BTS GESTION DE LA PME

SOUTENIR LE FONCTIONNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT DE LA PME - E6

SESSION 2025

Durée : 4 heures 30

Coefficient : 6

Matériel autorisé

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège » est autorisé.

Aucun document autorisé

Dès que le sujet vous est remis assurez-vous qu'il est complet le sujet comporte 14 pages numérotées de 1 à 14

AVERTISSEMENT : Dans le souci du respect de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur, les extraits d'articles de presse, spécialisés ou non virgule sont reproduits en leur état originel point ils sont donc susceptibles de comporter des mots ou des expressions de style oral ou professionnel.

SABLÉ DE KERVIGNON

COMPOSITION DU CAS

Cette étude part de données réelles qui ont été modifiées pour des raisons de confidentialité.

Présentation du cas

- **Dossier 1 : participation au développement commercial de l'entreprise** (50 points)
- **Dossier 2 : contribution à la communication institutionnelle** (38 points)
- **Dossier 3 : participation à l'élaboration d'un tableau de bord** (32 points)

Présentation des annexes rattachées à chaque dossier

Annexes

- **Dossier 1 : participation au développement commercial de l'entreprise** (50 points)

Annexe 1	Extrait du dossier documentaire issu de la veille commerciale	Page 9 et 10
Annexe 2	Recette du sablé bio sans gluten saveur chocolat noir	Page 10
Annexe 3	Données prévisionnelles pour la production de 20 000 sablés	Page 10 et 11

- **Dossier 2 : contribution à la communication institutionnelle** (38 points)

Annexe 4	Élément relatif au salon NATEXPO 2025	Page 11
Annexe 5	Outil de communication mis à disposition par le salon NATEXPO aux exposants du salon	Page 12

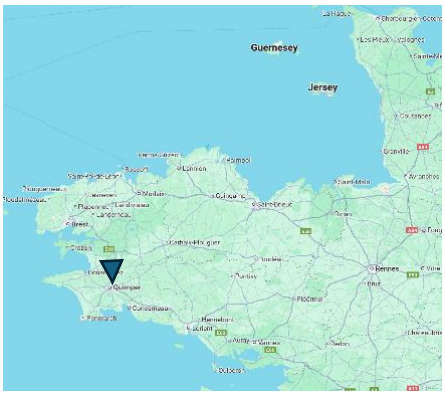
- **Dossier 3 : participation à l'élaboration d'un tableau de bord** (32 points)

Annexe 6	Entretien avec Pierrick LE GALL	Page 13
Annexe 7	Données collectées sur le salon est extraite du PGI 3 mois après la participation au salon	Page 13
Annexe 8	Répartition des visiteurs sur le stand sablé de KERVIGNON son pendant le salon NATEXPO	Page 14

SABLÉ DE KERVIGNON

Présentation de l'entreprise

Élément	Détails
Dénomination sociale	Sablé de Kervignon
Adresse	15 rue des artisans, 29 1000 Quimper, Bretagne, France
Email	contact@sabledekervignon.fr
Statut juridique	SARL (société à responsabilité limitée)
Date de création	1976
Dirigeants	Manon Kervignon
Code Naf	1072Z (fabrication de biscuits et produits de pâtisserie)
Activité principale	Fabrication artisanale de sablé Breton
Chiffre d'affaires HT en 2024	5 400 000 €
Effectif	19 salariés

