dépenses sans vous renseigner sur le fonctionnement des aides à l'export. Les aides à l'export ne s'appliquant pas de façon rétroactive, il est dommage de ponctuer la trésorerie de l'entreprise sans mettre en place une Assurance Prospection.

#5

SOUS-ESTIMER LA PRÉPARATION D'UN SALON

N'oubliez pas de préparer en amont votre participation à un salon international : il n'y a rien de pire que de se retrouver à l'autre bout du monde sur un salon onéreux, et de n'avoir aucun visiteur sur son stand !

#6

NE PAS ADAPTER SES CONTRATS

Ne proposez pas un contrat français à un distributeur étranger : le commerce international est régi par d'autres lois qu'il faut s'approprier, et qu'il faut intégrer dans les documents contractuels, au risque de se faire « plumer ». La confiance et la parole sont certes les meilleures marraines, mais défendre ses droits est un must aujourd'hui pour ne perdre ni argent ni marchandise.

#7

VOULOIR TOUT FAIRE SEUL

Vouloir tout faire tout seul, ne pas se renseigner, ne pas consulter d'autres personnes, experts ou dirigeants exportateurs ou acteurs de l'export, pour anticiper l'expérience de l'international vous projettera tout simplement vers tous les risques de débutants.

4 SUCCESS **STORIES**

Dirigeantes et dirigeants d'entreprise expérimentés, jeunes entrepreneurs, porteurs de projet de création ou de reprise d'entreprise, ils sont passés par l'IRCE pour être accompagnés dans leur stratégie et structurer leur projet afin d'optimiser leurs chances de succès.
Nous avons tant de belles histoires à vous transmettre ! Voici deux témoignages récents de chefs d'entreprise ayant développé leurs activités à l'internationnal.

DAVID **REBEYREN**

Co-fondateur de RS DÉVELOPPEMENT, laboratoire d'expertise qualité pour les grandes marques de distributeur

#TÉMOIGNAGE

"Lorsque nous avons fondé RS Développement en 2008 avec mon associé Pierre Sapey-Marinier, nous n'avions même pas de locaux. Puis nous avons grandi progressivement pour atteindre aujourd'hui un effectif de 40 personnes.

En 2014, ayant conquis la grande majorité des clients en France, il nous a semblé évident d'envisager l'export pour tenter de conquérir de nouvelles parts de marché à l'international. Mais même lorsque l'on cible des pays européens tout proches, il faut apprendre à maîtriser de nombreux aspects nouveaux !

Le parcours Option Export de l'IRCE nous a aidé à comprendre et maîtriser les enjeux internationaux, les difficultés règlementaires et les pièges de l'export. Nous avons ciblé les pays les plus pertinents par rapport à notre offre d'expertise qualité pour produits de grande consommation, et par la suite dès 2015 avons réussi à nous développer principalement sur le marché espagnol."

BENOÎT FRY

PDG d'OR EQUIP', création de concepts de restauration rapide

#TÉMOIGNAGE

"Le parcours Option Export de l'IRCE a été déterminant pour notre développement à l'international. J'y ai découvert un monde accessible mais inconnu pour moi. J'y ai rencontré d'autres entreprises totalement différentes, mais qui avaient exactement les mêmes problématiques, ce qui est très enrichissant.C'est avec enthousiasme que j'ai suivi ce parcours et que j'ai appliqué les conseils que j'ai découverts.

Avant, nous répondions à des demandes export opportunistes. Désormais nous avons une démarche structurée qui nous permet un développement à l'international pérenne. Notre chiffre d'affaires à l'export représente cette année un tiers du chiffre d'affaires d'OR Equip' et je pense que d'ici deux ans il en représentera la moitié.

Nous sommes très fiers d'avoir équipé le FMI à Washington et Madame Christine LAGARDE peut désormais consommer de bons sandwichs CROUSTWICH (filiale d'OR Equip') !"

5 L'IRCE **C'EST QUOI ?**

L'IRCE est l'Institut Régional des Chefs d'Entreprise : la parenthèse stratégique des dirigeants en Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur.

NOTRE **ADN**

#NOTRE MISSION

Créé en 1989 par des chefs d'entreprises avec le soutien de la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'**IRCE accompagne chaque année 300 dirigeants dans leur stratégie** à travers des parcours structurants, **pour assurer la pérennité de leur entreprise et booster leur croissance**.

#NOTRE VALEUR AJOUTÉE

Offrir au dirigeant ce qu'il ne peut faire seul : prendre du recul sur lui-même et gagner en hauteur de vue stratégique pour **penser son entreprise autrement**.

#NOTRE AMBITION

Ouvrir une **parenthèse** originale et constructive dans le quotidien du chef d'entreprise.

LA FORMULE **IRCE**

Avec l'appui d'experts et de consultants spécialisés, vous intégrez un parcours d'accompagnement structurant qui conjugue méthodologie et applications directes. Une formule unique pensée et conçue spécialement pour les chefs d'entreprise.

