

## Dynamiser le snacking boulangier pâtissier, l'INBP (*Institut National de la Boulangerie Pâtisserie*) s'impose en maître d'œuvre.

Aujourd'hui, face aux nouveaux comportements de ses consommateurs et en réponse aux modes fractionnés de consommation, la boulangerie pâtisserie renforce, adapte son offre en snacking et restauration boulangère qu'elle utilise comme tremplins de croissance. L'Institut National de la Boulangerie Pâtisserie (INBP) y voit un nouveau défi pour moderniser la filière et propose un ensemble d'outils pour encadrer ce métier devenu pluriel.



# Sommaire

## I) Le snacking, un marché en pleine expansion

- 1) Définition du snacking
- 2) Un marché de masse qui se joue de la crise
- 3) Un marché innovant et ultra diversifié, aux multiples acteurs
- 4) Un marché qui vise de plus en plus la qualité

## II) Le constat de l'INBP

- 1) De nombreux boulangers pâtisseries ont déjà adopté la snacking attitude
- 2) Le boulanger pâtissier, un acteur légitime du snacking
- 3) Evoluer et se perfectionner : une nécessité

## III) Snacking boulanger et restauration boulangère : les spécificités à prendre en compte pour mieux investir le marché

*(Entretien avec Jean-François Astier, directeur général de l'INBP)*

## IV) Formations, conseils et outils : l'INBP accompagne les boulangers pâtisseries

- 1) Monter un projet global en snacking et ou en restauration boulangère : réfléchir, se former, déployer
- 2) Diversifier les recettes
- 3) Acquérir de nouveaux savoir-faire
- 4) Faire évoluer son modèle économique

### Regards croisés :

**Christophe Maugard**, boulanger pâtissier en centre-ville piétonnier à Rouen

**Sébastien Odet**, coordinateur et formateur pâtissier à l'INBP

### CONTACTS PRESSE

#### INBP

**Catherine Stéphan**

[c.stephan@inbp.com](mailto:c.stephan@inbp.com)

Tél. +33 (0)2 35 58 17 77

LD. +33 (0)2 35 58 17 69

#### Isbam - RP

**Michel Lepeu**

[michel.lepeu@isbam.fr](mailto:michel.lepeu@isbam.fr)

Tél. +33 (0)2 32 18 41 08

Gsm +33 (0)6 07 28 31 30

Propos recueillis par Marie Tourres@Isbam

Photos : Jérôme Lanier / INBP

## La petite histoire du snacking

Si le principe de collation a plus ou moins toujours existé, le marché du snacking s'est développé à grande échelle aux Etats-Unis après la Seconde Guerre mondiale avec la mise en place de grandes enseignes de fast-food. Avec sa population nomade, culturellement moins centrée sur les repas à table, les Américains offrent au snacking un terreau fertile. C'est pourtant d'Europe que viennent plusieurs produits phares du snacking aux Etats-Unis : ainsi le hot-dog est amené par les immigrés allemands à la fin XIXème siècle, de même que le hamburger (préparé par les immigrés de Hambourg). Quant au sandwich, on attribue sa dénomination au Britannique, Sir John Montagu, quatrième comte de Sandwich, qui, en 1765, se fait servir sa viande entre deux morceaux de pain afin de ne pas interrompre sa partie de cartes. En France, Lord Byron constate que des sandwiches commencent à être proposés dans les bals autour de 1830. C'est à la fin des années 1970 que les premières enseignes de fast-food s'implantent dans l'Hexagone. Jusqu'au début des années 2000, l'offre de restauration rapide se résume quasi exclusivement aux sandwiches, pizzas et hamburgers.

## I. Le snacking, un marché en pleine expansion

### 1) Définition du snacking

De façon paradoxale, là où les Anglo-Saxons empruntent volontiers le terme français de « prêt-à-manger », la France a d'abord utilisé le mot « snacking », pour désigner des en-cas vendus au comptoir et à grignoter entre les repas.

Porté par le fractionnement des prises alimentaires, par la diminution du temps accordé au déjeuner (22 minutes en moyenne pour les salariés), par l'hyper mobilité, par l'explosion de la restauration hors domicile, le terme de snacking inclut aujourd'hui tous les **repas pris sur le pouce, qui ne nécessitent pas de se mettre à table.**

Adopté par toutes les classes d'âge et toutes les classes sociales, par les étudiants comme par les cadres, au bureau comme en vacances, durant une balade shopping ou avant de prendre l'avion, le snacking est **constitutif d'une certaine modernité** et a résolument le vent en poupe. Il **répond à la liberté de manger** quand on veut, quand on peut, comme on veut, de manger pour se sustenter, de manger ludique, de manger sain, de manger gourmand.