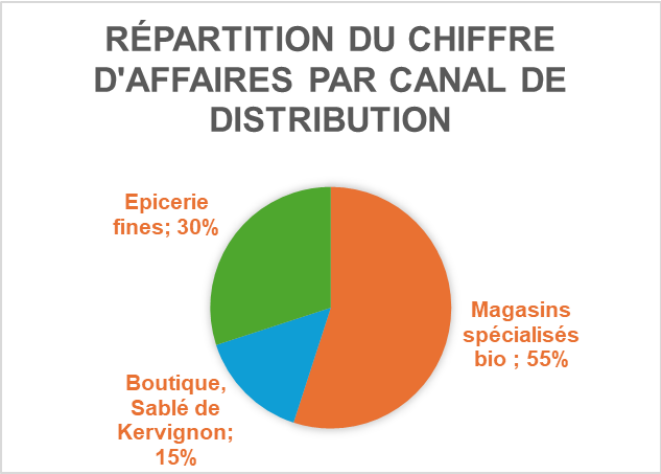


La SARL Sablé de Kervignon est une entreprise artisanale installée depuis 1976 à Quimper, au cœur de la Bretagne, une région réputée pour son patrimoine culinaire riche. Pâtissiers de père en fille, la biscuiterie s'est développée en conservant un esprit familial et un savoir-faire artisanal, avec des recettes traditionnelles bretonnes.

Manon Kervignon, la gérante, a choisi d'engager l'entreprise dans une démarche éco-responsable en privilégiant l'utilisation de matières premières locales issues de l'agriculture biologique pour la fabrication des biscuits ; ces biscuits se déclinent sous diverses saveurs sucrées ou salées pour répondre aux attentes de sa clientèle. En 1995, l'entreprise obtient le label AB attestant gestion agricole durable.

Manon KERVIGNON a priorisé dans un premier temps la distribution de ses produits en Bretagne pour construire une image de biscuits de qualité issus du terroir. En 1990, elle a adhéré au réseau « Produit en Bretagne » lui permettant ainsi de profiter d'une marque perçue comme gage de qualité par les consommateurs et les professionnels. En quelques années virgule sa zone de chalandise s'est étendue à toute la France

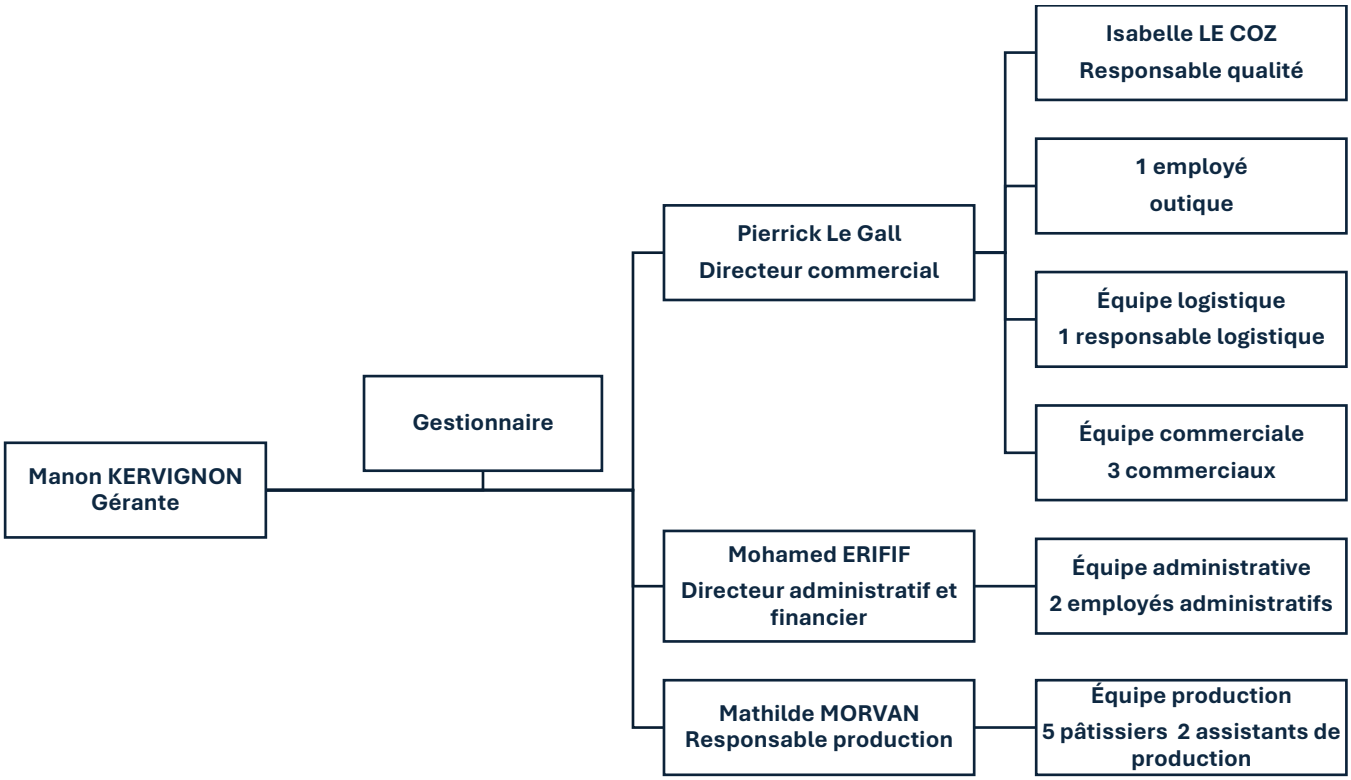
Ainsi, en cohérence avec son positionnement, les produits sont disponibles dans les épiceries fines et les magasins spécialisés bio. La vente est également proposée aux particuliers locaux et aux touristes via une boutique attenante à l'atelier de fabrication.



