



**creativ'**  
creativ21.fr



# GPECT des Industries Agroalimentaires

## Rapport final des enquêtes en entreprise

22 mars 2018



Ce projet est cofinancé par le Fonds Social Européen dans le cadre du programme opérationnel national "Emploi et Inclusion" 2014-2020

# Sommaire

- Présentation du projet
- Méthodologie du projet
- Le diagnostic du secteur à partir des entretiens avec les entreprises
- Synthèse des enseignements de l'enquête
- Préconisation de pistes d'actions



# Présentation du projet

# ’ Origine de la démarche

- Creativ’, Dijon Développement et EABFC ont partagé les enjeux actuels des entreprises du secteur agroalimentaire:
  - des **marchés fortement concurrentiels** à l’échelle nationale et européenne;
  - qui entraînent des **besoins de productivité et de compétitivité croissants** nécessitant des investissements dans de nouvelles technologies impliquant la digitalisation des modes de production;
  - **l’évolution des modes de consommation** notamment en matière de goût, de mode de fabrication et de qualité des produits;
  - des **normes sanitaires contraignantes** et en évolution constante.



## Deux GPECT menées en parallèle

- La lecture de ces enjeux ont abouti à la mise en place d'un projet de GPECT sur ce secteur
- Parallèlement, les industries de santé, secteur également structurant pour le territoire, font l'objet d'un projet de GPECT soutenu également par l'Etat et le Conseil Régional
- Les 2 projets étant menés en parallèle, il est prévu de valider :
  - si les deux secteurs ont des problématiques communes;
  - et, dans ce cas, si des pistes d'actions communes peuvent être envisagées.

# Les objectifs de la démarche de GPECT

- Caractériser et identifier les mutations économiques à l'œuvre (marchés, produits, productions, réglementation,...)
- Analyser leurs incidences sur :
  - le travail
  - les emplois
  - la gestion des compétences
  - les besoins en formation
  - l'organisation du travail
  - le management
  - le dialogue social....
- Présenter des pistes d'actions en partenariat avec les acteurs du projet afin de travailler sur les problématiques identifiées



# Méthodologie de l'enquête qualitative



# Constitution de l'échantillon des entreprises à rencontrer

- Présentation d'un premier échantillon d'entreprises à visiter lors du COFIL du 11 octobre 2017
- Elargissement de l'échantillon à des TPE/PME
- Les difficultés à obtenir des RDV auprès des entreprises sélectionnées ont amené à élargir l'échantillon à toutes les entreprises de Bourgogne répondant aux critères suivants :
  - Activité correspondant aux codes NAF du périmètre de l'enquête
  - Entreprises de 20 salariés et plus afin qu'il y ait une mise en œuvre de process industriels dans la production

# ’ Méthodologie d’entretien

- Les partenaires impliqués dans l’enquête :
  - MDEF 58
  - MDEF 89
  - Creativ’
- L’interlocuteur interviewé en entreprise :
  - Dirigeant
  - ou Responsable Ressources Humaines
- Entretiens semi-qualitatifs menées à l’aide d’une trame commune aux différentes personnes ayant mené l’enquête

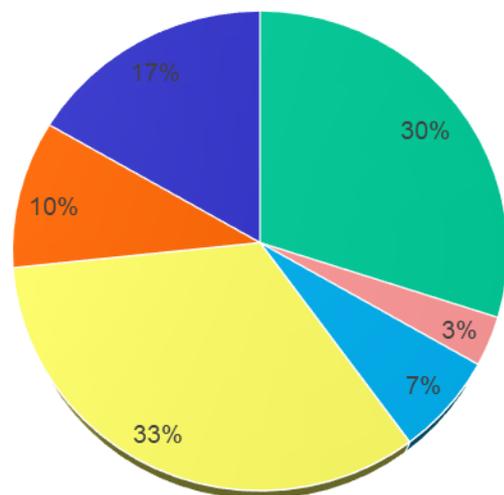
# Remerciements

- Aux entreprises qui ont bien voulu consacrer du temps à nous recevoir.
- Aux partenaires et aux personnes qui ont mené les enquêtes car la prise de RDV a été souvent difficile et chronophage (entreprises généralement peu ouvertes à ce type de démarche).



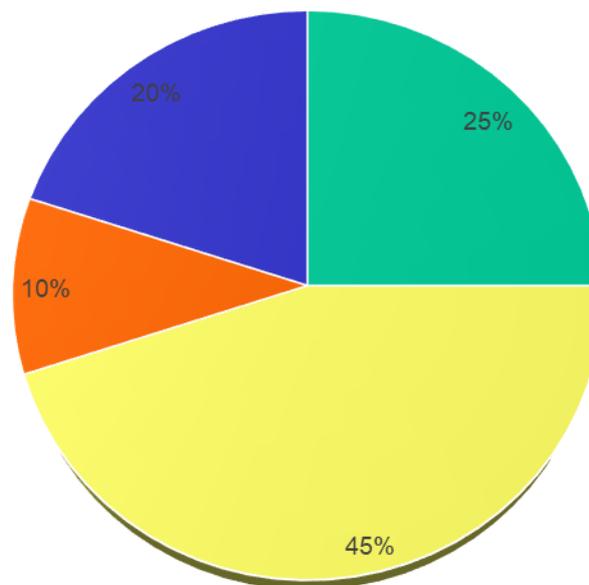
# Comparaison échantillon d'entreprises validé / entreprises visitées

Echantillon validé en comité de pilotage



- Industrie de la viande
- Poissons, crustacés, mollusques
- Fruits et légumes
- Industrie laitière
- Produits à base de céréales
- Sucre, thé, café, plats préparés