### 2) Un marché de masse qui se joue de la crise

Dans un contexte morose, le snacking affiche une **santé économique** insolente. Il représente aujourd'hui plus de la moitié des repas servis en restauration.<sup>1</sup> Il s'ouvre en moyenne trois nouveaux points de vente par jour<sup>1</sup>. Avec un **chiffre d'affaires** en constante augmentation qui a atteint **45,86 milliards d'euros<sup>1</sup>** en 2013 (19,6 milliards en 2004), le snacking a représenté l'année dernière **7,236 milliards** de repas.

Si le montant moyen du ticket repas a légèrement diminué (6,34 euros, soit -0,75 % par rapport à 2012), la baisse du pouvoir d'achat plaide également en faveur du snacking au détriment de la restauration traditionnelle.

Salons professionnels, congrès, revues et sites internet dédiés... le snacking est désormais un marché à part entière, foisonnant d'initiatives inventives.

<sup>1</sup> Gira Food Service

<sup>2</sup> Les Echos. Les nouveaux concepts de restauration rapide en France

<sup>3</sup> Gira conseil



### 3) Un marché innovant et ultra diversifié, aux multiples acteurs

Depuis le début des années 2000, les fers de lance du snacking (sandwichs, burgers, pizzas) se portent mieux que jamais. Mais le snacking a aussi adopté toutes les **nouvelles tendances** et affiche aujourd'hui une très **large panoplie de concepts**: végétarien, exotique, hallal, froid ou chaud, façon grand chef ou terroir, sushis, bentos, pasta box, paninis, bocaux ou verrines, wraps ou bagels...

Au déjeuner, mais aussi le matin, au goûter ou pour un brunch, le snacking, en multipliant ses formules, **a investi tous les moments de consommation**.

Le snacking n'a pas seulement **diversifié** ses produits mais également **ses points de vente**. Le snack-bar des cafés-brasseries a laissé la place aux fast-foods, aux food trucks, aux bars à soupes ou à salades... Le snacking a également pris une large place dans les rayons de la grande distribution avec fromages en portions, berlingots, mini-pots, plats individuels et même frites micro-ondables. Vente au comptoir, en libre-service, en drive, en distributeur automatique... A chaque dispositif, son consommateur ou son moment de consommation.

### 4) Un marché qui vise de plus en plus la qualité

Autrefois symbole incontesté du grignotage et de la malbouffe, le snacking a longtemps été stigmatisé comme l'une des principales causes de l'obésité. Son lot de produits trop gras, trop salés, trop sucrés était accusé de ne produire que des recettes standardisées sans aucune valorisation du goût.

**Depuis le début des années 2000**, les acteurs du snacking, soucieux de réhabiliter ce mode d'alimentation, rivalisent de créativité pour proposer une plus grande diversité de produits et de **recettes alliant qualité gustative et qualité nutritionnelle, permettant de manger équilibré, varié, personnalisé**.

Afin de réconcilier manger vite et manger sain, **une montée en gamme s'est opérée**. Le snacking emploie ainsi plus de fruits et légumes, des produits bio ou terroir, des sauces lights. Certains grands chefs étoilés ont eux aussi investi ce secteur de la restauration rapide. Et pour que la gourmandise ne soit plus un péché, l'apparition des mini-portions constitue une alternative diététique. Tourné vers le goût, la santé et le bien-être, le snacking acquiert une belle reconnaissance.

## L'INBP

Depuis 1974, l'INBP, basé à Rouen, est un acteur majeur de la formation professionnelle dans les domaines de la boulangerie, pâtisserie, chocolaterie.

Formateur d'excellence, son rayonnement est aujourd'hui international. Dirigé par Jean-François Astier, l'INBP exerce aussi de nombreuses missions de conseil (assistance technique, audit d'entreprise) auprès des artisans. Pôle d'innovation, l'Institut contribue à la recherche et au développement du secteur. Il est enfin un important centre de ressources documentaires et un vecteur de promotion de la profession d'artisan boulanger pâtissier.

