



L'ÉCOLE DU MANAGEMENT

Cycle

Responsable d'équipe

Encadrement intermédiaire

PRESENTATION

Une démarche de labellisation

Les Ecoles du Management UIMM sont des parcours de formation certifiants et labellisés UIMM. Ils garantissent l'acquisition de capacités professionnelles conformément à un référentiel national.

Le cycle **Responsable d'équipe**, s'adresse au management de proximité et apporte des outils d'aide à la décision. Il débouche sur une certification professionnelle de l'École de Management, reconnue au plan national.

A travers cette école du Management, l'AFPI 21 71 propose un cycle de formations permettant d'aider les salariés en situation d'encadrement, à développer leurs compétences, à renforcer leurs connaissances et à développer des pratiques de management efficaces.

Les + des écoles

- Un **positionnement** des stagiaires avant la formation
- Un processus d'**alternance** (2 à 3 jours de formation/mois) pour favoriser les changements de comportement et la mise en œuvre des outils
- Une **pédagogie pratique et active** fondée sur l'apprentissage des comportements managériaux
- Des formateurs issus du monde de l'industrie et/ou experts dans leur domaine
- La **conduite d'un projet** en lien avec les axes de développement de l'entreprise
- Un **suivi personnalisé** tout au long de la formation par un parrain en entreprise et par un référent Ecole
- Une validation des acquis : L'attribution d'un certificat national, **Certification UI**, délivré par un jury d'entreprises sous l'égide de l'UIMM.

REFERENTIEL DE COMPETENCES PROFESSIONNELLES

Le cycle **Responsable d'équipe** est conforme au référentiel de compétences professionnelles de l'Ecole de Management UIMM, qui définit les « 7 clés du manager » :

Descriptif général des compétences

■ Assurer sa mission dans le système accéléré, incertain et évolutif de l'entreprise, ses sites, ses projets et ses acteurs

■ Mobiliser son équipe pour atteindre les objectifs en relayant les informations nécessaires (économique, organisationnelles et humaine)

■ Fédérer les Hommes pour animer une équipe performante dans un environnement complexe et contraint

■ Développer les compétences de l'équipe, accompagner les individus et prendre en compte les diversités

■ Organiser l'activité de l'unité avec efficience

■ Contribuer à l'amélioration de la performance du process en s'inscrivant dans les projets de l'entreprise

■ A partir de la politique de l'entreprise, mettre en œuvre avec l'équipe les démarches réglementaires, normatives et sociétales (développement durable, RSE, QSE, ...)

Compétences fondamentales du Responsable d'équipe

1 → Met en œuvre sa mission en prenant en compte les incertitudes liées à l'environnement changeant de l'activité de son entreprise

2 → Identifie les informations pertinentes pour anticiper les changements de son secteur

3 → Rassemble les hommes autour des objectifs et des projets

→ Organise (délègue) les missions en fonction des compétences de chacun

4 → Evalue les compétences des collaborateurs

→ Transmet des propositions d'actions d'accompagnement (formation, tutorat, recrutement, mobilité, ...)

5 → Evalue l'organisation de son secteur et l'impact de ses décisions sur les ressources (humaines, matérielles et financières) pour définir et mettre en œuvre des plans d'action

6 → Améliore la performance de son secteur en utilisant les indicateurs nécessaires et en anticipant son process et les évolutions de son environnement

7 → Détecte les risques (psycho-sociaux, QSE, pénibilité, ...)

→ Applique les consignes en vigueur (communication à sa hiérarchie et/ou aux services ressources, action immédiate, ...)

Cycle

Responsable d'équipe

Encadrement intermédiaire



NOS GARANTIES

- Une qualité de prestation
- Une conformité du produit, des contenus et des démarches pédagogiques mises en œuvre
- Une formation complète et certifiante.

Chaque stagiaire bénéficie d'un double parrainage : **1 parrain « ENTREPRISE »** & **1 référent « ECOLE UI »** qui l'accompagnent tout au long de son cursus et coordonnent les interactions avec son employeur et l'organisme certificateur.