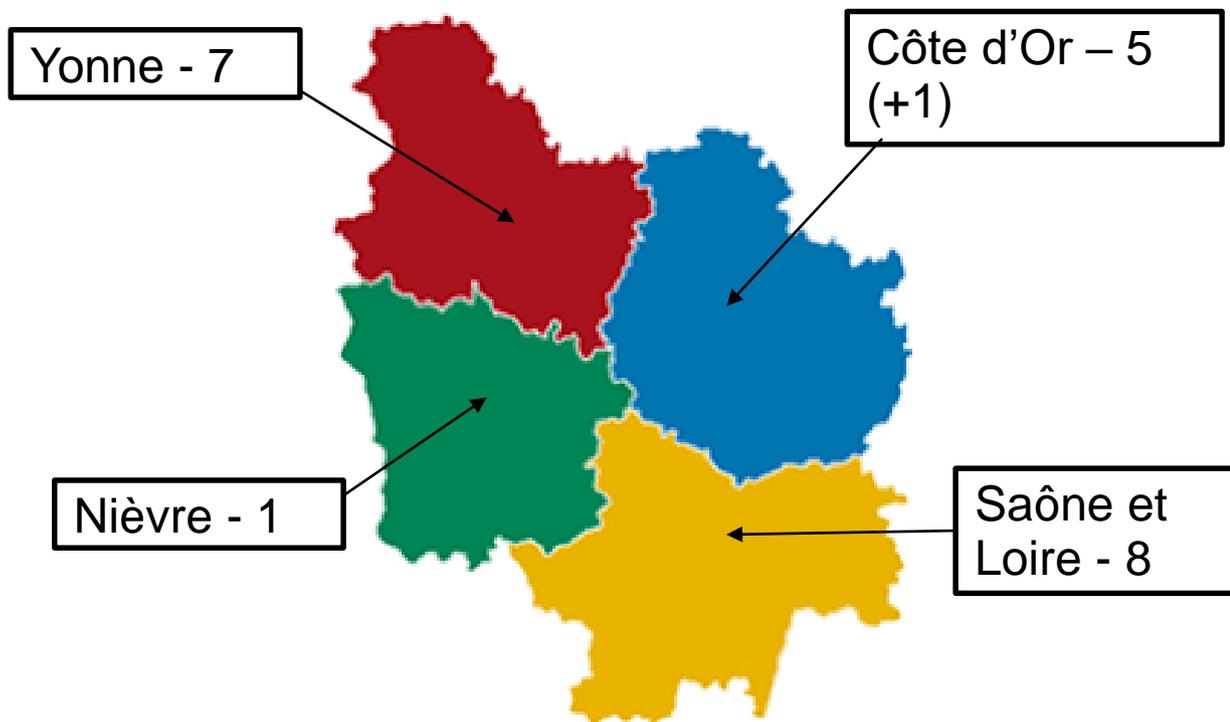
Entreprises rencontrées



- Industrie de la viande
- Industrie laitière
- Produits à base de céréales
- Sucre, thé, café, plats préparés



# Réalisation de 22 entretiens avec des entreprises en Bourgogne (dont 1 échange par mail)



Objectif :

28 entretiens

Réalisé :

**21 entretiens et 1 échange par mail**

*Remarque : les éléments concernant le diagnostic effectué dans le cadre du projet de GPECT Pays Beaunois auprès de **3 entreprises** de l'industrie agroalimentaire ont été intégrés dans les résultats de l'enquête.*



# Les enseignements des entretiens avec les entreprises



# Données générales sur les entreprises rencontrées



# Les activités



## Les activités des entreprises visitées (1)

### Industries de la viande

NOM DE L'ENTREPRISE	PERSONNE RENCONTREE	ACTIVITE
Groupe Bigard	Mme LECLERQ GAUTHIER - RRH	10.11Z – Transformation et conservation de la viande de boucherie.
Guillot Cobreda SA (groupe LDC)	M.FIGUEIRA - RRH	10.12Z- Transformation et conservation de la viande de volaille.
Charollais Viande SA (groupe Sicarev)	Mme BARGES – Responsable qualité et responsable des formations	10.11Z – Transformation et conservation de la viande de boucherie.
Sicavyl SA (groupe Sicarev)	Mme CLEMENT - RRH	10.11Z – Transformation et conservation de la viande de boucherie.
Euroser SAS	M.SERRURIER - Directeur	10.13A – Préparation industrielle de produits à base de viande.



## Les activités des entreprises visitées (2)

### Industries laitières

NOM DE L'ENTREPRISE	PERSONNE RENCONTREE	ACTIVITE
Fromagerie Berthaut	Mme COMPAROT – Directrice d'usine	10.51C - Fabrication de fromage
Laboratoires ABIA	M. GRANDAY - Directeur	10.51C - Fabrication de fromage
Société Comtoise de Spécialités Fromagères (SCSF)	M.GUINOISEAU – Directeur Général	10.51C - Fabrication de fromage
Régilait	Mme RIVA - RRH	10.51D – Fabrication d'autres produits laitiers
Laiterie de Bresse	M.COMBE – Directeur Général	10.51C - Fabrication de fromage

# Les activités des entreprises visitées (3)

## Industries laitières

NOM DE L'ENTREPRISE	PERSONNE RENCONTREE	ACTIVITE
Eurial Ultra Frais	Mme MANAUD – Assistante RH	10.51C - Fabrication de fromage
Yoplait France	Mme PERROT - DRH	10.51A - Fabrication de lait liquide et de produits frais
Fromagerie Lincet	Mme LINCET - Directrice	10.51C - Fabrication de fromage
Chevenet SARL	Mme CHEVENET - DRH	10.51C - Fabrication de fromage
Fromagerie Jacques DELIN*	M.ZAMPARUTTI – Directeur de site	10.51C – Fabrication de fromage

\* Entreprise visitée dans le cadre du projet de GPECT  
Pays Beaunois



## Les activités des entreprises visitées (4) Produits à base de céréales

NOM DE L'ENTREPRISE	PERSONNE RENCONTREE	ACTIVITE
Minoterie Forest	M.FOULLE - DRH	10.61A - Meunerie
Moulins Dumée	M.ROMEMONT - Gérant	10.61A - Meunerie
Saint Michel Grobost Biscuits	Mme ABADIE – Directrice adjointe et RRH	10.72Z - Fabrication de biscuits, biscottes et pâtisseries de conservation



## Les activités des entreprises visitées (5) Sucre, café, thé, plats préparés

NOM DE L'ENTREPRISE	PERSONNE RENCONTREE	ACTIVITE
Société Européenne de Condiments	Mme MUGGEO - RRH	10.84Z - Fabrication de condiments et assaisonnements
Reine de Dijon	Mme HERY - RRH	10.84Z - Fabrication de condiments et assaisonnements
Apidis	Mme DROUOT - RRH	10.89Z - Fabrication d'autres produits alimentaires (n.c.a.)