## II) Le constat de l'INBP

### 1) De nombreux boulangers pâtissiers ont déjà adopté la snacking attitude

En quête de croissance et conscients de la nécessité de trouver une alternative à la baisse de consommation du pain, **89% des boulangers pâtissiers proposent déjà une offre snacking<sup>1</sup>**. On trouve ainsi dans leurs boutiques sandwiches, quiches, pizzas, crêpes, à emporter.

Si le snacking a intégré le métier depuis longtemps, une forte poussée de cette activité a été enregistrée ces dernières années et le snacking peut représenter **jusqu'à 40% du chiffre d'affaires d'un boulanger pâtissier (13% sur la moyenne nationale)<sup>1</sup>**. 21% des occasions de repas en restauration rapide sont désormais captées par ces artisans<sup>1</sup>.

Avec leurs pains de tradition française, spéciaux et aromatiques, aux goûts et formes variés, les boulangers pâtissiers ont su montrer leur capacité à s'adapter aux consommateurs en quête de variété et de nomadisme.

### 2) Le boulanger pâtissier, un acteur légitime du snacking

Les produits à base de pain (sandwichs, hamburgers, bagels, ciabattas) ou de pâtes (quiches, tartelettes, pizzas, crêpes) représentent une part majoritaire dans le snacking. Or, les boulangers pâtissiers sont les seuls à parfaitement maîtriser la qualité et la variété. La **bonne image du pain français** profite au sandwich qui demeure le produit emblématique du snacking en France avec 2,143 milliards<sup>1</sup> d'unités vendues en 2013. Le goût, la diversité et la qualité nutritionnelle du pain (baisse de la teneur en sel, choix de farines riches en fibres) permettent au snacking boulanger de faire la différence.

De plus, les boulangers pâtissiers ont aussi l'avantage de proposer une **offre sucrée de qualité**. Or, la touche sucrée de fin de repas reste appréciée par les Français. Gourmandes, ludiques, régressives, esthétiques, pouvant être dégustées à toute heure, les recettes sucrées représentent aussi une possibilité de multiplier les moments de consommation.

### 3) Evoluer et se perfectionner : une nécessité

L'INBP observe cependant que les artisans boulangers pâtissiers n'avaient jusqu'ici pas toutes les cartes en main pour tirer au mieux parti de la croissance du marché du snacking.

Développer une offre de snacking et/ou de restauration boulangère solide, diversifiée, de qualité, et rémunératrice ne s'improvise pas. Or, malgré la migration du métier vers ce type de restauration, **les cursus de formation n'avaient pas suffisamment pris la mesure de ces évolutions**.

Dans un contexte concurrentiel où des acteurs comme les spécialistes du surgelé et la grande distribution se montrent particulièrement agressifs, les boulangers pâtissiers **doivent faire évoluer leurs méthodes**. Pour les y aider, l'INBP **offre un éclairage précis sur le snacking et la restauration boulangère et propose des solutions d'accompagnement de leurs projets**.

<sup>4</sup> CHD expert

<sup>5</sup> CHD Expert

<sup>6</sup> NPD Crest

<sup>7</sup> Gira conseil

### III) Snacking boulanger et restauration boulangère : les spécificités à prendre en compte pour mieux investir le marché

*Entretien avec Jean-François Astier, directeur général de l'INBP.*



Jean-François Astier  
Directeur général de l'INBP

#### **Snacking et restauration boulangère, est-ce la même chose ?**

Pas exactement. On peut différencier ainsi ces deux manières de consommer :

Le snacking ne nécessite pas l'utilisation systématique d'un équipement de cuisson et met à disposition des clients :

- ✓ des produits rapides à l'achat (sandwichs, tartes, pizzas, croissants salés, tartines, salades...)
- ✓ des produits faciles à consommer sans couverts,
- ✓ des produits emballés de façon adéquate pour la vente à emporter,
- ✓ des produits à déguster en marchant ou sur un mange-debout, et à toute heure de la journée.

La restauration boulangère, un peu plus élaborée, met à disposition :

- ✓ les mêmes produits que le snacking mais avec une garniture plus travaillée (salade verte par exemple)
- ✓ des plats chauds avec une garniture cuisinée type lasagnes, gratins, féculents, omelettes...
- ✓ des produits (snacks ou plats cuisinés) à consommer sur place, assis à table avec un véritable service en salle et la vaisselle ad hoc,
- ✓ un lieu de vie pour un moment de consommation allongé.