Référent cycle Responsable d'équipe

MURIEL NIEDERLAENDER

Tel. 03 85 42 18 54

muriel.niederlaender@afpibourgogne.com

LA CERTIFICATION

Toutes les compétences fondamentales doivent être validées pour pouvoir prétendre à la Certification de l'Ecole du Management UI.

Le Certificat National de Qualification Ecole de Management, **Cycle Responsable d'équipe**, est attribué par un jury de Certification qui évalue le travail et l'implication du candidat sur la base des résultats obtenus à une soutenance du projet devant un jury composé de Responsables d'Entreprises Industrielles.

L'appréciation est portée au regard du référentiel de compétences consultable ci-avant.

LES PRINCIPALES ETAPES

En amont de la formation : Un positionnement pré-formatif

- **Identification du besoin de l'entreprise**
- **Identification des activités du candidat au regard du référentiel**
- **Positionnement initial du candidat d'après le référentiel**
- **Définition du parcours de formation adapté**
- **Engagement des 3 parties :**
 - L'organisme de formation
 - L'entreprise et le parrain
 - Le candidat

Pendant la formation :

- **Mobiliser** l'expérience des participants.
- **Mettre en situation** et **favoriser** les échanges constructifs.
- **Suivre la progression** du stagiaire :
 - Evaluer les acquis en formation.
 - Accompagner les applications en entreprise.
 - Collaboration du parrain.

En aval de la formation :

La Certification UIMM est proposée aux candidats souhaitant valider leur cycle de formation.

La formation s'appuie sur :

- La logique de Management de Projet
- La mise en application dans l'entreprise des concepts étudiés et la restitution des acquis à travers une soutenance
- Validation par un Jury de professionnels et par l'UIMM :
 - Evaluation des compétences acquises
 - Délibération
 - Certification

DESCRIPTIF

OBJECTIFS

A l'issue de l'Ecole de Management cycle « Responsable d'équipe », le participant sera capable de :

- Mettre en œuvre sa mission en prenant en compte les incertitudes liées à l'environnement changeant de l'activité de son entreprise
- Identifier les informations pertinentes pour anticiper les changements de son secteur
- Rassembler les hommes autour des objectifs et des projets, et organiser (déléguer) les missions en fonction des compétences de chacun
- Evaluer les compétences des collaborateurs, et transmettre des propositions d'actions d'accompagnement (formation, tutorat, recrutement, mobilité, ...)
- Evaluer l'organisation de son secteur et l'impact de ses décisions sur les ressources (humaines, matérielles et financières) pour définir et mettre en œuvre des plans d'action
- Améliorer la performance de son secteur en utilisant les indicateurs nécessaires et en anticipant son process et les évolutions de son environnement
- Détecter les risques (psycho-sociaux, QSE, pénibilité, ...), et appliquer les consignes en vigueur (communication à sa hiérarchie et/ou aux services ressources, action immédiate, ...)

PUBLIC

- **Responsable d'une équipe**
- **Personnel d'encadrement** ayant déjà une première expérience du management d'équipe ou technicien choisi par l'entreprise sur son potentiel de futur agent de maîtrise

PRE- REQUIS

- Etre en situation de management opérationnel (ou en prise de fonction) hiérarchique ou transversal
- Etre en poste (ou mission) en entreprise, pendant la durée du parcours
- Etre metteur en scène d'activités professionnelles en lien avec le référentiel
- Etre le pilote d'un projet porté par l'entreprise et accepté par le candidat

METHODE

Les méthodes pédagogiques sont plurielles et interactives pour permettre à chacun de mesurer ses progrès.

- Méthode participative, exercices d'applications
- Etudes de cas concrets
- Echanges d'expériences
- Mises en situation
- Accès Crossknowledge

MOYENS
PEDAGOGIQUES

- **Visite d'entreprise**
- **Conduite d'un projet professionnel*** déterminé à l'aide du Parrain** au sein de l'atelier ou du service du stagiaire qui fera l'objet d'un mémoire écrit, présenté et soutenu devant un jury de professionnels. Le stagiaire bénéficiera d'un suivi individualisé du mémoire, garant de la transférabilité de la formation en entreprise.
- **Accompagnement du stagiaire en entreprise par un encadrant** « Parrain » jusqu'à la validation du certificat.