Le marché de la biscuiterie est un marché atomisé. Du fait d'une concurrence forte tant au niveau local que national, Manon Kervignon on a décidé de mettre en place une stratégie de veille pour identifier notamment les dernières tendances de marché et les innovations. Cette démarche a permis à l'entreprise de s'adapter constamment à la demande par un élargissement de la gamme de produits. Par ailleurs, elle a tissé des relations privilégiées avec son réseau de distributeurs. L'ensemble de ces actions explique l'augmentation constante du chiffre d'affaires depuis 2020

Années	2020	2021	2022	2023
CA en K€	4 250	4 500	5 100	5 400
Évolution	**-22,73%**	**+5,88%**	**+13,33%**	**+5,88%**

Parallèlement à la croissance de l'activité, l'effectif de l'entreprise a augmenté pour atteindre aujourd'hui 19 salariés



Les biscuits sont réalisés à partir d'une pâte sablée 100 % beurre salé que l'on appelle sablé Breton point avec un minimum de 20 % de beurre, elle se distingue par la présence systématique de jaunes d'œufs et, surtout, une texture particulière friable. Elle permet de préparer plusieurs spécialités : des fines galettes dorées à l'œuf et striées, et des palets bretons, des sablés épais aux bords irréguliers, puis dans des moules. Ces derniers doivent leur nom à leur ressemblance avec des disques utilisés dans le « jeu de palais », célèbre jeu Breton qui consiste à lancer les palets en pierre ou en métal sur une planche en bois.

Aujourd'hui, l'entreprise **SABLÉ DE KERVIGNON** propose 2 gammes bio :

- **Gamme de sablé sucré** : aux éclats de caramel, à la fleur de sel de Guérande, aux éclats de chocolat noir, au citron, etc.
- **Gamme des sablés salés** : aux oignons rouges de Roscoff, à la truffe, aux tomates séchées, à la tomme et au sarrasin, au blé noir, etc.

Dans le cadre de la démarche de veille, le directeur commercial Pierrick LE GALL a collecté des informations sur le marché des biscuits qui semblent révéler une augmentation de la demande pour les produits sans gluten[1], les distributeurs partenaires de l'entreprise l'ont également observé et fait remonter la même tendance.

Pour assurer sa communication, l'entreprise dispose d'un site *web* vitrine qui présente l'histoire de l'entreprise, ses valeurs, son savoir-faire et les gammes de produits. Les trois commerciaux prospectent auprès de la cible des épiceries fines et magasins spécialisés bio. Ils fidélisent les clients via des visites de terrain régulières et l'envoi d'une newsletter bimensuelle. Par ailleurs, pour élargir le portefeuille clients et développer sa notoriété, l'entreprise est présente chaque année au salon professionnel alimentaire bio NATEXPO. Enfin, elle fait aussi partie des quelque 60 mécènes du festival de Cornouaille dédié à la culture bretonne et accueillant plus de 150 000 visiteurs.

