

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 30^e séminaire

**RÉPONDRE AUX BESOINS
DE COMPÉTENCES
DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES
GRÂCE AUX ÉCOLES DE PRODUCTION**

AVEC

Antoine BEAUSSANT, président, Institut de formation technique de l'Ouest

Patrick CARRET, directeur général, Fédération nationale des écoles de production

Laurent SPIRE, directeur d'usine, Mecatherm

Le 5 avril 2023

EN BREF

Former aux métiers industriels et produire pour les entreprises locales, voici le cœur de métier des écoles de production. Au sein de l'Institut de formation technique de l'Ouest (IFTO), les élèves apprennent les métiers de chaudronnier et bientôt de maroquinier. Ils y fabriquent aussi les biens commandés par les industriels. L'apprentissage se fait ainsi sans période d'alternance entre école et entreprise. Pour le contenu des enseignements, l'IFTO mise à la fois sur le développement du savoir-faire et du savoir-être des élèves afin de répondre aux besoins des entreprises. La formation délivrée constitue aussi un levier d'insertion pour des jeunes en difficulté dans le système traditionnel. Retour sur les premières années d'existence de l'école, les enseignements et les défis futurs.

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

L'observatoire des Territoires d'industrie est un projet financé par la Banque des Territoires, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, La Fabrique de l'industrie, l'Agence nationale de la cohésion des territoires et Intercommunalités de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie.

1

La Fédération nationale des écoles de production

Patrick Carret

La Fédération nationale des écoles de production regroupe 56 écoles réparties entre 12 régions de la métropole. On peut faire remonter leur origine aux « ateliers d'apprentissage », créés en 1882 à Lyon, qui reposaient déjà sur la notion de « faire pour apprendre » et sur la responsabilisation des jeunes. Le concept s'est assez peu développé jusqu'en 2018, date à laquelle il a été inscrit dans la loi. Depuis, une dizaine d'écoles de production ouvrent chaque année, dont 80 % dispensent au moins une formation dans le domaine industriel, entendu au sens large : usinage, chaudronnerie, soudure, métallerie, électricité, menuiserie, construction bois, sciage, réparation automobile, restauration, travaux paysagers.

Les écoles de production sont définies comme des écoles techniques privées hors contrat. Elles sont inspectées par l'Éducation nationale et, lorsqu'elles sont reconnues par celle-ci, soutenues financièrement par l'État à travers le ministère du Travail, et par les Régions. Environ 30 % de leurs ressources viennent de la production réalisée par les élèves pour les entreprises. Celle-ci est vendue au prix de marché afin de ne pas engendrer de concurrence déloyale. L'investissement, en particulier dans le parc de machines des ateliers, peut être financé par des entreprises et par certaines fondations.

Une école de production repose sur les aspirations convergentes de trois parties prenantes : des entreprises locales désireuses de disposer d'une main-d'œuvre opérationnelle, un territoire soucieux de favoriser l'emploi, des structures (collèges, lycées, associations sportives...) se préoccupant de trouver des réponses pour des jeunes qui ne s'épanouissent pas dans les filières scolaires. Lorsque ces trois parties prenantes s'engagent dans un projet d'école de production pour des formations répondant à des besoins locaux, notre mission est de les accompagner tout au long d'un processus qui peut durer de 18 à 24 mois.

Notre deuxième mission consiste à auditer et labelliser les établissements sur la base de huit critères tels que l'accueil de jeunes dès l'âge de 15 ans, à l'issue de la classe de 3e, sans aucune sélection à l'entrée si ce n'est leur motivation ; une approche pédagogique clairement éducative et pas seulement professionnelle ; une pédagogie partant de la pratique pour aller à la théorie ; un nombre important d'heures de formation en situation réelle de production (au moins 60 % de l'horaire total) ; ou encore, un volume significatif de production destiné à la vente dans les conditions réelles du marché.

Notre objectif est d'ouvrir une centaine d'écoles de production sur le territoire national d'ici 2028.