***Le projet professionnel doit s'intégrer dans le projet global de développement de l'entreprise, constituer un problème à résoudre et présenter un enjeu pour l'entreprise.**

Il doit pouvoir être et sera abordé sous 2 axes complémentaires :

Axe « Technique » :

- **Managérial** : mise en œuvre d'actions d'information, de communication, animation de groupes de travail, de réunions, prise de décision, argumentation, gestion de conflit, délégation, développement des compétences, formation,...
- **Organisationnel** : mise en œuvre d'une nouvelle organisation, d'un nouveau procédé, amélioration de la production, réimplantation d'un atelier...
- **Economique** : mise à jour, création de tableaux de bord, identification et suivi d'indicateurs, élaboration et suivi de budget, plan d'investissement, chiffrage du retour sur investissement, prise en compte des données économiques et financières de l'entreprise

Axe comportemental :

- « moi et moi » :
 - **Assurer son propre développement personnel** : se connaître, identifier ses principaux points d'appui et points de vigilance, connaître son style de relation à l'autre
- « moi et les autres » :
 - Être un manager reconnu : expliquer, rassurer, entraîner, accompagner),
 - Accueillir la critique et susciter le feed-back,
 - Faire preuve d'ouverture d'esprit et d'impartialité en étant factuel,
 - Développer l'empathie et l'écoute positive
 - Entretien des relations assertives avec les différents interlocuteurs
- « moi et mon environnement » :
 - S'adapter aux changements, à l'incertitude et à la complexité
 - Comprendre les enjeux relationnels et de pouvoir en entreprise
 - Prendre en compte plusieurs paramètres à la fois dans ses analyses et ses décisions
 - Se montrer agile et proactif dans ses démarches

****Le rôle du Parrain est essentiel.** Il va constituer le point d'appui en interne du stagiaire.

Il doit être suffisamment disponible pour répondre aux attentes du stagiaire, suffisamment souple pour aider le stagiaire à adapter le contenu des formations dispensées, suffisamment discret pour laisser le stagiaire mettre son projet en place en tant que responsable.

Pendant la formation, son rôle sera de :

- Suivre le contenu des modules de la formation
- Être à l'écoute du stagiaire qui apprécie en général de pouvoir discuter avec son Parrain des possibilités d'adaptation des connaissances acquises pendant la formation à l'atelier ou dans le service
- Suivre l'évolution du projet
- Eventuellement, faciliter les démarches internes et externes nécessaires à la bonne conduite du projet
- Se rendre disponible pour être présent quelques minutes lors des visites du formateur chargé de l'Accompagnement – Mémoire afin de faire le point sur l'avancement du travail du stagiaire.

De plus, il participe aux séquences de suivi et d'accompagnement assurées par le PFIT sur le lieu de travail et au jury de soutenance de l'étude opérationnelle.

Cycle

Responsable d'équipe

Encadrement intermédiaire



LES OFFRES D'ACCOMPAGNEMENT

■ **LE POSITIONNEMENT PRE-FORMATIF** comportant :

- Un test de personnalité
- Un test de potentiel
- Un questionnaire de positionnement
- Un entretien de motivation et d'engagement

afin d'identifier l'écart entre les compétences du candidat et celles du référentiel de certification

■ **CYCLE RESPONSABLE D'EQUIPE COMPLET : 25 jours**

→ 24 jours de formation + 1 jour de certification

Ouverture / Clôture 2 demi-journées * <i>Temps forts réservés à l'information et à la cohésion du groupe</i>	I – Animer, Manager, Mobiliser 11 jours	II – Organiser et performer 4 jours	III – Fonctionner en mode projet 3 jours
IV – Développer le meilleur de soi-même 1 jour	VI – Cas pratiques projets 5 jours	CERTIFICATION 1 jour	

Offre d'accès CROSSKNOWLEDGE :
de 1 heure à 6 heures / module

Environ 30 modules e-learning - complémentaires aux modules présentiels - pour approfondir et ancrer les connaissances en distanciel.