Pour maintenir le niveau d'activité et poursuivre le développement de l'entreprise, Manon KERVIGNON envisage de développer une nouvelle gamme de biscuits bio sans gluten qui pourrait être présentée lors du prochain salon NATEXPO.

En tant que gestionnaire de la PME, Manon KERVIGNON vous confie la mission de vérifier la pertinence du lancement de la gamme sans gluten. Si ce lancement est pertinent virgule, il nécessitera une communication adaptée lors du salon. Manon KERVIGNON souhaite par ailleurs évaluer la performance de la participation de l'entreprise au salon NATEXPO.

[1] Gluten : ensemble de protéines présentes naturellement dans certaines céréales (blé, orge, seigle, avoine ...) Qui peuvent provoquer des intolérances et des allergies.

VOTRE MISSION

En tant que collaboratrice ou collaborateur du dirigeant, vous êtes chargé(e) de traiter différents dossiers :

- Dossier 1 : participation au développement commercial de l'entreprise (50 points)
- Dossier 2 : contribution à la communication institutionnelle (38 points)
- Dossier 3 : participation à l'élaboration de tableaux de bord (32 points)

Recommandations importantes

Chaque dossier peut être traité d'une manière indépendante. Cependant, le candidat ne doit pas négliger l'ordre dans lequel les dossiers sont présentés. Le respect de cet ordre permet de mieux s'imprégner du sujet. Le candidat devra en outre faire preuve de discernement afin de repérer dans les documents annexés, l'essentiel de l'accessoire.

Enfin, il est rappelé qu'en aucun cas, la candidate ou le candidat doit faire figurer ou apparaître son nom dans la copie. En l'absence de précision dans le sujet, la collaboratrice ou le collaborateur du dirigeant de la PME sera madame ou monsieur X.

Les différentes tâches qui sont confiées au candidat ou à la candidate apparaissent en caractères gras et en italique dans chaque dossier virgule dans la forme ici retenue pour ce paragraphe.

Dossier 1 : participation au développement commercial de l'entreprise (annexes 1 à 3)

Pour s'adapter à l'évolution du marché, et notamment pour répondre à la demande des consommateurs de produits sans gluten, Manon KERVIGNON on envisage de lancer une nouvelle gamme de sablés sans gluten, avec une production test de 20 000 sablés, distribués dans les magasins spécialisés bio. Pour remplacer les céréales contenant du gluten, Manon KERVIGNON a fait le choix d'utiliser de la farine de riz bio comme ingrédient de la gamme sans gluten. Les biscuits seront conditionnés et vendus en sachets de 20 sablés.

D'une part, elle souhaite s'appuyer sur des données issues de la veille commerciale pour valider ce choix stratégique. D'autre part, elle doit fixer un prix de vente tenant compte des objectifs de marge et des prix relevés chez les concurrents.

Pierrick LE GALL, directeur commercial, vous remet un dossier documentaire issu de la veille commerciale vous permettant de mener l'analyse du marché. Mohamed ERIDIF, directeur administratif et financier, vous transmet des éléments chiffrés pour vous permettre de calculer le coût de revient et de vérifier la cohérence du prix de vente finale.

Vous êtes chargé(e) de :

1.1 Calculez tous les éléments nécessaires à la fixation du prix de vente HT final au consommateur en cohérence avec les objectifs de marge.

1.2 Communiquer à Manon KERVIGNON les résultats de l'étude de marché et l'analyse des calculs afin de conclure sur l'opportunité de développer cette nouvelle gamme.

Dossier 2 : contribution à la communication institutionnelle (annexes 1,4 et 5)

Pierrick LE GALL à choisir de participer depuis plusieurs années au salon NATEXPO. Ce salon accueille depuis plus de 60 ans l'ensemble des acteurs du marché des produits biologiques réunissant les producteurs, les fabricants, les transformateurs, les distributeurs et les spécialistes. Il est donc le salon professionnel de la filière bio, organisé par et pour des professionnels de cette filière et soutenu par toute la profession. Ce temps fort de communication institutionnelle permet de doper les ventes et, cette année, NATEXPO sera le lieu idéal pour présenter la nouvelle gamme de produits bio sans gluten. En effet, à la suite de l'analyse menée sur l'opportunité de développer les biscuits sans gluten et après le test de 20 000 produits auprès d'un échantillon de magasins bio, Manon KERVIGNON a décidé de lancer ses produits en les déclinant sous différentes saveurs telles que pépites de chocolat noir, vanille Bourbon de la Réunion ou encore citron et graines de chia.