2

La création de l'IFTO

Antoine Beussant

Je suis né dans le Choletais et, après la fin de ma carrière dans la Marine, j'ai souhaité m'ancrer dans mon territoire à travers un projet de formation des jeunes, sujet qui me passionne. Venant du monde naval, je savais à quel point il est difficile de trouver des chaudronniers, non seulement sur les chantiers navals mais dans l'industrie en général. Le modèle des écoles de production m'a paru particulièrement adapté au monde industriel, qui ne peut pas former lui-même des jeunes de 15 ans, car ceux-ci ont besoin d'un véritable encadrement. Inversement, les jeunes ont besoin d'être mis en contact avec la réalité, avec la vraie vie, et l'école de production leur donne l'occasion, à travers la fabrication quotidienne de produits industriels, d'incarner leur action dans quelque chose qui existe vraiment et qui est utile, ce qui transforme leur vision des choses. Dans une école de production, on ne reçoit pas des notes de 2/20, 9/20 ou 18/20. On fabrique une pièce qui est conforme ou qui ne l'est pas, ce qui est très différent.

La deuxième grande particularité des écoles de production, qui m'a également séduit, est qu'on y est très attentif, à côté des apprentissages techniques, aux autres aspects de la formation des jeunes, non seulement dans le domaine académique, avec les enseignements prévus dans le programme du CAP et du bac professionnel, mais également dans les domaines culturel et sportif, ainsi que sur le plan humain. L'objectif est de former les jeunes à l'excellence dans tous les domaines.

La région Pays de la Loire se déclarant prête à soutenir le projet dès lors qu'il s'implantait à Cholet, où n'existait encore aucune école de production, je me suis lancé dans l'aventure.

L'IFTO (Institut de formation technique de l'Ouest) a ouvert ses portes en septembre 2020 et accueille actuellement trois promotions d'élèves, en première et deuxième années de préparation du CAP ainsi qu'en première année de préparation du bac professionnel, en attendant l'ouverture de la deuxième année, l'an prochain. Chaque promotion comprend 8 à 12 jeunes.

Après trois ans de fonctionnement, je constate que le modèle de l'école de production correspond parfaitement aux attentes de ces jeunes, peu à l'aise dans des formations académiques, qui ont besoin de pouvoir faire fonctionner leur cerveau et leurs mains en même temps. Il répond aussi aux attentes des industriels, qui cherchent à recruter des jeunes professionnels bien formés et dynamiques.

3

Une journée type

Chaque semaine, les jeunes passent 60 % de leur temps à l'atelier, où ils sont encadrés par des maîtres professionnels. Pour remplir cette fonction, nous sélectionnons des professionnels de la chaudronnerie montrant de l'appétence pour la transmission et, grâce au soutien de la Fédération, nous les formons aux aspects pédagogiques.

Les jeunes apprennent leur métier en fabriquant des produits industriels. Tout notre travail de partenariat avec nos clients industriels consiste à diversifier les commandes et à monter progressivement en gamme afin que les élèves deviennent capables de produire des objets de

plus en plus complexes. Ils sont ainsi amenés à travailler sur de l'acier de faible épaisseur, puis plus épais, sur de l'inox, de l'aluminium, etc. Le maître professionnel s'adapte au groupe de jeunes qu'il encadre pour les faire progresser dans leur technicité. Lorsqu'un point technique mérite d'être précisé ou rappelé, il interrompt la fabrication et les réunit pour leur donner les explications nécessaires, puis ils se remettent au travail.

Le reste du temps, ils suivent les autres enseignements nécessaires pour se préparer au CAP ou au bac professionnel : français, maths, sciences, anglais, sport. Dans toutes les disciplines, nous essayons de contextualiser l'enseignement. Par exemple, ils n'apprennent le théorème de Pythagore qu'au moment où ils vont en avoir besoin à l'atelier. De même, leur professeur de français leur fait rédiger des rapports sur ce qu'ils ont appris au cours de la semaine, en veillant à ce qu'ils articulent leur texte et s'expriment dans un français convenable.

Tous les jeunes de l'IFTO sont pensionnaires, ce qui permet de compléter leur formation par de la pratique sportive, de la culture (lecture, théâtre), et surtout par l'apprentissage du savoir être et de la vie en communauté. Nous leur donnons les codes pour qu'ils sachent se comporter correctement avec les autres et en particulier dans le milieu industriel.