#ATELIERS MÉTHODOLOGIQUES COLLECTIFS

Pour travailler son projet d'entreprise à travers des méthodes et outils concrets, en s'appuyant sur le collectif.

#ATELIERS PRATIQUES

Pour construire son projet en s'enrichissant de l'expérience d'autres dirigeants et en bénéficiant d'un effet miroir.

#ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Pour élaborer et lancer un plan d'action individualisé.

#INGÉNIERIE FINANCIÈRE

Pour dimensionner les besoins de l'entreprise et présenter son busines plan aux acteurs du financement.

#MISE EN RÉSEAU

Pour s'appuyer sur une intelligence collective, trouver les bons partenaires et communiquer.

NOS PARCOURS **D'ACCOMPAGNEMENT**

De la création jusqu'à la transmission, en passant par tous les stades de développement, l'IRCE vous accompagne durant tout votre parcours d'entrepreneur et sur des thématiques transversales comme l'innovation, l'entrepreneuriat social et solidaire ou l'international.

#CRÉATION #INNOVATION #AMORÇAGE

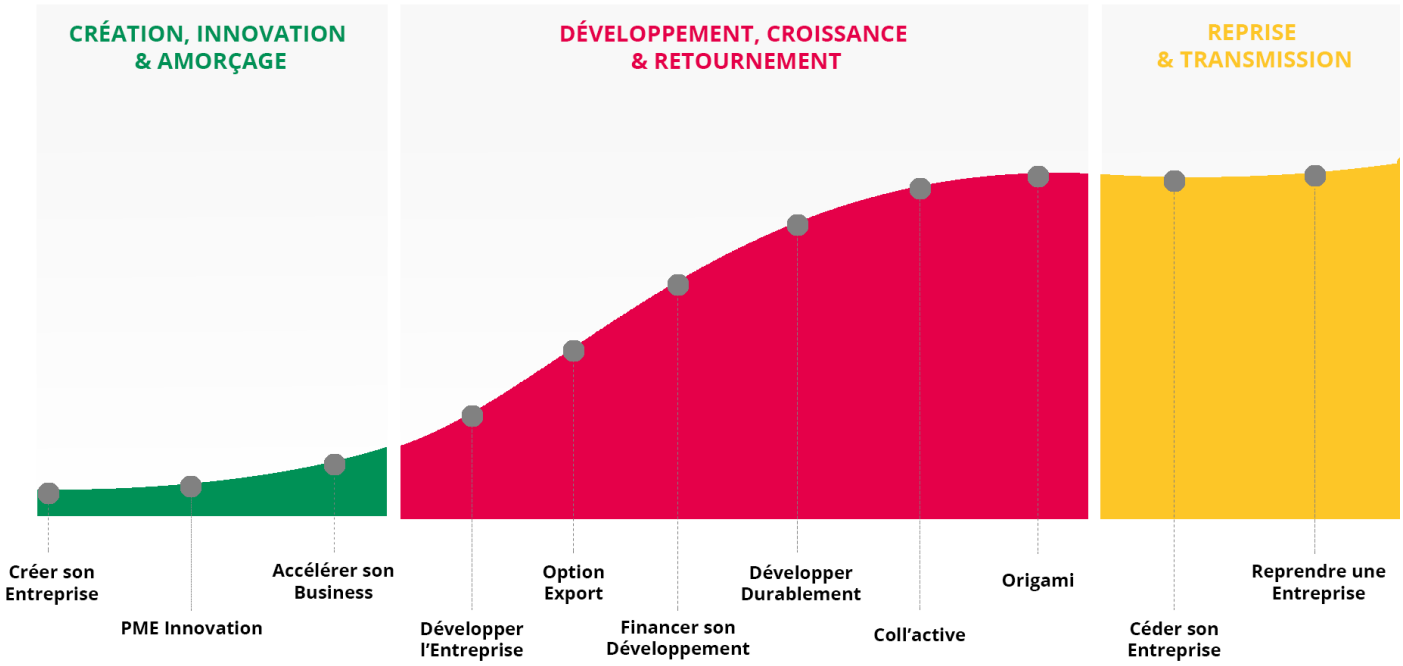
Passer de l'idée au projet en validant l'ensemble des aspects techniques liés à une création d'entreprise

#DÉVELOPPEMENT #CROISSANCE #PIVOT

Des parcours spécialisés dans toutes les phases de croissance de l'entreprise : stratégie, innovation, levée de fonds, international, RSE...

#REPRISE #TRANSMISSION

Des dispositifs spécialisés dans les grandes phases de transition de l'entreprise



LE RÉSEAU IRCE **ENTREPRENEURS**

En suivant un de nos parcours d'accompagnement, vous rejoignez automatiquement le Réseau IRCE Entrepreneurs et pouvez, si vous le souhaitez, poursuivre votre adhésion les années suivantes.

