l'Ameublement français

Dossier de presse

L'Ameublement français précurseur dans la transformation de son industrie

Grand Angle

Emploi Formation et Social

Juin 2017

SOMMAIRE

I. Entretien avec Dominique Weber, Président de l'Ameublement français

II. Une industrie en mutation : le renouveau de l'industrie du meuble français

Introduction

Partie 1 : Attractivité et Formation au cœur de l'emploi

- Etat des lieux des Ressources dans les métiers de l'Ameublement
- Réformer la formation Métiers & Management

Partie 2 : Savoir défendre les intérêts de toute une industrie

- Le dialogue social comme levier de relance du secteur
- Lever les freins aux contraintes réglementaires
- L'éco filière au cœur des débats
- Accompagner les entreprises sur le compte pénibilité

III. L'Ameublement français ambitionne de devenir un secteur exemplaire de la nouvelle France industrielle

I. Entretien avec Dominique Weber, Président de l'Ameublement français

En 60 ans, l'industrie française de l'Ameublement a connu des transformations profondes avec un environnement particulièrement sous contrainte ces 15 dernières années. Dû à l'intensification de la concurrence internationale, à la pression sur les prix des consommateurs, et aux contraintes réglementaires et environnementales beaucoup plus rudes qu'avant, la production d'ameublement connait quelques difficultés. Il est donc indispensable de transformer l'Ameublement français dans son ensemble pour se positionner pour l'avenir.

Le projet sectoriel qui définit les grands axes stratégiques de transformation à horizon 2021 de l'Ameublement français met en exergue un certains nombres de leviers d'actions qui visent notamment à réformer la formation métiers et management pour gagner en compétitivité.

❖ Pourquoi la transformation d'une industrie comme celle que vous représentez passe par une reconsidération de son capital humain ?

En 2015, nous avons reçu les résultats d'une étude que nous avions commandée sur les perspectives et opportunités de notre marché dans les années à venir. Les résultats nous ont conduits à nous interroger sur les métiers dont les industriels auraient besoin pour réaliser ces mutations. Il était important pour nous de réaliser un état des lieux des métiers existants, de ceux à créer, et des formations certifiantes à mettre en place pour aider nos entreprises, fabricants de meubles, à s'adapter aux défis du marché.

L'évolution de nos métiers est assez naturelle et s'inscrit dans la mouvance de l'industrie du futur 4.0 La problématique de la transformation de l'ameublement français en termes de capacité industrielle, de montée en gamme, d'internationalisation exige forcément un alignement des compétences. Nous sommes aujourd'hui face à deux challenges : l'attractivité de notre branche professionnelle et la montée en compétence de nos ressources.

❖ Quelle est la perception de votre filière aujourd'hui ?

Nous sommes une filière créative, pérenne et en devenir, 45 000 emplois en production et un écosystème de 140 000 personnes en ajoutant la distribution et les services mais nous bénéficions d'un vrai capital de sympathie vis-à-vis des élus, de l'administration, des salariés et nous devons absolument le faire savoir pour renforcer notre pouvoir attractif.

Nous avons la chance de représenter un corps de métiers apprécié par les français qui pour 83% s'intéressent à la décoration, au design et à l'agencement et dont le style et le savoir-faire sont reconnus à travers le monde. C'est un enjeu important pour nous de faire le lien entre l'appétence des français et notre industrie.

Il est important aussi de noter que 83% des entreprises sont des TPE souvent familiales, où le management est bienveillant et où les opportunités de reprises sont nombreuses, en plus de recevoir une formation pointue et personnalisée. Notons par exemple, qu'il n'y a pas de grève dans notre secteur d'activité et nous avons ouvert par ailleurs un vrai dialogue avec les partenaires sociaux. Ceux

qui travaillent dans les métiers de l'ameublement sont souvent très fiers d'exercer leur métier et sont souvent enclin à louer les valeurs de respect et d'humanité véhiculés par leur entreprise.