4 Le témoignage d'un industriel

Laurent Spire

Mecatherm est un concepteur et fabricant de lignes automatisées de machines destinées à la boulangerie industrielle. C'est une société française, basée à Strasbourg, avec une usine dans le Maine-et-Loire, près de Cholet. Nous sommes d'abord des concepteurs, avec des bureaux d'études importants, et nous assurons également l'assemblage et l'installation de nos lignes. Nous en produisons environ trente à quarante par an, destinées aussi bien à la France qu'à l'international et personnalisées en fonction des besoins de nos clients. Il peut s'agir d'une ligne de production de brioches pour la Vendée, ou de pain de mie pour les États-Unis, ou encore de biscottes pour la Chine.

Nos productions sont par conséquent unitaires, ou en toute petite série, ce qui nécessite de recourir à de la main-d'œuvre humaine, dans la mesure où la fabrication ne peut pas être automatisée. Nous sommes donc directement intéressés au maintien et à la formation des compétences de chaudronnerie, usinage ou encore tôlerie, et ce même si, depuis quelques années, nous avons externalisé la fabrication auprès d'un panel de fournisseurs.

Lorsque nous avons été invités à l'inauguration de l'IFTO, nous avons tout de suite été séduits par le modèle d'enseignement que cette école propose, par l'équipe très dynamique et motivée qui l'anime, par sa dimension familiale liée à la petite taille des promotions, à l'accompagnement individuel des élèves et au fait qu'ils sont accueillis en internat. Nous avons également vu l'intérêt de retrouver un contact direct avec des ateliers, sachant que le fait de sous-traiter notre production a eu l'inconvénient de distendre les liens entre les bureaux d'études et la fabrication.

Nous passons commande à l'IFTO de la même façon qu'à nos autres fournisseurs, avec un cahier des charges précis, une quantité, un niveau de qualité, une date de livraison. Comme tout sous-traitant, les jeunes reçoivent des remerciements quand le travail a été bien fait, une relance en cas de retard et un rapport de non-conformité quand la pièce n'a pas été correctement réalisée.

Cela correspond à la demande de l'IFTO, qui souhaite que ses élèves soient placés dans un contexte professionnel, avec les mêmes niveaux d'exigence qu'une entreprise.

Antoine Beaussant

Nous avons l'habitude de parler de « partenaires » plutôt que de « clients », mais le partenariat ne porte en aucun cas sur la qualité des pièces. Si le travail est mal fait et ne correspond pas au cahier des charges, il est clair que nos clients ne s'adresseront plus à l'IFTO. Notre relation de partenariat porte sur la compréhension de nos besoins en tant qu'école. Si nos jeunes produisent uniquement des garde-corps, ils n'apprendront pas leur métier. Ils doivent pouvoir se former à tout le spectre du métier de la chaudronnerie, avec une diversité de pièces à réaliser, une progression dans la difficulté et une montée en gamme dans la qualité.

Laurent Spire

Pour nous, passer commande à l'IFTO, c'est d'abord encourager la formation et permettre le développement d'une école dont l'approche nous paraît intéressante. C'est aussi disposer d'une source supplémentaire d'approvisionnement, et enfin effectuer un achat qui non seulement est compétitif sur le marché mais a du sens. Quand je vais à la rencontre des jeunes à l'école et que je leur montre des vidéos des lignes de production que nous avons installées, ils cherchent à apercevoir les pièces qu'ils ont eux-mêmes réalisées en atelier. C'est beaucoup plus valorisant pour eux que lorsqu'une pièce fabriquée dans le cadre d'un TP classique finit dans un placard ou à la benne. Je vois dans leurs yeux qu'il est important pour eux que le résultat de leur travail soit utile pour une entreprise.

5 De nouvelles formules à inventer, pour les jeunes et pour la réindustrialisation

Antoine Beaussant

Aujourd'hui, on ne peut pas allumer la radio ou la télévision sans entendre parler de réindustrialisation. Or, réindustrialiser notre pays suppose de disposer non seulement d'ingénieurs et de bureaux d'études, mais d'ouvriers et de techniciens qualifiés. Un de mes amis vient de travailler pendant six mois pour un chantier naval. Sa mission était d'embaucher 200 chaudronniers dans les pays de l'Est, faute de pouvoir en recruter en France ! Ce n'est pas très étonnant, dans la mesure où les filières de formation à ce type de métier sont très peu nombreuses et ne concernent généralement que les jeunes adultes de 18 à 25 ans. Il n'existe que peu formations de chaudronnier pour des jeunes de 15 ans.