#### **Pourquoi proposer un cadre au snacking et à la restauration boulangère ?**

Parce qu'il y a une évolution de la demande du marché. Si l'artisan boulanger pâtissier veut adopter cette mouvance, il est important d'adapter ses produits à la demande du consommateur. Cela signifie qu'il faut trouver un angle d'attaque par rapport à l'ensemble des acteurs du marché.

L'idée est de définir et de clarifier ce que sont le snacking et la restauration boulangère afin d'élaborer des collections de produits qui soient réalisables en magasin par tout artisan. Ces collections vont correspondre, d'une part, au mode de consommation (vente à emporter, mange-debout, places assises), d'autre part au moment de consommation (formule petit-déjeuner, repas du soir à emporter, sandwich du midi ou tea-time), et enfin aux tendances du marché.

#### **Que manque-t-il aujourd'hui à la boulangerie pâtisserie pour faire décoller son offre snacking ?**

Il y a des lacunes dans trois domaines. Tout d'abord, le sandwich est proposé depuis longtemps en boulangerie mais il est nécessaire aujourd'hui de le redynamiser avec des pains spéciaux et des garnitures originales.

Il est également utile de montrer comment élargir la gamme de produits avec des salades, des féculents, des snacks chauds. Par ailleurs, on observe souvent une dégradation quand un boulanger passe de son cœur de métier, qu'est le pain, au snacking. Il doit apprendre à rationaliser le prix de revient en fonction du temps, du type de préparation, du coût des matières premières. Enfin, l'artisan doit aussi apprendre à associer la vente à la production. Comment configurer le magasin et les vitrines ? Comment créer des ruptures de produits ? Comment proposer des snacks chauds tout en gérant les files d'attente ?

### **La restauration assise demande-t-elle des compétences complémentaires ?**

C'est vrai. Le concept de restauration boulangère est novateur. En fait, nous avons observé que de nombreux artisans qui ouvrent un deuxième point de vente ou qui vendent pour se réinstaller dans une zone plus porteuse ont souvent cette envie de développer une offre avec des places assises. Dans ce cas, il est important qu'ils veillent à renforcer leurs compétences en termes de management de l'innovation, de marketing-produit et plus largement de savoir-faire entrepreneurial.

### **Comment l'INBP peut-il les aider ?**

Fort de son équipe pédagogique reconnue et de ses intervenants de renom (40 formateurs dont 20 Meilleurs Ouvriers de France et 2 Champions du monde), l'INBP a vocation à former, conseiller et accompagner les professionnels afin d'appréhender les grandes mutations du secteur. Il était donc naturel que l'INBP mette en place une panoplie d'outils afin d'appuyer, à chaque étape, l'effort de restructuration des entreprises qui souhaitent s'adapter aux nouveaux codes du snacking et de la restauration boulangère.





INBP, Institut National de  
la Boulangerie Pâtisserie

## IV) Formations, conseils et outils : l'INBP accompagne les boulangers pâtisseries

### 1) Monter un projet global en snacking et/ou en restauration boulangère : réfléchir, se former, déployer

Pour les professionnels déjà installés et qui souhaitent instaurer ou développer une offre de snacking et/ou de restauration, l'INBP met **un formateur à disposition**. Ce formateur aura pour mission d'établir un diagnostic et d'épauler l'artisan dans le cadre d'une étude de la zone de chalandise et de la gamme actuelle. A terme, le but sera de le conseiller quant à la manière de faire évoluer ses recettes en fonction du concept recherché et de la clientèle ciblée, de s'équiper en matériel approprié (réchauffage, réfrigération, machines à café, mange-debout) mais aussi d'aménager sa boutique, d'animer ses vitrines ou de gérer les files d'attente et bien sûr de former ses équipes.

### 2) Diversifier les recettes

L'INBP propose également de nombreux **stages de perfectionnement ciblés afin d'inspirer de nouvelles voies de créativité** avec des recettes originales et dans l'air du temps. Stage pains spéciaux et aromatiques, stage tarterie et tartine, stage gâteaux de voyage ou façon salon de thé, stage boulangerie bio... sont autant de formations permettant d'acquérir des idées novatrices pour construire une carte qui répond aux attentes de la clientèle et pour se différencier des concurrents.