Ce salon est l'occasion pour le directeur commercial et les commerciaux de rencontrer les clients actuels et ainsi maintenir et développer la relation avec eux. Ainsi Pierrick LE GALL vous demande d'inciter les clients magasins spécialisés bio à retrouver sablé de KERVIGNON sur ce salon.

Vous êtes chargé(e) de :

2.1 Communiquer auprès des clients actuels de l'entreprise (uniquement les magasins bio), pour les invités à rencontrer l'équipe « Sablé de Kervignon » au salon de NATEXPO.

Par ailleurs, les organisateurs du salon NATEXPO proposent aux exposants de publier leur communiqué de presse sur le site web du salon et ainsi le mettre à disposition des journalistes au format digital. Pierrick LE GALL vous confie cette mission afin de présenter notamment la nouvelle gamme de produits.

Vous êtes chargé(e) de :

2.2 Rédiger le communiqué de presse à publier sur le site web du salon.

Dossier 3 : participation à l'élaboration d'un tableau de bord (annexes 6 à 8)

Trois mois se sont écoulés depuis la participation de l'entreprise au salon NATEXPO 2025 ; période pendant laquelle l'entreprise a bénéficié de nombreuses retombées commerciales.

L'entreprise SABLÉ DE KERVIGNON est présente sur le salon NATEXPO depuis plusieurs années. Aucun outil d'évaluation n'a été mis en place jusqu'alors. C'est pourquoi Pierrick LE GALL, le directeur commercial souhaite maintenant élaborer un tableau de bord afin d'apprécier la performance de la participation de SABLÉ DE KERVIGNON au salon pour cette année 2025. Ce tableau est destiné à être utilisé lors de participations futures de l'entreprise à ce salon.

Pierrick LE GALL vous a reçu à un entretien au cours duquel il vous a remis des données collectées lors du salon et des données complémentaires extraites du progiciel de gestion intégré (PGI) de l'entreprise. Cette extraction représente trois mois de données commerciales après le salon.

Vous êtes chargé(e) de :
3.1 Élaborer le tableau de bord qui permettra d'évaluer la performance de la participation au salon.
3.2 Communiquer à Pierrick LE GALL votre analyse des résultats obtenus.

ANNEXE 1 : extrait du dossier documentaire issu de la veille commerciale

Le sans gluten sucré repousse encore ses limites

Les chiffres

- 112,5 Millions € : les ventes du sans gluten au rayon nutrition-diététique, augmentent de +9 % dont environ 25 % pour le sucré

  Source : Circana, d'après fabricant, total 2023, tout circuit

- 8 % : la part de la population qui consomme des produits sans gluten, dont 63 % sont des femmes, qui mangent sans gluten, dont : 1 % est cœliaque ou encore maladie de l'intolérance au gluten

  Source : baromètre 2022 de l'association française des intolérants au gluten

« Malgré un léger repli des volumes en 2023 dû à l'inflation, le marché du sans gluten garde une bonne dynamique en valeur et selon la prévision d'Euro Monitor une croissance de 33 % entre 2022 et 2027 reste d'actualité », affirme Sonia Mesmes, chef du groupe marketing chez Nutrition & Santé. « En 2024, la catégorie est à nouveau positive en volume, ce qui n'est pas étonnant. Si l'on inclut les personnes devant ajuster leur alimentation en raison de proche affecté, un français sur quatre est concerné par le sans gluten », explique Estelle Forner, managing director de la filiale française du groupe italien Dr. Schär, leader mondial sur le segment.