L'IRCE, association loi 1901 créée en 1989 par des chefs d'entreprise, poursuit depuis toujours sa mission d'intérêt général : conforter les entrepreneurs dans leur métier de dirigeant et favoriser la pérennité et le développement des entreprises régionales, principaux acteurs de la création d'emplois et de richesses.

L'IRCE a déjà accompagné plus de 5000 entreprises depuis sa création et a lancé en 2018 le Réseau IRCE Entrepreneurs :

#VALEURS

Un réseau à son image, plaçant l'humain au cœur de la réussite de chaque projet et faisant écho à ses valeurs de **partage**, de **bienveillance**, de **convivialité**, d'**agilité** et de **professionnalisme**.

#RENCONTRES

Un réseau animé et actif, avec **3 à 4 événements et ateliers pratiques par mois,** qui sont autant d'occasions de rencontres et d'échanges entre nos membres.

Rejoignez-nous !

6 SE DÉVELOPPER À **L'INTERNATIONAL AVEC L'IRCE**

Pour développer son entreprise à l'international, tout dirigeant d'entreprise a besoin de **prendre du recul**, d'échanger avec d'autres chefs d'entreprise, de bénéficier du regard extérieur de consultants experts et de partenaires techniques, afin de structurer sa démarche.
Deux dispositifs de l'IRCE répondent à ces besoins : **PASSEPORT DÉCOUVERTE** dédié aux néo-exportateurs et **VISA PERFECTIONNEMENT** pour les exportateurs plus expérimentés qui souhaitent affiner leur stratégie afin de booster leur croissance internationale.

PASSEPORT **DÉCOUVERTE**

Un parcours court dédié aux entreprises qui envisagent de se développer à l'international

#OBJECTIFS DU PARCOURS

- **Mesurer les enjeux de l'export** et maîtriser les pré-requis
- **Anticiper les étapes et les adaptations** nécessaires à un bon développement international
- **S'enrichir de l'expérience de dirigeants et de consultants** déjà présents à l'international

#PROGRAMME

- **Deux journées en atelier collectif** pour aborder les étapes concrètes et les pré-requis, liés à l'export, et passer en revue les fondamentaux d'une stratégie de développement international solide et pérenne.
- **Témoignages de chefs d'entreprises** déjà présents à l'international pour prendre conscience des avantages et des risques de l'export.
- **Suivi pédagogique** pour mesurer les acquis et l'atteinte des objectifs de la formation
- **Communication et mises en relations** auprès du Réseau IRCE Entrepreneurs et des partenaires techniques de l'export en région.

#MODALITÉS

Plusieurs sessions par an à Aix-en-Provence ou Nice

Alix BIBOLE-GARDNER
a.bibole@irce-paca.com
04 42 59 90 00

Dédié aux dirigeants d'entreprise « primo-exportateurs » qui envisagent de développer leur activité à l'international

VISA **PERFECTIONNEMENT**

Un parcours pour structurer sa stratégie de développement international

#OBJECTIFS DU PARCOURS

- **Maîtriser et structurer les étapes clefs** de la stratégie de développement international
- **Elaborer une stratégie export « pérenne »** afin de consolider ses marchés étrangers et les rendre performants et rentables
- **Rencontrer les partenaires techniques de l'export** sur le territoire et obtenir les aides en faveur de l'internationalisation

#PROGRAMME

- **Quatre ateliers collectifs** pour définir les axes stratégiques d'une stratégie de développement international : organisation interne et externe, stratégie financière, ciblage marchés, optimisation de la prospection, contrats et règlementation export...
- **Quatre ateliers « focus » thématiques**, pour maîtriser les aspects plus opérationnels: moyens de paiement, salons internationaux, e-visibilité sur le web, interculturalité à l'international...
- **Construction, rédaction et présentation du Business Plan International** devant les partenaires de l'export, et des chefs d'entreprise expérimentés export.
- **Suivi pédagogique** pour mesurer les acquis et l'atteinte des objectifs de la formation
- **Communication et mises en relation** auprès du Réseau IRCE Entrepreneurs et des partenaires ad hoc en région.

#MODALITÉS

1 session par an à Aix-en-Provence ou Nice

Alix BIBOLE-GARDNER
a.bibole@irce-paca.com
04 42 59 90 00

Parcours d'ateliers collectifs dédié aux dirigeants d'entreprise déjà présents à l'international et/ou à leur responsable export

UN PROJET
DE DÉVELOPPEMENT ?

Nous vous accompagnons dans votre stratégie. Contactez-nous pour en discuter !

IRCE
1940 route de Loqui
Bastide des Micocouliers

13090 Aix-en-Provence

contact@irce-paca.com

04 42 59 90 00

www.irce-paca.com

MERCI À NOS **PARTENAIRES**

Partenaires institutionnels

Partenaires Privés

Entrepreneurs engagés

© IRCE 2020