## Les activités des entreprises visitées (6) Sucre, café, thé, plats préparés

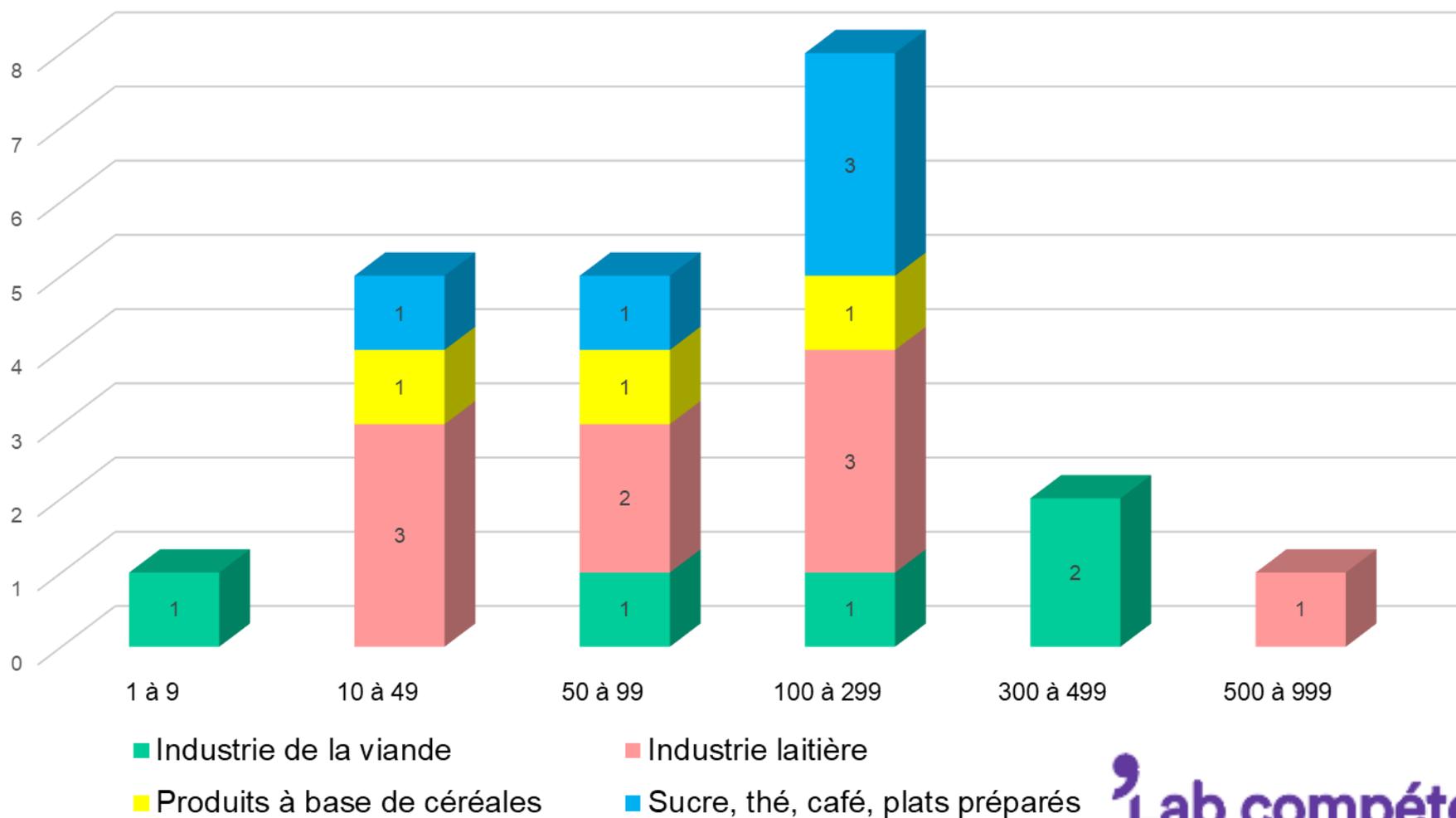
NOM DE L'ENTREPRISE	PERSONNE RENCONTREE	ACTIVITE
Festins de Bourgogne	M.CHAPUIS - Dirigeant	10.85 Z - Fabrication de plats préparés
Anis de l'abbaye de Flavigny* <i>* Echange email</i>	Mme TROUBAT - Présidente	10.82Z - Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie
Etablissements Fallot *	Mme MEYNIER – responsable QSE et achats	10.84Z - Fabrication de condiments et assaisonnements
Les repas santé, Nutrisens*	Mme BOURGEON-DUCAROUGE - RRH	10.86Z – Fabrication d'aliments homogénéisés et diététiques



# Les effectifs

# Les effectifs des entreprises visitées

Activités et effectifs des entreprises rencontrées





# La croissance et les investissements



## L'activité et les investissements

- Les entreprises interrogées ont indiqué avoir une **activité en croissance\*** qui a permis des **investissements** conséquents depuis deux ans. Suivant les entreprises :
  - Renouvellement d'un outil de production parfois vieillissant ;  
*Exemple: Les Moulins Dumée ont investi 25 M€ pour centraliser la production sur le seul site de Gron (89)*  
*Exemple : Apidis, déménagement sur un nouveau site de production en 2018, renouvellement du parc machines.*
  - Automatisation de certaines étapes de la production ;
  - Agrandissement des locaux pour augmenter la production.  
*Exemple : Guillot Cobreda, agrandissement des locaux prévus.*  
*Exemple: SCSF agrandit ses locaux pour le stockage et l'augmentation de l'espace de production avec achat de nouvelles machines. Coût 8M€.*

\* On note que la Chocolaterie de Bourgogne n'a pas souhaité nous recevoir étant en liquidation judiciaire.



# Les marchés

# Les clientèles (1)

- Des entreprises très présentes sur le secteur des **Grandes et Moyennes Surfaces (GMS)** puisque la plupart des entreprises interrogées vendent aux GMS sous des marques distributeurs ou sous leurs propres marques ;
- De la vente en **B to B** pour des industries de transformation agroalimentaires, des grossistes ou des bouchers ;

*Exemple: Une entreprise interrogée produit 75% du marché français de fromage de cordon bleu. Ses principaux clients sont Herta, le groupe LDC, Daunat...*

- De la vente en **restauration hors foyer** : restauration collective, EPHAD, hôpitaux...



## Les clientèles (2) - singularité de la filière minotière

- La majorité de la clientèle des deux minoteries interrogées est constituée de boulangers indépendants :

*Exemple : Répartition de la clientèle d'une minoterie interrogée : 20% de la production destinée aux GMS et 80% pour les 1500 boulangers clients.*

*Exemple : Pour une autre minoterie 850 clients boulangers sont livrés du lundi au vendredi.*

- *Remarque : dans une moindre mesure on retrouve cet éparpillement de la clientèle dans les industries de la viande quand il y a vente à des bouchers à l'issue de la 1ère transformation.*

# 9 La concurrence (1)

- Les entreprises évoluent dans un milieu fortement concurrentiel en lien avec :

- La **volatilité des prix des matières premières** (lait mais également les céréales pour les minoteries) ;
- L'arrivée de **nouveaux concurrents** sur le marché ;

*Exemple: Arrivée de Schreiber sur le marché des produits laitiers frais qui a signé un contrat d'exclusivité avec Système U*

- La **pression sur les prix** par les acteurs de la **grande distribution** ;
- Les **évolutions des habitudes alimentaires des consommateurs**

*Exemple: Baisse de la consommation des laits en poudre :*

- *au niveau national car ce type de produits est consommé par une génération vieillissante*
- *à l'export en Afrique ou au Moyen Orient car la population augmente sa consommation de lait liquide UHT au détriment du lait en poudre au fur à mesure de son équipement en nouveaux moyens de conservation de type réfrigérateurs.*



## La concurrence (2) – une entreprise positionnée sur un marché de niche

- Les laboratoires ABIA ont, en effet, **un savoir-faire unique** leur permettant d'obtenir la présure à partir d'un procédé naturel d'extraction par macération de caillettes de bovins.
- La présure peut être obtenue en utilisant un procédé cellulaire de synthèse, cependant l'utilisation de présure d'origine animale est obligatoire pour la fabrication de fromages AOP par exemple.



## La concurrence (3) – des entreprises qui choisissent la différenciation par les produits AOP ou IGP

- Choix stratégique de certaines entreprises de travailler principalement sur les **produits AOP** ce qui implique :
  - Une **pression moindre sur les prix** ;
  - Une reconnaissance par les consommateurs qui **préserve** des effets de mode et d'une **certaine volatilité de la consommation** ;
  - Un **cahier des charges de production et d'approvisionnement** qui impose des **contraintes**, exemple moulage à la louche pour certains fromages.

*Exemples : fromagerie Lincet, fromagerie Chevenet, Charollais viandes.*



# Des entreprises concernées par l'internationalisation des marchés

- Une entreprise dont **l'export représente 70% du CA**, entreprise Euroser spécialisée dans le négoce et le courtage de la viande.
- Des entreprises dont le chiffre d'affaires à l'export **représente une part importante** vers des marchés ciblés :

*Exemple pour une entreprise du secteur des industries de la viande : Italie et Grèce 17% du CA à l'export*

*Exemple pour une autre entreprise : Allemagne, Italie, Grèce, Asie et Afrique = 25% du CA*

*Exemple pour une fromagerie : 1/3 à l'export USA, Canada, Japon, Allemagne, Angleterre, Belgique, Italie*

- Des entreprises qui ont pour stratégie de **développer leur chiffre d'affaires à l'export dans les prochaines années** :

*Exemple : une entreprise de fabrication de fromages fait actuellement entre 4 et 5% de son CA à l'export*

*Exemple : une autre entreprise développe actuellement un nouveau produit pour augmenter son CA à l'export (actuellement 10% du CA).*



## Des contraintes réglementaires intégrées

- Les entreprises interrogées ont une démarche qualité structurée avec a minima un **plan de maîtrise des risques sanitaires** associé à une démarche HACCP\*.
- Les entreprises de l'industrie de la viande qui pratiquent l'abattage des animaux doivent former les opérateurs de l'abattoir afin qu'ils détiennent un **certificat de compétence** « protection des animaux dans le cadre de leur mise à mort ».