Montée en gamme

Logiquement, l'épicerie sucrée, estimée à un quart du marché, en profite. D'autant que, selon l'étude Nutex FranceAgriMer de 2022, l'appétence des consommateurs pour le sans gluten se porte surtout sur les biscuits et les gâteaux (52 %), devant les pates (48 %) et la panification (37 %). [Un appétit que les « entreprises » veulent assouvir]. À l'image de Gerblé, qui entend offrir des alternatives aux biscuits standards les plus vendus. Comme sa madeleine au chocolat noir avec un cœur coulant tout juste arrivé en rayon. De son côté, Dr. Schär poursuit l'enrichissement de son offre avec des nouveautés comme sa gaufrette au chocolat Notes et son biscuit sandwich Vanilla Cream sans sucre. « Cette problématique est cruciale pour une clientèle captive qui souhaite pouvoir tout trouver dans le même magasin », rappel ainsi Esther Forner.

Les petits fabricants ne sont pas en reste « Tous nos efforts visent à concilier l'inclusivité pour les personnes allergiques ou intolérantes à des gâteaux et biscuits pour enfants tellement gourmands qu'ils attirent aussi les adultes », témoigne Tiphaine Bordier, fondatrice de Matatie, marque sans aucun des 14 allergènes majeurs (dont le gluten), présente dans 600 magasins dont 250 Monoprix. Après trois références de tablettes au chocolat en 2023, [une prouesse technique au vu de la forte exposition du chocolat aux allergènes] la PME prépare la sortie de billes soufflées enrobées de chocolat. Semilia parie aussi sur la gourmandise avec ses biscuits extrudés Crousticks qui cartonnent en e-commerce.

Le bio, qui représente selon Circana 23 % des ventes du sans gluten en unité de consommation, tire son épingle du jeu. En plus de Gerblé, numéro un du sans gluten bio en réseau spécialisé avec Valpibio, le réseau bio est animé par des marques comme Céliane (GGF-groupe ABCD Nutrition) et Nature & Cie qui misent sur la gourmandise.

De l'optimisme en bio

Avec 8 catégories de produits, y compris des mix et farines, Céliane, dans le top 3 du sans gluten bio et leader des gâteaux de type madeleines et muffins, a gagné 12 % en valeur et 7 % en volume en 2023. « Alors *que les enseignes réduisent de 10 à 20 % leurs assortiments sans gluten, nous innovons avec parcimonie, mais de manière très qualitative* », résume Bruno Pierre, président d'ABCD Nutrition. Implanté dans l'Oise, Céliane a ainsi impulsé une filière locale d'avoine bio certifié sans gluten qui lui permettra de proposer dès le second semestre un biscuit à l'avoine.

Malgré la cure d'amaigrissement en cours du réseau bio, fabrique Fy, codirigeant de Nature & Cie se veut aussi optimiste : « Reconnu meilleur produit bio en 2023, notre spéculoos a été très bien accueilli et nous lancerons en septembre notre premier format individuel, un cookie généreux. »

Source : https://www.lsa-conso.fr/le-lien-sans-gluten-sucre-repousse-encore-ses-limites 455610

Sans gluten : un marché en croissance

Selon les informations que nous avons pu collecter auprès des différents intervenants, qu'ils soient transformateurs, distributeurs, associations, instituts de recherche, prévisionnistes ou experts, le marché du sans gluten devrait continuer son expansion. En effet, il ne se cantonne plus uniquement comme il y a quelques années, à une population souffrant de maladies cœliaques mais aussi à des personnes désirant limiter ou arrêter le gluten pour un régime de « confort ».

Le magasin bio, qui est encore leader dans le secteur de la distribution des produits sans gluten, doit donc tenir compte du potentiel de ce marché qui est évalué en France à environ 60 millions d'euros et qui pourrait très vite représenter des centaines de millions. Comme pour tous les produits diététiques et les autres, il y a une forte crédibilité et légitimité auprès des consommateurs

Source : https://www.bolineaires.com

ANNEXE 2 : recette du sablé bio sans gluten saveur chocolat noir

Ingrédients	Quantité pour 20000 sablés
Sucre roux bio	60 kg
Œuf bio	2000 unités
Beurre demi-sel bio	60 kg
Farine de riz bio	120 kg
Chocolat noir bio	50 kg

Source : interne

ANNEXE 3 : données prévisionnelles pour la production test de 20 000 sablés (bio sans gluten saveur chocolat noir)

Prix d'achat des matières premières :

Ingrédients	Prix HT en euros
Sucre roux bio	3,5 € le kilo
Œuf bio	8,4 € le plateau de 24 oeufs
Beurre demi-sel bio	16 € le kilo
Farine de riz bio	5,10 € le kilo
Chocolat noir bio	15 € le kilo

Les sachets sont achetés au prix unitaire HT de 0,10 euros.
On estimera qu'il n'existe pas de stocks des matières premières achetées et des sablés produits.