### 3) Acquérir de nouveaux savoir-faire

Parce qu'animer une vitrine, la faire évoluer en fonction des saisons, des différents moments de la journée, maîtriser de nouveaux matériels de remise à température, rationaliser son temps et ses matières premières, concevoir un affichage attractif, limiter les pertes... relèvent de nouveaux savoir-faire, l'INBP offre encore stages et conseils dans ces domaines.

### 4) Faire évoluer son modèle économique

Renforcer son activité de snacking est un moment opportun pour réviser son modèle économique. Depuis les achats jusqu'à la vente, tout le cycle doit être passé au crible dans un souci de rentabilité maximale, tout en offrant une qualité attendue. **L'INBP apporte aux boulangers pâtisseries une méthodologie simple, efficace et rentable en la matière, ainsi que des outils adaptés, tels que le nouveau logiciel de prix de revient qui les aide à rationaliser et fixer les prix.**





# Regards Croisés

L'artisan,  
**Christophe Maugard**,  
boulangier pâtissier dans le centre-ville piétonnier de  
Rouen

## **Vous proposez déjà des produits snacking. Lesquels et depuis quand ?**

Cela fait une vingtaine d'années que je suis installé ici et une dizaine d'années que l'on propose des produits snacking : douze sortes de sandwichs avec de la mayonnaise, des sandwichs au beurre, rillettes etc, sur de la baguette tradition, campagne, viennoise ou aux céréales. Nous proposons aussi des quiches, des croques, des pizzas, des paninis que l'on peut réchauffer sur place. Le snacking représente aujourd'hui un tiers de mon chiffre d'affaires.

## **Pourquoi avoir fait le choix du snacking ?**

C'était une demande de la clientèle. Le temps de pause à midi est plus court. Nous sommes en centre-ville, nous avons donc principalement des clients qui travaillent dans les bureaux, ainsi que les jeunes du lycée voisin. Ils souhaitent des choses faciles à manger et qui s'adaptent à leur pouvoir d'achat. Ils s'installent sur un banc au soleil ou font du shopping en même temps qu'ils mangent. Par ailleurs, la consommation de pain a beaucoup diminué, alors cela était nécessaire de développer une activité complémentaire.

Le formateur,  
**Sébastien Odet**,  
coordinateur et formateur pâtissier à l'INBP

## **Quelles sont les principales difficultés rencontrées par l'artisan qui souhaite proposer une offre snacking ?**

La première difficulté est la question de l'hygiène. Il est nécessaire de garder les étiquettes vétérinaires pour garantir la traçabilité des produits salés comme le jambon par exemple. C'est une discipline à acquérir. La deuxième chose, c'est la gestion du stock et des invendus. En pâtisserie, on peut congeler beaucoup de choses et sortir les ingrédients au fur et à mesure des besoins. Ce n'est pas le cas avec du jambon ou du fromage. Le snacking utilise beaucoup de produits frais. Il faut donc apprendre à proposer un maximum de recettes différentes avec les mêmes ingrédients de base afin de limiter les pertes.

## **Quand un boulangier pâtissier propose des places assises, des soupes, des salades, est-ce qu'il ne s'éloigne pas de son métier ?**

Oui bien sûr. Mais il n'a pas le choix. La consommation de pain a diminué chez les particuliers, et aussi dans beaucoup de restaurants qui utilisent du pain précuit. Il est important de se diversifier, de répondre à la demande. En ce qui concerne les places assises, cela nécessite un autre savoir-faire, un service chaud, des couverts, de la vaisselle.

Au-delà d'un certain volume, il peut parfois être judicieux que le boulangier embauche un cuisinier. Dans tous les cas, le boulangier reste un artisan dont la réputation est de proposer de bons produits.

L'artisan,  
**Christophe Maugard,**  
boulangier pâtissier dans le centre-ville piétonnier de  
Rouen