*\* HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point, il s'agit d'une méthode d'analyse et de maîtrise des risques à partir de points critiques.*



## Des attentes des consommateurs et des demandes clients qui amènent à la certification

- Une démarche d'obtention de labels qualité pour les produits finis issue des **attentes des consommateurs** :
  - Produits **BIO**, produits **AOP** ou **IGP**, **label Rouge** qui répondent à des cahiers des charges de production et de transformation spécifiques.
    - « *Chacun de ces labels implique des contraintes particulières qui ne se recoupent pas toujours* »
- Une démarche d'obtention de certifications concernant la phase de production et de conditionnement issus des **demandes des clients** :
  - Norme **ISO 22 000** relative à la sécurité des denrées alimentaires ;
    - « *ISO 22 000 c'est suffisant par rapport aux besoins de l'entreprise, les GMS n'en demandent pas plus.* »
  - Référentiel **IFS Food** (International Featured Standard)
  - **BRC Food** (British Retail Consortium)
    - « *Si vous voulez travailler avec les anglais vous ne vous posez même pas la question* »
  - Certification **AFNOR Halal**



## L'approvisionnement, déterminant structurel pour l'activité et le développement des entreprises

- **Les produits** : les produits AOP, IGP déterminent la provenance géographique des matières premières, les produits Bio celle du mode de production de la matière première ;
- **Les coûts** : les produits destinés à l'industrie agroalimentaire pour lesquels la compétitivité se joue principalement sur le prix ;
- **Le type d'activité** : pour l'industrie de la viande, le transport d'animaux vivants étant mal aisé, la zone de chalandise se situe autour du site d'abattage ;
- **L'organisation du groupe** : pour l'industrie laitière, l'activité de certaines entreprises est d'écouler la production de lait des coopératives actionnaires ;
- **La culture d'entreprise** :

*Exemple : Au sein du Groupe Bigard, pour des questions de risques sanitaires et d'image du groupe, l'approvisionnement en animaux à l'étranger est strictement interdit.*

*Exemple : Les laboratoires ABIA souhaitent limiter les déchets et favoriser les circuits courts, l'approvisionnement en caillettes est donc local.*



# La gestion de l'emploi et des compétences



# Les métiers de la production en lien avec la maintenance et la qualité

*Remarque : parmi les entreprises interrogées seule Euroser n'a pas d'activité de production.*



## Les métiers de la production

Les lignes de production sont généralement **semi-automatisées** et les effectifs de la production représentent de **60 à 85% des effectifs**.

- **Opérateurs de fabrication,**

*Exemples : découpe dans les industries de la viande ou moulage à la louche pour les fromageries.*

- **Conducteurs de ligne,** ils sont plus ou moins autonomes et effectuent généralement une maintenance de 1<sup>er</sup> niveau ;

*Exemple : Chez un moutardier, le conducteur de ligne est autonome et intervient en maintenance sur sa machine.*

- **Agents de conditionnement / manutentionnaires,** dans la plupart des cas ce poste est soumis à des ports de charges ;

- **Chefs d'équipes / chefs d'atelier,** cet encadrement intermédiaire intervient également en production

*Exemple : Les 4 fondeurs d'une entreprise de fabrication de fromage sont responsables d'atelier.*

- **Techniciens de maintenance**



## Caractéristiques de la production (1)

- Une organisation de la production en **2 ou 3 x 8** ;
- Des postes qui restent **pénibles** : stations debout, dans le froid, port de charges, gestes répétitifs, travail de nuit ;

*« Ca reste des postes d'usine soit on garde une certaine pénibilité des postes soit on automatise tout et ces postes n'existent plus. »*

*« L'automatisation rend les tâches moins pénibles mais les postes de production restent des métiers physiques »*

- Une **saisonnalité** marquée pour les industries de la viande et certains fabricants de fromages;

*Exemple : une des entreprises du secteur des industries de la viande demande chaque année une dérogation au code du travail pour augmenter l'amplitude horaire les deux dernières semaines de décembre.*

*Exemple : une entreprise de fabrication de fromage fait 30% de son chiffre d'affaires du 15 novembre au 30 décembre et connaît une seconde période d'intensive activité avant Pâques.*



## Caractéristiques de la production (2)

- **Pas de qualifications requises à l'embauche** pour les postes d'opérateurs mais idéalement une expérience dans le secteur. **Le savoir-être et l'envie de travailler prime sur les compétences métiers.**

### *Exemples*

- *Une entreprise ne demande aucune formation ou pré-requis pour travailler dans les ateliers, les critères d'embauche sont, dans cet ordre, « **Avoir envie de travailler, arriver à l'heure, prendre soin du matériel, écoute des consignes** »*
- *Une autre entreprise indique que pour les opérateurs de production pas de qualifications particulières, la formation interne est privilégiée et **le savoir-être prime sur les compétences.***
- *Pour une entreprise du secteur des industries de la viande : « pour les postes de découpe, on recherche des personnes avec expérience c'est difficile. Quand on en trouve on propose un CDI directement ».*
- *Une dernière entreprise recherche, pour les opérateurs, des personnes qui ont un minimum d'expérience dans l'agroalimentaire.*



## Caractéristiques de la production (3)

- **Un management intermédiaire** issu du terrain et qui a **évolué en interne**;

*Exemple chez un moutardier, les managers gravitent par promotion interne avec une formation au management de proximité.*

*Exemple pour une entreprise de fabrication de fromage : la politique ressources humaines interne est de favoriser les évolutions internes pour le management intermédiaire car les personnes ont une bonne connaissance de l'entreprise et de ses méthodes de fonctionnement.*

*Exemple dans une entreprise du secteur des industries de la viande, un parcours interne de formation au management de 10 jours est prévu pour les personnes qui deviennent chef d'équipe.*



## Caractéristiques de la production (4) – la particularité des industries de la viande

- Au sein des industries de la viande interrogées de **nombreuses tâches restent manuelles** à l'abattoir et dans les ateliers de découpe car le gabarit des animaux ne permet pas l'automatisation.
- L'effectif est complété par des prestataires de service formés aux métiers de la viande.

*Exemple : Une entreprise du secteur des industries de la viande compte 427 CDI, 75 intérimaires et 125 prestataires de service.*

- Une **organisation du travail en journée**

*Exemple : A l'abattoir et dans les ateliers, horaires de matinée de 5h à midi environ.*

*Autre exemple : les postes d'opérateurs à l'abattoir démarrent le matin vers 5h jusqu'à 14h, les ateliers de découpe débutent un peu plus tard et le lavage est effectué de 16h30 à minuit.*

- Une **opérationnalité au poste** plus longue à acquérir pour les opérateurs dans les ateliers de découpe.