* Demi-journée d'ouverture et demi-journée de clôture offertes

- 2 à 3 jours de formation consécutifs, toutes les 3 semaines environ.
- Equipe pédagogique du Pôle Formation des Industries Technologiques 21 71
- Formation assurée à l'AFPI BOURGOGNE 21 71 - Chalon sur Saône

Cycle

Responsable d'équipe

Encadrement intermédiaire



LES OFFRES D'ACCOMPAGNEMENT OPTIONNEL

■ CYCLE RESPONSABLE D'EQUIPE - MODULES OPTIONNELS

A définir en fonction des besoins du stagiaire

« A LA CARTE »

Les risques psychosociaux 1 jour	Le Management intergénérationnel 1 jour	Les addictions 1 jour
Mieux gérer son temps pour mieux gérer son stress 1 jour	Outils bureautique (Word, Excel, PP) + accès VODECLIC* 1 à 3 jours	Ecrits professionnels + Accès Projet VOLTAIRE** 1 à 2 jours

* **VODECLIC** : Modules de formations et cours e-learning informatique en complément du présentiel, pour développer les compétences informatique quotidienne.

** **Projet VOLTAIRE** : Service en ligne d'entraînement à l'orthographe – En complément du présentiel.

LES COUTS

■ POSITIONNEMENT PRE-FORMATIF 1/2 journée comprenant l'entretien et le passage de tests <i>Obligatoire avant chaque entrée dans le cycle de l'Ecole de Management</i>	500 € HT/personne
■ GESTION ADMINISTRATIVE DU CYCLE Frais de certification	175 € HT/personne
■ OFFRE CYCLE COMPLET DE FORMATION (25 jours) <i>Nota : la demi-journée d'ouverture et la demi-journée de clôture sont offertes</i>	8 250 € HT/personne
■ ACCES CROSSKNOWLEDGE (350 € HT/personne)	Offert
■ MODULE OPTIONNEL Présentiel Module au choix – Ouverture à partir de 3 personnes VODECLIC Projet VOLTAIRE	400 € HT/jour/personne 50 € HT / personne 100 € HT / personne

THEMATIQUE DES MODULES DE FORMATION

D'après le référentiel

Thématique I : ANIMER, MANAGER & MOBILISER

11 jours

Module I. A	Module I. B	Module I. C	Module I. D	Module I. E
<i>Le management</i>	<i>Animer et mobiliser son équipe</i>	<i>Gérer et développer les compétences de son équipe</i>	<i>Mettre en œuvre les outils de la communication</i>	<i>Le droit social</i>
<i>2 jours</i>	<i>2 jours</i>	<i>3 jours</i>	<i>2 jours</i>	<i>2 jours</i>

ZOOM	Module I.A / Contenu :
<i>Le management</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Connaître les différents styles de management et leurs conséquences en matière de délégation et de positionnement ■ Adapter son style de management : Faire un choix cohérent dans le style de management à adopter (en respectant la culture de l'entreprise et son orientation personnelle) ■ Avoir conscience de la nécessaire adaptabilité de ces choix pour répondre aux situations ■ Se situer dans son environnement et se positionner dans sa fonction de manager : Place, rôle et missions : activités, responsabilités... S'affirmer (autorité, leadership) Passer des directives en faisant accepter les ordres et les consignes, en se positionnant positivement en termes d'autorité ■ Etre à l'écoute et en veille ■ Accompagner le changement : Expliquer, accompagner les actions de changement, anticiper et analyser les conséquences du changement sur l'organisation et sur le comportement des individus Manager : à distance, la diversité, dans l'incertitude, l'immédiateté, la complexité, ...
<i>2 jours</i>	Intervenant : Muriel NIEDERLAENDER, RH Conseil 71

ZOOM	Module I.B / Contenu :
<i>Animer et mobiliser son équipe</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organiser : Fixer ses priorités en fonction des objectifs qui lui sont assignés ■ Définir des objectifs et les missions de son équipe ■ Comprendre l'importance de la motivation (théories, ...) ■ Motiver son équipe ■ La cohésion d'équipe ■ Etre à l'écoute, soutenir au quotidien son équipe ■ Détecter, analyser et gérer les conflits ■ Négocier
<i>2 jours</i>	Intervenant : Fabienne BUSSELOT, RH Conseil 71