On peut le comprendre, car cela entraîne de nombreuses contraintes. À cet âge, on n'est pas mobile, et on peut difficilement aller se former à 50 kilomètres de chez soi. Il faut donc prévoir un maillage territorial important pour ces formations. De plus, elles nécessitent un fort encadrement, sans lequel les jeunes se dispersent énormément. Entre la nécessité d'un maillage important et d'un encadrement solide, ces formations coûtent cher.

L'option mise en avant est celle de l'apprentissage en alternance, qui a l'avantage de permettre aux apprentis de gagner un peu d'argent, mais je ne suis pas certain qu'elle soit adaptée à des jeunes encore très immatures, pour lesquels elle risque d'être contre-productive et, dans ce cas, elle représente beaucoup de temps perdu et d'argent gaspillé. Il arrive souvent qu'à vingt ans, ils

se retrouvent toujours sans aucune formation correspondant à leurs aspirations. On leur propose alors d'obtenir une qualification professionnelle rapide avant d'essayer de trouver un emploi. Ce système me paraît largement dysfonctionnel.

Selon moi, à quinze ans, les jeunes ont besoin d'un dispositif de formation qui, à la fois, les mette en confiance et soit très exigeant. Les écoles de production me paraissent constituer un modèle intéressant à cet égard. Cela dit, elles ne peuvent pas répondre seules aux besoins, qui sont immenses.

Nous devrions donc réfléchir à d'autres réponses à apporter, à la fois, à des jeunes dont un grand nombre est en souffrance, et à des entreprises qui ne réussissent pas à trouver les professionnels dont elles ont besoin.

1

Les relations avec l'Éducation nationale

Un intervenant

Vos relations avec l'Éducation nationale sont-elles bonnes ?

Antoine Beaussant

Nous avons des relations quotidiennes avec l'Éducation nationale, qui nous inspecte régulièrement, et elles sont plutôt bonnes. Pour certains inspecteurs, le concept d'école de production reste encore un peu nébuleux. Ils ont tendance à se référer aux modèles qu'ils connaissent davantage, ceux du lycée professionnel et du CFA (centre de formation d'apprentis), mais nous allons progressivement réussir à leur faire mieux comprendre ce qu'est une école de production.

La principale difficulté que nous rencontrons avec l'Éducation nationale entendue au sens large consiste à pénétrer dans les collèges pour faire connaître aux jeunes de 4^e et de 3^e et à leurs parents l'existence de cette voie de formation. Lorsqu'un élève est en difficulté scolaire, on ne lui demande pas s'il aimerait faire travailler sa tête avec ses mains. On lui explique que soit il passe en seconde générale, soit c'est l'échec. Non seulement les enseignants ne connaissent pas le monde industriel, mais ils le diabolisent. Or, quand les élèves se posent des questions sur leur orientation, ils se tournent d'abord vers leurs professeurs, et c'est bien normal, mais lorsque ceux-ci méconnaissent complètement l'industrie et la formation professionnelle, cela n'aide pas. Les jeunes que nous voyons arriver ne sont pas tous des décrocheurs scolaires, mais ce sont tous des jeunes en souffrance, voire en grande souffrance. Ils ont quinze ans et ne vont pas bien du tout, et cela, ce n'est pas normal.

2

Le financement

Un intervenant

Les jeunes sont-ils rémunérés ?

Antoine Beaussant

Les jeunes étant sous statut scolaire, ils ne sont pas rémunérés. En revanche, la formation est gratuite et l'internat est payant sur la base du quotient familial.

Un intervenant

Quel est le coût de la formation par élève dans une école de formation, d'une part, et dans un lycée professionnel, d'autre part ?

Patrick Carret

En moyenne, en 2019, le coût de formation de la formation en école de production était de 15 000 euros [N.D.L.R. : par an], contre 13 000 en lycée professionnel, mais dans le premier cas, ce chiffre inclut le coût des bâtiments (que l'école soit propriétaire ou locataire) alors que, dans le cas des lycées professionnels, les bâtiments sont pris en charge par la région.

Un intervenant

Est-il facile de réunir les financements nécessaires ?