*« A la découpe, il faut un à deux ans pour être pleinement opérationnel avec la bonne cadence. »*



## Les évolutions des métiers de production en cours et à venir (1)

- **Automatisation des tâches** à l'aide de nouvelles machines:
  - Pour simplifier les tâches des opérateurs ;
  - Pour **baissier la pénibilité des postes** dans le cadre notamment de la prévention des TMS : port de charges, gestes répétitifs ;
  - Pour **augmenter la productivité** ;
  - Pour **pallier aux difficultés de recrutement et de fidélisation** de la main d'œuvre ;
- Il s'agit d'une tendance de fonds globale :
  - Certaines entreprises ont dorénavant et déjà automatisé au maximum leur production

*Exemple : Une minoterie en regroupant sa production précédemment effectuée sur 3 sites en un seul est passée de 30 à 40 agents de production non qualifiés à 5 conducteurs de ligne ayant un profil bac+2 pour une production de 75 000 T/ an à 100 000 T/an.*
  - D'autres s'interrogent pour l'avenir :

*Exemple : Une fromagerie est en sous effectif d'une quinzaine de personnes en production de manière récurrente. Cette entreprise a les capacités de production et la clientèle pour produire 20 000 fromages de plus par mois, il manque le personnel pour le faire.*



## Les évolutions des métiers de production en cours et à venir (2)

- L'automatisation des tâches implique une élévation des niveaux de compétences requises à l'embauche : **profils plus qualifiés** de conducteurs de machines sachant effectuer une **maintenance de 1<sup>er</sup> niveau voire plus**.
- Une **demande de polyvalence** accrue, celle-ci est valorisée au niveau des salaires.
- **Baisse des cadences de travail** car importance croissante de la gestion des coûts matières. Des cadences trop élevées impliquent un gâchis de matière.
- **Féminisation** des postes d'opérateurs, mixité croissante dans les ateliers où précédemment les femmes étaient principalement postées au conditionnement.



## La maintenance – une importance accrue en lien avec l'automatisation de la production

- Les postes de maintenance nécessitent une **formation technique** comme pré-requis à l'embauche de niveau CAP, Bac pro ou BTS.
- La plupart des entreprises indique qu'il s'agit de **recrutements difficiles** « *Ce n'est pas nouveau que c'est la galère pour trouver des techniciens de maintenance, il y a une pénurie de candidats* » au vu :
  - **Des conditions de travail** : horaires tôt le matin ou en 3 x 8  
*Exemple : Une entreprise évoque une difficulté pour recruter et garder les techniciens de maintenance qui partent pour des postes en journée.*  
*Exemple : Une entreprise du secteur de fabrication de fromages indique que les techniciens de maintenance sont les seuls postes où il y a une difficulté de recrutement.*
  - **De la situation géographique** de l'entreprise ;  
*Exemple : Une entreprise située dans la Nièvre trouve peu ou pas de candidats.*
  - **De l'intérêt du poste** ;  
*Exemple : « Maintenance de 1<sup>er</sup> niveau, nous n'avons pas besoin d'un automaticien au vu des machines utilisées ».*



## La qualité – une fonction pivot de l'entreprise

- La qualité est au cœur de nombreux enjeux au sein de l'entreprise :
  - La qualité, **argument de vente et outil au service de la satisfaction client** ;  
*Exemple : Une entreprise demande à ses clients quelles batteries de tests ils vont faire subir aux produits dans leur usine et ces mêmes tests sont effectués en interne avant le départ des produits.*
  - Le service qualité absorbe la **complexité de gestion des différents labels et certifications** détenues pour les autres services.  
*Exemple : le service qualité met en place les procédures que doivent suivre les opérateurs en production mais également d'autres services exemple, pour le bio, il y a des contraintes d'utilisation de tels ou tels produits de nettoyage.*
  - Pour toutes les entreprises, que le **processus d'intégration** des nouveaux salariés soit formalisé ou non, la formation au respect des process qualité reste incontournable ;
  - Un service marqué par les **scandales sanitaires** des dernières années particulièrement dans l'industrie de la viande ;  
*Exemple : Dans certaines entreprises, stratégie de sur-contrôle qualité au-delà des obligations réglementaires.*



# La réception, la préparation de commandes et la logistique



## Réception et logistique

- Les services réception des matières premières, préparations de commande et logistique ne soulèvent pas de problématiques particulières.
- La **partie livraison** est fréquemment externalisée, quand elle ne l'est pas, les entreprises rencontrent les difficultés suivantes :
  - **Manque de main d'œuvre** car concurrence des plateformes logistiques ou sociétés de transport
  - Dans certains cas, les chauffeurs livreurs sont soumis à des **ports de charges** importants :

***• Les minoteries rencontrent une véritable problématique liée au port de charges par les chauffeurs livreurs qui livrent des boulangeries aux locaux inadaptés (échelles de meunier) et difficiles d'accès (centre ville). Certains chauffeurs portent 6 à 7 tonnes par jour.***

*• Le syndicat des minotiers essaie de dialoguer avec le syndicat des professionnels de la boulangerie pour trouver des solutions, pas de résultats actuellement.*



# La Recherche et Développement



## Une organisation dédiée en lien avec la taille de structure

- Parmi les entreprises interrogées, on retrouve:
  - Un **service R&D centralisé** au niveau du siège dans les groupes ;  
*Exemple : Sicarev, la R&D est centralisée au niveau du groupe.*
  - Un **service dédié de quelques personnes** dans les entreprises indépendantes de taille moyenne ;  
*Exemple : 2 ingénieurs + 1 technicien forment le service R&D de Régilait.*
  - **Une ou deux personnes identifiées** remplissant cette fonction en complément de leur activité principale pour les petites entités.  
*Exemple : le responsable qualité et le dirigeant sont tous deux en charge de la R&D dans une entreprise d'une vingtaine de salariés.*

# ’ Profil du personnel en R&D

- Le personnel travaillant au sein des services R&D des entreprises rencontrées ont généralement un profil **d’ingénieur en agroalimentaire.**
- Les entreprises recrutent peu sur ces postes car les effectifs sont stables.



## Les caractéristiques (1) – la R&D alimentée par la veille marché

- Les entreprises organisent une **veille sur les tendances, attentes des consommateurs et des clients**:
  - Veille sur les tendances de fonds des marchés via les salons CFIA (Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire), SIAL, SIRHA...

*Exemple Une entreprise du secteur des industries de la viande veille sur les salons pour sortir chaque année de nouvelles créations sur les brochettes pour l'été et les produits festifs pour les fêtes de fin d'année.*

*Exemple Une entreprise évoque le travail de la directrice R&D sur les impacts à venir du « clean label » qui va entraîner notamment la baisse d'utilisation des additifs. Tests de solutions pour les recettes afin qu'elles présentent moins de sels et moins d'acides gras.*

- **Contacts réguliers directement avec les clients et consommateurs**

*Exemple Une fromagerie indique avoir des contacts avec les clients réguliers via le bar à fromages ouvert à Paris qui permet de tester des recettes pour valoriser les produits et le terroir.*

*Exemple: Une entreprise organise des séminaires annuels avec des pédiatres et des nutritionnistes pour faire connaître les produits et recueillir les besoins.*

## Les caractéristiques (2) – plutôt Développement que Recherche

- Une activité de R&D plutôt orientée **Développement de nouveaux produits** que Recherche et innovation de rupture ;

*Exemple : Dans une minoterie, un technicien de panification en charge du conseil-panification auprès des boulangers fait un peu de recherche.*

- **Peu de recherche collaborative**, certaines entreprises sont membres de Vitagora cependant, aucune n'indique mener des projets de recherche en lien avec des laboratoires de recherche ;

*Exemple : Une entreprise estime que travailler avec Vitagora ne permettrait pas la réactivité actuelle pour les réponses aux clients. En effet, généralement les clients obtiennent généralement une solution avec un échantillon dans les 72h.*



# Le commercial

# Le commercial (1)

- La fonction commerciale est plutôt **développée** au sein des entreprises dans un contexte **très concurrentiel** particulièrement dans la filière minotière et les industries de la viande.