Cycle

Responsable d'équipe

Encadrement intermédiaire



ZOOM	Module I.C / Contenu :
Gérer et développer les compétences de son équipe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en place une procédure de délégation précise : définir le cadre, fixer des objectifs de travail ■ Accompagner. Contrôler/Vérifier l'avancée du travail accompli. Organiser le travail en termes de priorité ■ Evaluer ses collaborateurs ■ Conduire un entretien (les différents types d'entretien, l'entretien annuel, ...) ■ Transférer son savoir et son savoir-faire : partager ses connaissances, ses expériences et les informations utiles / mesurer les écarts de compétences / proposer et mettre en place des actions correctives (formation, recrutement, ...)
<i>3 jours</i>	Intervenant : Fabienne BUSSELOT, RH Conseil 71

ZOOM	Module I.D / Contenu :
Mettre en œuvre les outils de la communication	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les entretiens, les NTIC, la communication visuelle, les techniques de communication ■ La prise de parole en public ■ Les réunions, groupe de travail : Animation/conduite : préparer, prendre en compte les personnalités, savoir animer la réunion, gérer les blocages, conclure ■ Exploiter sa créativité et son innovation : s'autoriser à rompre avec ses croyances, se remettre en cause, apprendre des autres, ... ■ S'appuyer sur son intelligence émotionnelle : maîtriser son stress, gérer ses émotions, gérer son temps, ...
<i>2 jours</i>	Intervenant : Fabienne BUSSELOT, RH Conseil 71

ZOOM	Module I. E / Contenu :
Droit social et législation du travail	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le contexte ■ Le contrat de travail ■ La réglementation du travail ■ La responsabilité de l'encadrement intermédiaire ■ La représentation du personnel IRP ■ Les conflits collectifs
<i>2 jour</i>	Intervenant : Muriel PARMENTIER, Juriste UIMM 71

Thématique II : **ORGANISER et PERFORMER**

4 jours

II. A	II. B	II. C
<i>Prendre en compte le modèle économique de son entreprise</i>	<i>Lean manufacturing</i>	<i>Intégrer les démarches réglementaires, normatives et sociétales</i>
1 jour	1 jour	2 jours

ZOOM	Module II.A / Contenu :
<i>Prendre en compte le modèle économique de son entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'entreprise dans son environnement économique ■ L'entreprise face à son marché ■ Organisation et fonctionnement nécessaires ■ Place et rôle du responsable d'équipe dans la réussite de l'entreprise ■ Les principes de base de la gestion d'entreprise ■ Les différents types de coûts : charges, coût de revient / standard, coûts liés aux gaspillages, non-valeur ajoutée... ■ Les indicateurs économiques de l'entreprise : bilan, compte de résultat, soldes intermédiaires de gestion, tableaux de bord, budget, ... ■ Indicateur clé de performance : TRS, TRG
1 jour	Intervenant : AFPI Bourgogne 21 71
ZOOM	Module II.B / Contenu :
<i>Lean manufacturing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le système LEAN dans l'entreprise : expérimenter les concepts du Lean, mesurer les impacts et développement des attitudes managériales ■ Les fondations et murs porteurs de la démarche LEAN ■ Découverte des méthodes et outils : VSM (Value Stream Mapping), chantier KAIZEN, 5S, management visuel, standardisation, QRQC, A3, Poka Yoké, juste à temps, Kanban, SMED...
1 jour	Intervenant : AFPI Bourgogne 21 71
ZOOM	Module II.C / Contenu :
<i>Intégrer les démarches réglementaires, normatives et sociétales</i>	<p>RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Enjeux et impacts de la RSE ■ Fondamentaux du développement durable, d'un point de vue social, économique et environnemental <p>Sécurité et Prévention</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Définition, devoirs de l'employeur et du salarié, rôle de l'encadrement ■ Accident du travail et conséquences, définition d'un accident du travail, conséquences physiques et morales, conséquences financières, conséquences civiles et pénales ■ Risques et mesures de prévention : les grandes catégories de risques et leurs dangers (machines, incendie, produits chimiques...) mesures de prévention et prescriptions réglementaires <p>Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réglementaires ICPE ■ Facteurs de risques environnementaux, gestion des déchets <p>Qualité : les impératifs d'aujourd'hui</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Facteurs influents sur la qualité produite ■ Les risques et mesures de maîtrise, détection et prévention
2 jours	Intervenant : Jérôme JAFFLIN, AFPI Bourgogne 21 71