Le coût horaire de la main-d'œuvre directe est de 19,50 euros (toutes charges sociales comprises).
Pour assurer la production test de 20 000 sablés, et il est prévu 17 h de main d'œuvre directe.

Extrait du tableau de répartition des charges indirectes

	Centre approvisionnement	Centre production	Centre distribution
Unité d'œuvre	1 € d'achat	Nombre de sablés produits	Nombre de sachets vendus
Coût de l'unité d'œuvre	0,14 €	0,03 €	0,34 €

Manon KERVIGNON souhaite réaliser une marge bénéficiaire de 7 % du coût de revient.

Les clients de l'entreprise (magasins spécialisés bio) appliquent une marge de 30 % sur leur prix d'achat.

Pour un sachet de 20 sablés, dans ces magasins spécialisés bio, le prix de vente au consommateur final HT se situe entre 4,38 € HT pour une production industrielle de 8,90 € HT pour une production artisanale.

Source : interne

ANNEXE 4 : éléments relatifs au salon NATEXPO 2025

NATEXPO 2025

- Paris Expo porte de Versailles
- Du dimanche 30 novembre au mardi 2 décembre 2025
- Horaires d'ouverture : 9h30 - 18h30
- NATEXPO Tchin-Tchin le lundi : ambiance musicale et festive jusqu'à 21 h - *Entrée visiteurs possible jusqu'à 20h45*
- Fermeture à 17h00 le mardi

Tarifs visiteurs

Le badge d'entrée est gratuit en vous inscrivant sur https://natexpo.com/visiter/votre-badge-visiteur-2/

Sans présentation de votre badge, l'entrée au salon vous sera facturée 50 € HT

Accéder au salon

- **En voiture**

3 parkings sont à votre disposition

- parking 1 : 2 rue d'Oradour-sur-Glane, 75015 Paris
- parking 6 : Accès Place des insurgés de Varsovie, 75015 Paris / accès VIP Avenue de la porte de la plaine, 75015 Paris
- parking 7 : rue Marcel Yol, 92170 Vanves

Tous les parkings du parc des expositions disposent d'emplacements réservés aux personnes à mobilité réduite. Ces places sont positionnées à proximité des ascenseurs et des sorties piéton.

- **En transport en commun**
  - Métro : ligne 12, station porte de Versailles - sortie 1 pour accéder au Pavillon 2 à 7 & sortie 2 pour accéder au Pavillon 1
  - Tramway : T2 et T3a, station Porte de Versailles - Parc des expositions
  - Bus : ligne 80 station porte de Versailles - Parc des expositions et ligne 39, station Desnouettes

Source : https:///natexpo.com/infos-ratiques/horaires-infos-pratiques/

ANNEXE 5 : outil de communication mis à disposition par le salon NATEXPO aux exposants du salon

ANNEXE 6 : entretien avec Pierrick LE GALL

Pierrick LE GALL (PL) : Je souhaitais m'entretenir avec vous pour vous confier la mission d'évaluer la performance de notre participation au salon NATEXPO. En effet, nous avons exposé il y a maintenant trois mois sur ce salon. Au même titre que toutes nos actions commerciales, notre présence à un salon doit être mesurée, afin d'estimer sa contribution au chiffre d'affaires notamment.

Vous : Ah oui cela n'a jamais été réalisé. Ce serait intéressant de le faire.

PL : Il serait judicieux de construire un tableau de bord mobilisable chaque année afin d'apprécier et comparer les participations au salon.