Antoine Beaussant

Le modèle économique suppose de couvrir un tiers du fonctionnement de l'école par la production, le reste étant financé essentiellement par l'État et par les régions. Parmi ces dernières, toutes ne sont pas intéressées au même point par le concept et surtout, lorsque plusieurs écoles de production émergent dans une même région, elles peuvent être réticentes à accroître leur effort en proportion (« Cette année, la région fera un effort, mais pour l'an prochain, on verra »). D'autres sources de financement peuvent être trouvées auprès des agglomérations, ou via la taxe d'apprentissage, mais il est important que nous menions une réflexion globale sur cette question, qui est un vrai sujet de préoccupation.

Les écoles privées hors contrat ne rentrent pas dans le modèle standard des centres de formation financés par l'État et les entreprises via les OPCO (opérateurs de compétences). Nous sommes en train de démontrer qu'elles constituent un modèle intéressant et je suis persuadé que, dans l'avenir, la situation est appelée à évoluer.

3

L'offre de formation à Cholet

Un intervenant

Quelle est l'offre de formation professionnelle sur le territoire choletais ?

Antoine Beaussant

Il existe plusieurs lycées professionnels, des MFR (Maisons familiales rurales) pour les formations agricoles, des CFA dont un certain nombre sont dédiés aux métiers du tertiaire ou aux métiers artisanaux. Si l'on ne prend en compte que les métiers industriels, l'offre est relativement réduite.

4 **La recherche de clients industriels**

Un intervenant

Quel est, selon vous, le gisement d'industriels locaux susceptibles de passer des commandes à votre école ?

Antoine Beaussant

Nous avons la chance d'être implantés sur un territoire industriel très dynamique. Le bassin économique de Cholet, qui inclut les Mauges, le nord de la Vendée et le nord des Deux-Sèvres, est marqué par la présence de très nombreuses PMI qui sont toutes confrontées à des problèmes de recrutement. Beaucoup sont intéressées par notre offre de formation et susceptibles de sauter le pas. En tout cas, nous ne rencontrons aucune difficulté à trouver du travail de sous-traitance pour faire tourner notre atelier. Une quinzaine d'entreprises nous apportent du travail de façon récurrente, parmi lesquelles une dizaine nous fournissent des contrats en continu (dès que l'un s'arrête, le suivant commence). D'autres nous sollicitent de façon plus épisodique, mais j'observe que l'épisodique a souvent tendance à devenir récurrent et que le taux de fidélité augmente progressivement.

5 **L'obtention des diplômes**

Un intervenant

Quels sont les diplômes obtenus en fin de parcours ? Leur obtention se fait-elle sous forme d'examen ou par l'évaluation continue ?

Antoine Beaussant

Les jeunes sont préparés au CAP et au bac professionnel, ce qui leur permettra, le cas échéant, de poursuivre leurs études. L'an dernier, le taux de réussite au CAP dans notre école a été de 100 %, et nous espérons qu'il en sera de même cette année. Les diplômes sont obtenus via un examen et non par une évaluation continue. Au cours de leur formation, les élèves ne sont pas notés, mais ils n'ont pas besoin de cela pour savoir exactement où ils se situent dans leur cursus de formation. Chaque semaine, ils rencontrent leur professeur principal, qui est leur maître professionnel, pour faire le point sur leurs progrès ou leurs difficultés.

Patrick Carret

Au cours des dix dernières années, le taux de réussite aux examens du CAP et du bac professionnel a été en moyenne de 90 %, ce qui prouve que les élèves sont bien préparés à ces examens, même si c'est avec une pédagogie adaptée.

Cela dit, dans la grande majorité des écoles de production, tout particulièrement celles spécialisées dans les métiers industriels, chaque jeune reçoit jusqu'à cinq ou six offres d'emploi à l'issue du CAP ou du bac professionnel. Nous conseillons cependant aux jeunes de poursuivre leurs études jusqu'à l'obtention du bac professionnel, ce qui leur permet de développer encore plus leurs compétences techniques et leur savoir être, et aussi d'atteindre leurs 18 ans.

6 **Le recrutement des maîtres professionnels**

Un intervenant

Recrutez-vous facilement des maîtres professionnels ?

Antoine Beaussant

S'agissant de métiers en tension comme les nôtres, le recrutement des maîtres professionnels ne va pas de soi. Notre chance est que nous leur proposons ce qu'on ne leur propose nulle part ailleurs, à savoir exercer leur métier industriel, qu'ils aiment, tout en faisant de la transmission, ce qui répond aux attentes d'un certain nombre d'entre eux.