❖ Comment comptez-vous améliorer l'attractivité de votre filière ?

Il faut également continuer de délivrer des diplômes historiques autour des métiers de l'ameublement, et former à tous les métiers de la fabrication de l'ameublement selon les règles de l'art mais il est nécessaire d'aller plus loin. Il est impératif d'attirer des talents autour du design, de l'archi-décoration, de la digitalisation, de la réalité augmentée... C'est précisément ces types d'outils que l'on doit utiliser dans les écoles de formation et dans nos entreprises aujourd'hui.

Les consommateurs souhaitent une personnalisation et un renouvellement de gammes plus fréquent, par conséquent les industriels doivent s'adapter et faire preuve d'une plus grande agilité en matière de créativité, d'innovation et de production. De nouveaux métiers autour du numérique se sont créés dans tous les domaines et doivent être pourvus rapidement.

Enfin, 15 % des salariés de notre branche vont partir en retraite d'ici à 2020. Il faut donc se soucier de renouveler tous ces emplois pour les remplacer par des nouveaux profils, qui apporteront les nouvelles compétences dont les entreprises ont besoin.

❖ Comment peut se matérialiser cette montée en compétence ?

La montée en compétence s'organise en attirant des jeunes talents dans nos métiers, mais aussi des moins jeunes qui se reconvertissent. Avec 30% de salariés qui ont plus de 50 ans, nous faisons face à une pyramide des âges qui doit impérativement se renouveler ces 10 prochaines années.

Pour faire face à cette nouvelle organisation industrielle d'entreprise, nous devons gérer la montée en compétence et proposer des certificats de qualification professionnelle qui permettent sur des durées très courtes de mobiliser des salariés et de les faire monter en compétence sur des métiers de conception (CAO, BIM), production (CN), supply chain (gestion informatisée des stocks, tracking…), marketing et commerce (CRM, e-commerce…) et administratif (ERP, dématérialisation des factures…).

Il est impératif de voir plus haut et plus loin afin d'anticiper l'avenir et devenir acteur de notre transformation. Nous devons sans cesse nous questionner et repenser notre façon de procéder. Par exemple, pour les bureaux d'études, passer d'une notion industrielle de méthode vers des bureaux d'études tournés vers le consommateur final et évoluer sur des solutions pour paramétrer de la configuration en réalité virtuelle ou en réalité augmentée.

❖ Quels sont aujourd'hui les freins qui empêchent votre industrie de se développer sereinement ?

Comme l'ensemble des industries françaises, nous subissons le poids des normes fiscales, environnementales et sociales qui impactent notre productivité et notre compétitivité. Nous devons réagir et interpeller les élus et le futur gouvernement afin d'échanger sur les 4 grandes priorités que nous nous sommes fixées :

- Priorité n°1 : Simplifier et alléger les charges afin d'augmenter les salaires
- Priorité n°2 : Dynamiser le marché de l'emploi en instaurant de nouvelles flexibilités
- Priorité n°3 : Rendre efficient et accélérer l'allègement réglementaire
- Priorité n°4 : Mettre fin à l'écrêtement des taxes affectées

***

II. Une industrie en mutation : le renouveau de l'industrie du meuble français

Introduction

Avec une production annuelle directe de plus de 6 milliards d'euros, l'ensemble des biens et services vendus dans l'ameublement génère 7,3 milliards d'euros dans le reste de l'économie française. C'est une des industries les plus actives et les territoires, points de convergence des différents acteurs industriels, institutionnels et civils, sont des terreaux fertiles pour la création de nouveaux modèles économiques.

Pour 1 emploi dans l'Ameublement français, 1,21 emploi est créé dans le reste de l'économie

Pour faire face aux mutations majeures qui se profilent, l'Ameublement français a élaboré le projet sectoriel « Ambitions 2016-2021 » basé sur 3 axes stratégiques :

- gagner en compétitivité
- s'approprier la demande en France et à l'étranger, en s'appuyant sur l'image de marque de l'Ameublement français
- construire de nouveaux « business models », par l'intégration de toutes les étapes de la chaîne de valeur et des offres de service.