- Des **commerciaux sédentaires** qui font de la télé-vente
- Des **commerciaux itinérants**

*Exemple : Une entreprise qui compte 160 salariés compte 30 commerciaux itinérants en plus des responsables de vente.*

- La **maîtrise d'une ou deux langues étrangères** est nécessaire pour les commerciaux à l'export. Les entreprises embauchent des personnes natives pour ces marchés.

*Exemple : Une entreprise a procédé à l'embauche d'un salarié anglais, d'une salariée espagnole et d'un salarié allemand pour le commercial à l'export.*



## Le commercial (2)

- On note deux types de profils chez les commerciaux:
  - **Evolution interne** de personnes du métier qui ont une **vingtaine d'années d'expérience** et ont une parfaite connaissance des produits et des réseaux dans des milieux où les acteurs sont peu nombreux (industrie laitière et industrie de la viande, secteur GMS).
  - **Recrutements de jeunes en alternance ou non** issus de formation commerciales à partir du niveau **bac+2 mais plus fréquemment niveau bac+5** (école de commerce). Dans ce second cas, la culture métier reste importante. Du tutorat est mis en place en interne pour la transmission du carnet d'adresses.

*Exemple : Pour une des entreprises interrogées pour l'embauche d'un salarié en alternance, la condition sine qua none est le passage par les ateliers pendant l'été précédent le démarrage de l'alternance en tant que salarié saisonnier.*



## Le commercial (3) – évolution au sein de la filière minotière

- Historiquement, les boulangers étaient très fidèles à leur meunier dans un contexte où les minoteries faisaient des marges confortables. Dans ce cadre, les commerciaux faisaient plutôt de la prise de commande que du développement commercial.
- Depuis quelques années, la **volatilité des prix du blé et l'augmentation de la concurrence** a obligé les minoteries à changer de stratégie et à faire appel à des **chasseurs de tête** pour le recrutement de commerciaux ayant déjà un portefeuille de boulangers à leur actif pour élargir leur clientèle.



# La fonction ressources humaines



## Une organisation liée à la taille des entreprises (1) - les plus grandes et les groupes

- Des services RH **très structurés** avec une répartition des activités bien définie

*Exemple : Le service RH d'une entreprise de transformation de produits laitiers compte une directrice en charge du recrutement, du développement des compétences, de la mobilité du personnel et de la formation, de la réorganisation des postes et des IRP, une assistante en charge des axes formation, recrutement et intégration et une seconde assistante en charge des salaires, maladies, absences et sorties du personnel.*

- Du personnel issu de **formation en ressources humaines**

*Exemple : Autre entreprise : les personnes recrutées dans le service RH ont généralement un bac+2 RH minimum.*

- Les sites appartenant à un groupe disposent **d'outils de GPECT, d'appuis pour les recrutements et également d'outils pour la formation continue** :

*Exemple au sein d'un groupe des industries de la viande, un établissement bénéficie d'un logiciel interne de GPEC et des fonctions supports en ressources humaines du pôle Est pour de l'ingénierie de formation en autres.*

*Exemple d'une autre entreprise : activation du vivier de candidatures interne au groupe dans le cadre de mobilités inter-filiales.*



## Une organisation liée à la taille des entreprises (2) - les petites entités

- Dans les petites entités, la gestion des ressources humaines est fréquemment assurée par **le gérant ou son adjoint** pas nécessairement formé aux ressources humaines à l'origine...

*Exemple : Au sein d'une petite entreprise, l'épouse du dirigeant est en charge des ressources humaines, elle détient un bac+4 en communication et a appris le métier des ressources humaines « sur le tas ».*

- ... et qui consacrent la **plupart de leur temps à la gestion des recrutements.**

*Exemple : Dans une fromagerie, l'interlocutrice consacre 80% de son temps à la recherche de main d'œuvre en production alors que son poste est tourné à l'origine vers la représentation et le commercial.*



# Le recrutement



## D'importants besoins en production

- Des besoins de recrutement forts qui **non comblés deviennent un frein à l'activité** :

- Les **opérateurs de production**

*Exemple : Au sein d'une entreprise en 2016, de grosses difficultés de recrutement ont poussé l'entreprise à multiplier les heures supplémentaires pour le personnel déjà en poste « on a trop tiré sur la corde, en 2017, ça va mieux ».*

- Les **conducteurs de ligne / conducteurs de machines** avec maintenance de 1<sup>er</sup> niveau

*Exemple : Une entreprise indique que pendant les congés d'été il arrive que la ligne s'arrête quand il n'y a pas de personnel pour remplacer les personnes en congés, les clients ne peuvent pas être livrés.*

- Quelques difficultés de recrutement pour des métiers spécifiques comme les meuniers :

*Exemple : Il existe une école de meunerie à Paris et l'IFRIA forme à ces métiers cependant l'entreprise ne recrute pas sans expérience sur ce poste, le DRH estime qu'il ne trouvera pas de candidat et devra former en interne.*



## Quelques besoins en encadrement intermédiaire et fonction supports

- Concernant les agents de maîtrise ou cadres et les fonctions supports administratives, on note que les entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement sont celles qui sont le plus **isolées géographiquement** où interviennent les questions de l'emploi du conjoint et de l'attractivité du territoire.

Les entreprises qui ont évoqué ces difficultés sont les Anis de Flavigny à Flavigny-sur-Ozerain (21), Biscuits Grobost à Saint Péreuse (58), SCSF à Louhans (71), Festins de Bourgogne à Chemilly-sur-Yonne (89).



## Des besoins en recrutement liés à des problématiques diverses selon les entreprises

- Les entreprises indiquent ne pas avoir de problématique liée au vieillissement des effectifs.
- Des besoins liés à :

- **une croissance de l'activité**

*Exemple : Une entreprise a créé 35 postes en CDI en 2017.*

*Exemple : Une autre entreprise indique que chaque année une dizaine de CDD ou contrats d'intérim sont transformés en CDI.*

- **un turn-over important principalement sur les nouveaux entrants**

*Exemple : Turn-over en production et en maintenance, surtout des jeunes que l'entreprise a pris le temps de former.*

*Exemple : « 50% de l'effectif de production est stable mais pour le reste il y a un turn-over important, les jeunes de moins de 30 ans ne restent pas. »*

- **la saisonnalité de l'activité** : les industries de la viande et les fromageries connaissent un fort pic d'activité de novembre à fin décembre.