7 **Le devenir des élèves issus des écoles de production**

Un intervenant

Quel est le devenir des jeunes issus des écoles de production ? S'agissant de l'école de Cholet, c'est sans doute trop tôt pour en parler, mais qu'en est-il au niveau de la Fédération ?

Antoine Beaussant

La moitié des chefs d'entreprise du Choletais que je rencontre au quotidien ont une formation de niveau CAP, et ce sont aussi ceux que rencontrent nos élèves. Tous ne deviendront pas des chefs d'entreprise, mais nous nous efforçons de les ouvrir sur le monde et de leur donner de l'ambition et de l'appétit pour se lancer. Alors qu'ils étaient souvent en situation d'échec quand ils sont arrivés, ils découvrent qu'ils ont beaucoup de capacités et reprennent confiance en eux. Or, une fois que vous avez retrouvé confiance en vous-même, plus rien n'est capable de vous arrêter...

8 **Pas de sélection des élèves ?**

Un intervenant

Parmi les élèves en difficulté dans l'enseignement général, seule une petite partie a une chance d'accéder à une formation telle que celle que vous proposez, non seulement en raison d'un manque d'information mais aussi à cause de problèmes de comportement. Avec des jeunes de quinze ans, on ne peut pas plaisanter sur la sécurité au travail dans un atelier industriel. C'est pourquoi j'imagine que, même si vous revendiquez n'effectuer aucune sélection à l'entrée, vous devez tout de même choisir les candidats les plus sérieux et motivés ?

Patrick Carret

Les candidats sont invités à effectuer un stage de découverte de cinq jours qui leur permet de vivre la vie des élèves de première année. L'objectif est, notamment, de vérifier si le format leur convient, à savoir un temps de travail/formation de 35 heures par semaine, comme dans le monde professionnel, dont 22 à 24 heures passées à l'atelier.

Antoine Beaussant

À l'issue du stage, certains nous disent « C'est d'accord » et d'autres « Ce n'est pas fait pour moi » et, en général, nous partageons leur avis. C'est la seule sélection que nous opérons.

Une fois qu'ils ont intégré l'école de production, on remarque un comportement très différent lorsqu'ils sont dans une salle de classe standard et lorsqu'ils sont à l'atelier. Dans une salle de classe, ils sont vautrés sur leur chaise. À l'atelier, ils sont capables d'expliquer ce qu'ils font, pourquoi ils le font, comment ils le font, quels sont les gestes à ne pas faire. Bref, même s'ils ont quinze ans et sont très immatures dans de nombreux domaines, ils se comportent, à l'atelier, comme des professionnels. C'est très frappant. Nous leur expliquons les règles de sécurité, ils les assimilent et nous ne rencontrons aucun problème à cet égard.

C'est pour cette raison que nous cherchons à contextualiser tous les enseignements, à les rattacher d'une façon ou d'une autre à ce que le jeune apprend à l'atelier. C'est son univers, l'endroit où il s'est développé, où on lui a fait confiance, et ce n'est pas là que s'exprimera son immaturité. Nous avons fait une autre observation amusante. La première année, quand nous avons organisé un CAP blanc, les résultats ont été très mauvais : une boucherie ! Nous leur avons tellement appris à travailler en équipe et inculqué qu'un succès est toujours collectif qu'ils n'étaient pas prêts à se retrouver seuls derrière l'établi. Lors de l'examen, ils ne pouvaient pas demander à leur copain « la pièce, je la prends comme ça ou plutôt comme ça ? », et tout s'effondrait, parce qu'ils avaient perdu leurs repères. Cela nous a conduits à remettre en cause notre enseignement et à leur apprendre à savoir se débrouiller seuls également mais, sur le fond, c'était un retour très positif. Ils avaient compris qu'en cas de difficulté sur une soudure, on va voir celui qui est meilleur que soi, et on l'aide à son tour quand il a un problème que l'on sait résoudre : on travaille en équipe et on progresse ensemble.

CONTACT

■ ACCUEIL

01 56 81 04 15
info@la-fabrique.fr

■ EVENEMENTS & PARTENARIATS

Hélène Simon - 01 56 81 04 18
helene.simon@la-fabrique.fr

■ RELATIONS PRESSE

Julie Céleste Meunier - 01 56 81 04 26
julie-celestre.meunier@la-fabrique.fr