**Avez-vous rencontré des difficultés quand vous avez souhaité instaurer cette offre snacking ?**

Le plus délicat, c'était la gestion de la chaîne du froid. Nous avons investi dans des vitrines réfrigérées et dans un réfrigérateur dédié. J'avais suivi une formation de traiteur qui m'a aidé, et je suis également compagnon du tour de France. Cette discipline a été un atout. Au début, cela a été difficile, nous avons parfois été obligés de jeter beaucoup d'invendus. Et puis, avec l'expérience, nous avons appris à faire plus ou moins de sandwiches en fonction de la météo et des événements et manifestations dans la ville, à proposer quelques salades l'été, à gérer les files d'attente dans le magasin pendant que l'on réchauffe paninis ou quiches. L'hiver, les clients ne veulent pas attendre dehors. Alors, à l'heure de pointe, je rejoins ma femme et ma vendeuse pour aider à la vente. Nous avons mis en place une formule sandwich/viennoiserie/boisson qui répond au budget de la clientèle. Faire du snacking, c'est une grosse charge de travail en plus tout au long de la journée. Il ne suffit plus de cuire le pain et les viennoiseries le matin pour la journée. A midi, je dois préparer les sandwiches, en faire de nouveaux vers 13H30 si besoin, puis le soir préparer les pains à paninis.

**Aimeriez-vous aujourd'hui diversifier votre offre et bénéficier des outils mis en place par l'INBP ?**

Oui, nous souhaiterions mettre en place de nouvelles recettes de quiches. J'aimerais également, certains jours, et sur certains créneaux horaires, proposer une pizza au mètre. Pour un chef d'entreprise, ce n'est pas évident de s'absenter pour suivre un stage, mais je suis à l'écoute des conseils d'un formateur de l'INBP qui pourrait venir sur place. En revanche, je ne me vois pas faire des sandwiches au foie gras. Il faut savoir s'adapter à sa clientèle et ne pas proposer trop de recettes différentes au risque de tricher avec la qualité. Il vaut mieux réduire la diversité et assurer la fabrication maison.

**Quel est le point fort des boulangers pâtissiers en matière de snacking ?**

Evidemment la qualité du pain. Un bon artisan mettra également un point d'honneur à choisir des produits qui ont du goût. Ici par exemple, nous faisons cuire deux poulets chaque jour pour les sandwiches. Et les clients voient bien la différence avec du blanc de poulet industriel. Les points de vente alimentaire sont de plus en plus nombreux, alors c'est avec la qualité des produits que l'on peut se démarquer.

Le formateur,  
**Sébastien Odet,**  
coordinateur et formateur pâtissier à l'INBP

**Le snacking boulangier existe depuis longtemps. En quoi est-il nécessaire de le renouveler ?**

Les clients qui ont besoin de déjeuner rapidement vont au plus près de leur lieu de travail. Si, tous les jours, on leur propose le même jambon-fromage, ils vont se lasser, et l'artisan perdra un client. C'est pour cette raison que l'INBP propose de diversifier les supports avec différents types de pains, de diversifier les recettes avec des produits un peu différents de ceux que l'on trouve traditionnellement comme les poivrons confits ou la coppa par exemple. A l'INBP, nous travaillons actuellement à la création d'une gamme de produits salés dont la forme est habituellement réservée au sucré : des éclairs salés, des chaussons salés, des gaufres salées. Nous réfléchissons également à une gamme de snacks sucrés plus axés sur la diététique.

.../

**Faut-il faire original à tout prix pour se démarquer ?**

Non, pas nécessairement. En faisant trop original, le risque est de rester à la marge. Le consommateur a besoin d'être rassuré avec des goûts simples. Et le jambon-beurre fonctionne toujours très bien. Mais on peut se moderniser avec des visuels actuels. Les produits généreux comme la pizza au mètre, les énormes brioches à partager etc se vendent très bien. C'est spectaculaire, attractif, convivial. On peut aussi penser à une brochette de trois mini sandwiches aux saveurs différentes, plutôt qu'un gros, car les clients ont parfois plusieurs envies. Ce n'est pas forcément plus compliqué, ni plus cher. Nous nous mettons toujours à la place de l'artisan et lui faisons des propositions qui lui permettent la maîtrise du coût, la maîtrise du temps et l'optimisation des outils qu'il a déjà en sa possession.

INBP  
150 boulevard de l'Europe  
F76100 Rouen  
[www.inbp.com](http://www.inbp.com)



#### CONTACTS PRESSE

##### INBP

**Catherine Stéphan** | [c.stephan@inbp.com](mailto:c.stephan@inbp.com)

Tél. +33 (0)2 35 58 17 77

LD. +33 (0)2 35 58 17 69

##### Isbam - RP

**Michel Lepeu** | [michel.lepeu@isbam.fr](mailto:michel.lepeu@isbam.fr)

Tél. +33 (0)2 32 18 41 08

Gsm +33 (0)6 07 28 31 30