# La multiplicité des canaux de recrutement utilisés et l'optimisation du réseau local

- Les entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement **multiplient les canaux** de recrutement possibles :
  - Pôle Emploi,
  - Intérim (une voire deux ou trois agences différentes),
  - Alternance,
  - Cabinets de recrutement pour les postes cadres,
  - Les réseaux sociaux et outils internet : Le Bon Coin, Indeed, Facebook, LinkedIn...
- Mais aussi :
  - Veille sur les licenciements économiques des entreprises du territoire et prise de contact avec celles-ci pour venir présenter l'entreprise et ses métiers aux salariés
  - PMSMP, organisation d'informations collectives avec Pôle Emploi
  - Réseau local

*Exemple : Une entreprise indique entretenir d'un réseau avec les maires des villages autour de l'entreprise pour identifier de potentiels candidats.*



# Les entreprises face à la difficulté de trouver les candidats adéquats (1)

- De multiples facteurs concourent à la pénurie de candidats :
  - **Organisation du travail et pénibilité** où la question des horaires et de l'organisation en 3 x 8 repousse certaines candidatures
 

*Exemple : « peu d'appétence des candidats pour débiter la journée entre 2h et 5h du matin ».*
  - **Image et attractivité d'une filière** qui peine à attirer
 

*« Il y a l'image de l'industrie qui n'est pas très bonne, vous ajoutez agroalimentaire et nous en plus on fait de la viande donc c'est compliqué ».*

*Exemple : Une fromagerie constate que l'industrie agroalimentaire attire peu, l'entreprise est une petite structure où il y a peu d'avantages, les salariés sont aux 35 heures annualisées, il n'y a pas de paiement d'heures supplémentaires.*
  - **Situation géographique** de l'entreprise
 

*« Je n'arrive pas à recruter des techniciens et agents de maîtrise ou cadres facilement, la raison de cette difficulté étant notre éloignement de Dijon, le fait qu'à la campagne le candidat s'inquiète que son conjoint ne puisse pas trouver également de travail, puis toutes les questions habituelles : crèches, cinéma, terrasses animées le soir, shopping au centre-ville... »*

*Exemple d'une fromagerie : village isolé avec une concurrence de la métallurgie à Montbard, odeur particulière, il faut aimer le produit.*



## Les entreprises face à la difficulté de trouver les candidats adéquats (2)

- Une majorité des entreprises évoque **un manque de volonté des candidats à vouloir s'engager dans l'entreprise ou la perte de la valeur travail...**

*Exemple : Une entreprise indique que certains intérimaires refusent un CDI. Parallèlement, l'entreprise rencontre un problème de fidélisation des nouveaux entrants.*

*Exemple : Une autre entreprise constate un changement de mentalité des jeunes générations qui voient l'entreprise comme un bien de consommation. Dans ce cadre, il est difficile de maintenir la culture d'entreprise.*

*Exemple : Une entreprise souligne une dégradation de l'état d'esprit des jeunes générations en recherche d'emploi qui ont une exigence accrue sur les conditions de travail (pas nécessairement sur les salaires).*

- ... ce qui se traduit par la mise en avant du **savoir-être** dans les pré-requis à l'embauche

*Exemple : « le savoir-être prime sur les compétences ».*

*Exemple : Une entreprise décrit ses attentes : respect des horaires, motivation, respect des autres et des produits...*



# L'intégration, l'évolution interne et la formation continue



## L'intégration : de l'accueil à la formation au poste

- La démarche d'intégration dans l'entreprise est **plus ou moins formalisée** mais comprend généralement :

- La remise **d'un livret d'accueil** et visite des locaux

*Exemple : Dans une entreprise, le responsable qualité fait visiter les lieux de production en indiquant les points de vigilance et le responsable hiérarchique donne ensuite les consignes. Un agent de production est autonome au bout d'une semaine environ.*

- La **formation au poste** avec un doublon organisé avec un autre salarié tuteur

*Exemple : Dans une entreprise interrogée, un parcours d'intégration est prévu avec un binôme en tutorat sur une semaine.*

*Exemple Dans une autre entreprise : organisation de binômes mix nouveaux / anciens pour favoriser l'intégration dans l'entreprise.*

- Voire un **parcours de formation formalisé avec une partie théorique autour des normes d'hygiène et de sécurité, de la qualité et un parcours de formation au poste** plus ou moins long et adapté au profil de la personne

*Exemple : les entreprises Guillot Cobreda, Bigard ou Sicarev adaptent un parcours formalisé aux nouveaux arrivants qui alterne théorie et pratique au poste de travail..*



## Focus sur Biscuits Grobost et le « contrat formation »

- A l'accueil des nouveaux arrivants, un contrat formation est signé entre le salarié, la responsable des ressources humaines et le responsable hiérarchique du salarié. Il s'agit d'une sorte de plan de formation individuel.
- Ce contrat liste les **compétences acquises et à acquérir** par la **formation** par le salarié pour occuper son poste
- Suivi régulier de ce contrat, tous les mois suite à l'arrivée puis de manière un peu moins fréquente. Un nouveau contrat de formation est signé suite à un changement de poste.
- Les avantages de ce dispositif :
  - **Rassure les salariés** qui intègrent l'entreprise sur leurs capacités et le fait que leur intégration est encadrée
  - Permet de **gérer facilement la réorganisation des postes ou l'accroissement de l'activité** car on retrouve très facilement les compétences et capacités de chacun
  - **Utilisation souple et rapide**, système de cases à cocher

# ’ Une évolution en interne favorisée...

- Les entreprises favorisent l'évolution en interne pour l'encadrement intermédiaire cela permet :
  - De **perpétuer la culture d'entreprise**
  - **D'asseoir la crédibilité de l'encadrement vis-à-vis des équipes** par une parfaite connaissance du terrain
  - De **valoriser la fidélisation** et l'ancienneté du personnel
  - De **pallier aux difficultés de recrutement** sur certains postes

*Exemple : Une entreprise de fabrication de fromage : la politique RH interne est de favoriser les évolutions internes pour le management intermédiaire car les personnes ont une bonne connaissance de l'entreprise et de ses méthodes de fonctionnement.*

# ’ ...et accompagnée par la formation continue (1)

- Pour les évolutions de poste vers l’encadrement il est fréquemment prévu une **formation au management de proximité**

*Exemple dans une entreprise : un parcours interne de formation au management de 10 jours est prévu pour passer chef d’équipe.*

- Par ailleurs, les entreprises proposent régulièrement des formations en lien avec les **contraintes réglementaires** : hygiène, sécurité, Caces, SST...

*Remarque : une entreprise nous indique **ne pas avoir de plan de formation** depuis deux ans pour les opérateurs et techniciens de maintenance car les effectifs à flux tendus ne permettent pas le départ en formation.*



## ...et accompagnée par la formation continue (2)

- Pour pallier l'absence de candidatures qualifiées pour certains postes, les entreprises développent une véritable politique de formation interne avec la **mise en place de parcours qualifiants pour leurs salariés et intérimaires** via un organisme extérieur ou leur propre organisme de formation.