Thématique III : FONCTIONNER EN MODE PROJET

3 jours

III. A	III. B
Conduite de projets	Résolution de problèmes et amélioration continue
1 jour	2 jours

ZOOM	Module III.A / Contenu :
Conduite de projets	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation du projet : rôle de l'équipe projet, contexte, enjeux, objectifs, conception, mise en œuvre ■ L'animation d'un projet : rôle du chef de projet, communication, lancement, suivi ■ Les outils de pilotage : Définir les objectifs, choisir les indicateurs de réussite, tableaux de bord, consolidation des résultats techniques, humains, organisationnels et financiers ■ Mise en œuvre d'une démarche projet suivant la méthode DMAIC / 6 sigma
1 jour	Intervenant : Jérôme JAFFLIN, AFPI Bourgogne 21 71

ZOOM	Module III.B / Contenu :
Résolution de problèmes & amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> ■ Méthode de Résolution de Problèmes : description, analyse des causes, recherche de solutions, mise en œuvre des actions, suivi des résultats et standardisation ■ Choix des méthodes en fonction de la complexité des problèmes à résoudre : MRP, PDCA, QRQC, 8D ... ■ Animation des résolutions de problèmes en équipe projet ■ Les outils à utiliser : QQQQPC, observation instantanée, feuille de relevé, Pareto, brainstorming, Hishikawa, 5 pourquoi, matrices de décision et priorisations... ■ Formuler des propositions, les vendre à sa hiérarchie et à son équipe
2 jours	Intervenant : AFPI Bourgogne 21 71

Thématique IV : DEVELOPPER LE MEILLEUR DE SOI-MEME

1 jour

Ce module sera décliné au travers d'une journée de formation mais également de façon transverse sur le **module I. D « les outils de la communication »**.

ZOOM	Module IV / Contenu :
Connaissance de soi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mieux se connaître : test de personnalité, questionnaire de management, questionnaire de comportement ■ Identifier ses axes de progrès et ses points d'appui ■ Mieux comprendre comment chacun fonctionne, appréhender son environnement
1 jour	Intervenant : Muriel NIEDERLAENDER, RH Conseil 71

Cycle

Responsable d'équipe

Encadrement intermédiaire



Thématique VI : CAS PRATIQUES - PROJETS

5 jours

ZOOM	Module VI / Contenu :
Cas pratiques Projets	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accompagnement dans le projet : cahier des charges, planification, ajustement, suivi des résultats techniques, humains, organisationnels, financiers ■ Accompagnement projet ■ Préparation à la soutenance, jury blanc ■ Mise en situation ■ Prise de parole ■ Analyses collectives et suivi individuel ■ Visites d'entreprise
5 jours	Intervenants : Muriel NIEDERLAENDER et Jérôme JAFFLIN

Thématique VII : CROSSKNOWLEDGE

E-Learning

	Module VII.A / Contenu :
<i>De 1 h à 6 heures par module</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Différents modules e-learning courts, complémentaires aux modules présentiels <ul style="list-style-type: none"> ↳ <i>Management des personnes</i> ↳ <i>Management d'équipes</i> ↳ <i>Efficacité professionnelle</i> ↳ <i>Communication</i> ↳ ... ■ Rappel de connaissances : cours en ligne ■ Exercices ■ Test d'auto-positionnement amont-aval

CONTACTS

Isabelle GENTAS - Chargée de clientèle 71

75 Grande Rue Saint Cosme
71100 CHALONS/SAONE
Tél. : 03 85 42 18 14 / 03 85 42 18 21

Sylvie DEGUIN - Chargée de clientèle 21

10 rue André Bourland
21000 DIJON
Tél. : 03 80 78 79 50 / 03 80 78 75 53

Muriel NIEDERLAENDER

**Responsable écoles du Management
Réfèrent cycle Responsable d'équipe**

75 Grande Rue Saint Cosme – BP 20133
71104 CHALON SUR SAONE CEDEX

Tél. 03 85 42 18 54

muriel.niederlaender@afpibourgogne.com