Ce tableau de bord devra contenir les indicateurs permettant de mesurer :

- L'affluence sur le stand ;
- La typologie des contacts : en quantité et en qualité ; s'agissait-il de nouveaux acteurs ou de contacts déjà connus ?
- Le chiffre d'affaires généré. Pensez à isoler ce qui concerne la gamme sans gluten.

Vous : Dois-je me limiter uniquement aux commandes conclues sur le salon ?

PL : Je ne pense pas. Il serait intéressant de mesurer les retombées après la période de 3 mois d'activité post-salon. En effet, les conversions de contacts en clients ne sont souvent pas immédiates, la concrétisation a souvent lieu dans un second temps. Pour rappel, le taux de conversion mesure le nombre de nouveaux clients par rapport au nombre de visiteurs. Un taux de conversion de 15 % minimum serait souhaitable.

Par ailleurs, il serait judicieux de prévoir de mesurer le retour sur investissement. En effet, on estime en moyenne un retour sur investissement de 10 € de chiffre d'affaires pour 1 € investi lors de la participation d'une entreprise B2B à un salon professionnel.

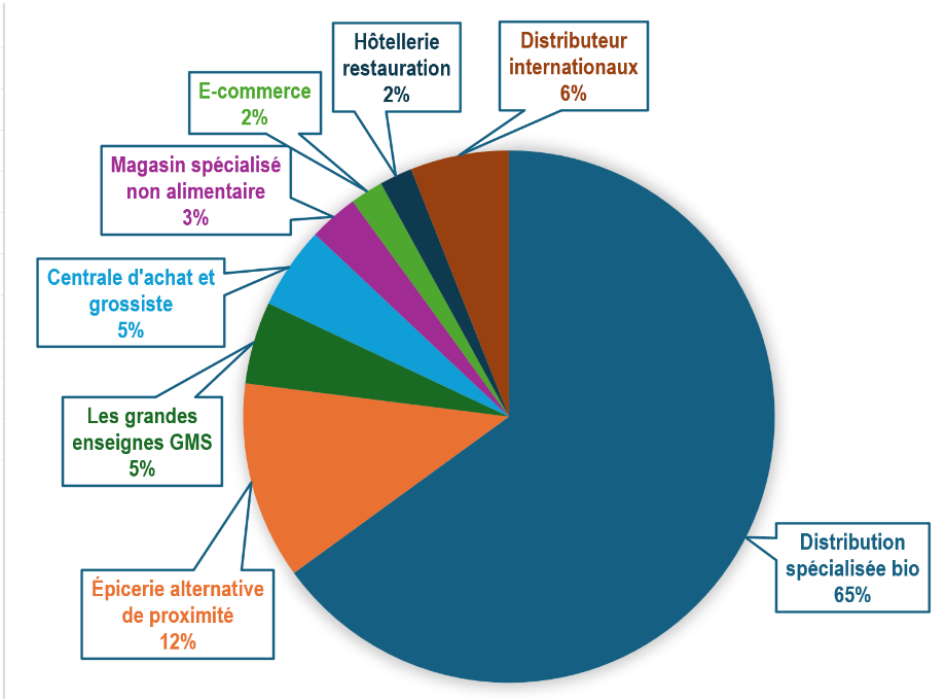
Vous : Très bien. Je me mets au travail point

PL : Tenez, voilà quelques données nécessaires à l'élaboration du tableau de bord.

ANNEXE 7 : données collectées sur le salon et extraite du PGI trois mois après la participation au salon

- Coût de la participation au salon : 8 300 € HT
- Panier moyen par client : 1 080,70 € HT
- Nombre de commandes des nouveaux clients : 36
- Nombre de commandes des clients actuels : 42
- Nombre de visiteurs sur le stand : 210
- Nombre de clients actuels qui ont visité notre stand : 48
- Nombre de sachets de biscuits sans gluten vendus : 10 530 sachets
- Prix de vente moyen d'un sachet de biscuits sans gluten : 5,21 € HT

ANNEXE 8 : répartition des visiteurs sur le stand Sablé de KERVIGNON pendant le salon NATEXPO



Source internes