*Exemple : Une entreprise envisage de mettre en place avec Adecco un CQP « conducteur de machine » dans le cadre de contrats de professionnalisation.*

*Exemple : Une autre entreprise ouvre son propre centre de formation interne en 2018.*

*Exemple : Un groupe a monté une formation Technicien de Maintenance Industrielle adaptée à l'agroalimentaire en alternance de niveau bac+2 avec IFRIA, 12 personnes sont entrées en formation en septembre. La formation est dispensée par le GRETA.*

*Exemple : Une entreprise propose une intégration via un contrat de professionnalisation pour obtenir en 6 mois un CQP Opérateur de Transformation de l'Industrie Alimentaire avec une formation théorique courte de 15 jours en salle. L'ingénierie de formation a été montée en partenariat avec l'IFRIA.*



# Les liens avec l'écosystème régional



## L'offre de formation par la voie scolaire infra bac n'est pas mobilisée par les entreprises

- Les entreprises connaissent l'offre de formation initiale locale et prennent régulièrement des stagiaires des **lycées professionnels** cependant ces profils **ne constituent pas un vivier** de candidature

*Exemple : Une entreprise intègre régulièrement des stagiaires de bac pro Bio industrie de Transformation du Lycée Vincenot à Louhans, cependant aucun profil n'est ressorti du lot, l'entreprise ne les revoit plus après le stage.*

*Exemple : Une autre entreprise indique qu'il n'y a pas de véritable stratégie d'entreprise qui viserait à garder des contacts pour intégrer ces salariés dans le futur.*

*Exemple : Un moutardier entretient des contacts avec le Lycée Antoine et la section bac pro conduite de ligne mais l'entreprise n'a plus de contacts avec les élèves à la suite des stages qu'ils effectuent.*



## Une approche différente pour l'offre de formation par alternance infra ou post bac

- De nombreuses entreprises indiquent faire appel à l'alternance à différents niveaux :
  - Quelques unes sur les **CAP et bac pro**  
*Exemple : Une entreprise compte actuellement 8 apprentis et 20 salariés en contrat de professionnalisation sur des formations aux métiers de bouchers. L'entreprise développe des partenariats avec les écoles locales.*
  - De manière assez régulière pour les **BTS Bio analyses et contrôle, BTS Sciences et Technologies des Aliments, d'écoles d'ingénieurs ou profils commerciaux au niveau BTS ou école de commerce.**  
*Exemple : Une fromagerie accueille 3 ou 4 alternant par an issus de l'ENIL Bio à Poligny et de l'ISARA Lyon, école d'ingénieur agroalimentaire.*

*Remarque : plusieurs entreprises indiquent être attentives à l'ouverture de la filière ingénieur d'Agrosup par apprentissage à la rentrée 2018.*



## Des acteurs locaux identifiés mais assez inégalement sollicités

- Les entreprises interrogées connaissent plutôt bien l'environnement et les acteurs du développement économique...
  - **IFRIA** est cité par la quasi-totalité des entreprises
  - Les **OPCA** des entreprises sont également identifiés comme des partenaires réguliers OPCALIM, OPCALIA...
  - **L'ex-ARIA et Vitagora** sont également connues
- ...et complètent les apports externes par leurs propres outils ou solutions développés en interne.



# Synthèse des enseignements



# Une tendance de fonds vers l'automatisation des tâches

- **L'automatisation croissante** des tâches qui relève de la stratégie des entreprises implique :
  - Une **polyvalence** accrue de la part des salariés
  - La **quasi-disparition** des postes **d'ouvriers non qualifiés**
  - L'importance croissante des **postes de conducteurs de ligne avec des compétences en maintenance**



## Des difficultés de recrutement

- Les difficultés de recrutement relèvent de plusieurs facteurs :
  - Des **conditions de travail difficiles** en production
  - Une **problématique d'attractivité de la filière industrielle agroalimentaire**
  - Une **exigence** des employeurs sur le « **savoir-être** » « *Avoir envie de travailler, arriver à l'heure, prendre soin du matériel, écoute des consignes* »



## Une relation école-entreprise distendue

- On note un manque de lien entre les entreprises et les formations par la **voie scolaire pour les niveaux V et niveaux IV.**

Les élèves des formations professionnelles de l'agroalimentaire ne sont pas considérés comme un vivier de candidatures.



## Des entreprises qui s'ouvrent progressivement à l'extérieur

- Les établissements, qui ont longtemps vécu en autarcie, cultivent une culture d'entreprise forte.
- L'ouverture vers l'extérieur se traduit par :
  - La **sollicitation** des différents **acteurs de l'écosystème régional**
  - **L'intégration de nouveaux profils** au sein de l'entreprise issus des **écoles d'ingénieurs** ou de commerce.



# Pistes d'actions



# Attractivité de la filière et des formations

- Profiter des opportunités offertes par la **valorisation des produits du terroir et de la gastronomie** pour faire connaître :
  - Les **entreprises** ;
  - Les **métiers** ;
  - Les **formations de la filière** ;
- Auprès de divers publics :
  - Les **prescripteurs** (Missions Locales / Pôle Emploi, Enseignants, personnel des CIO)
  - Les **publics cibles** : collégiens, lycéens, demandeurs d'emploi, salariés en conversion, les parents

*Outils à mobiliser : Food Use Tech, semaine du Goût, Cité de la Gastronomie, actions du comité Gastronomie Promotion et Produits du Terroir...*



## Formation continue

- **Appui et accompagnement** des entreprises qui montent leur propre **centre de formation** ou leur **parcours de formation interne**:
  - Appui **méthodologique sur l'ingénierie de formation**
  - Appui au montage **pédagogique et financier**
  - Organisations **d'échanges de bonnes pratiques** sur ces problématiques et mutualisation éventuelles des actions de formation

*Outils à mobiliser : IFRIA et autres organismes de formation, branche professionnelle*

# Recrutement

- **Appui et accompagnement** des entreprises pour le **sourcing des candidats** :
  - **préparation à la qualification** (renforcer l'autonomie, travailler sur les freins...)
  - travail avec les candidats sur les **pré-requis : connaissance de l'industrie agroalimentaire, culture de la production et des produits, contraintes en matière d'hygiène et sécurité**
  - travail avec les candidats sur le **savoir-être**
  - et appui à la **présélection de candidats**

*Outils à mobiliser : IFRIA et autres organismes de formation, branche professionnelle, MRS, DAQ, Creativ' (Lab'Compétences et PLIE)*



## Mise en réseau des entreprises pour échanges de bonnes pratiques RH

- Réunions conviviales d'échanges de bonnes pratiques
  - Ex. présentation du Contrat formation des Biscuits Grobost
  - Ex. valorisation des formations en alternance et par apprentissage pour favoriser l'intégration de profils qualifiés de niveau ingénieur afin de favoriser la mise en œuvre de nouveaux process et l'innovation dans les entreprises
- Attractivité locale : entretien d'un réseau pour l'emploi des conjoints dans les zones géographiques isolées

*Outil à mobiliser : EABFC*



## Dynamiser la relation école / entreprise

- **Faire connaître** l'offre de formation régionale du **niveau V au niveau I**
- Apporter un **appui méthodologique pour une meilleure préparation et un meilleur suivi des PFMP** – Période de Formation en Milieu Professionnel pour alimenter un futur vivier de candidats :
  - aux entreprises
  - aux lycées professionnels
- **Identifier** via une enquête **la suite de parcours des élèves issus d'un bac professionnel agroalimentaire ou industriel** (maintenance).
- **Favoriser le partage d'information sur les attendus** de chaque période de formation (en centre de formation et en entreprise) de la part des différentes parties prenantes

*Outil à mobiliser : Campus des Métiers et des Qualifications Alimentation, Goût, Tourisme, EABFC*



# Sensibiliser les entreprises à la transition numérique

- Les entreprises **rencontrées n'identifient pas la transition numérique comme un enjeu** pour elles dans les années à venir, il semble opportun :
  - De **sensibiliser** les entreprises à ces questions
  - De leur proposer un **accompagnement méthodologique** et des **pistes de réflexion** sur cette thématique

*Outil à mobiliser : EABFC, Vitagora*

**'Lab compétences**  
**creativ**

[contact@creativ21.fr](mailto:contact@creativ21.fr)  
[creativ21.fr](http://creativ21.fr)