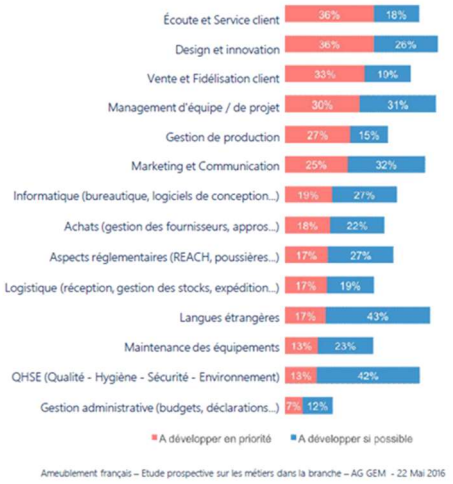
Pour réussir ce challenge, l'Ameublement français ainsi que tous les acteurs de l'aménagement et de l'ameublement des espaces de vie, travaillent ensemble pour parler d'une même voix et défendre leurs intérêts. Depuis 2014, Anne Midavaine, Présidente de la Commission Sociale et Formation de l'Ameublement français, œuvre notamment pour le dialogue social en concertation avec les partenaires sociaux.

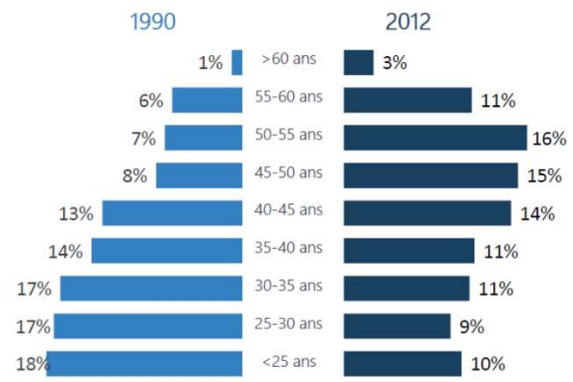
Partie 1 : Attractivité et Formation au cœur de l'emploi

▪ Etat des lieux des Ressources dans les métiers de l'Ameublement

Comme toutes les industries, l'Ameublement français a pris le virage des technologies numériques. Cela implique nécessairement d'accompagner les professionnels du secteur dans cette évolution.

A l'Ameublement français, on constate une évolution des métiers, avec de moins en moins d'ouvriers non qualifiés et de plus en plus de techniciens qualifiés de maintenance, de responsables logistique, achat, etc. En 15 ans, la part dans les effectifs des ouvriers non qualifiés a diminué de 7,5%.
Ces évolutions traduisent en grande partie les transformations de cette industrie : la mécanisation et l'automatisation des lignes de production, et la numérisation des outils de production. 97% des salariés sont en contrat à durée indéterminée, on remarque que 69% des moins de 26 ans sont également en CDI.





En parallèle, on observe une augmentation du nombre de seniors dans la branche, qui s'explique par une politique de fidélisation des entreprises. En effet, plus de 50% de nos effectifs ont une ancienneté de plus de 10 ans, avec une ancienneté moyenne de 12,5 ans. Ce qui implique que dans les 10 prochaines années près de 30% des effectifs sera renouvelé ne serait-ce que par les départs en retraite.

Selon les acteurs de la Branche, les compétences des domaines du commerce, marketing, de la conception et de la gestion de production sont à développer en priorité - Source Sondage KYU - 2016

En France, la filière ameublement emploie 120 000 salariés, soit autant que les deux principaux constructeurs automobiles, Renault et Peugeot !

45 000 sont employés dans l'industrie, 15 000 dans l'artisanat, et 60 000 dans la distribution

---

▪ Réformer la formation Métiers & Management

Pour pérenniser et développer leurs activités, les fabricants français d'ameublement doivent recruter ou faire évoluer leurs ressources pour répondre aux exigences induites par l'avènement des nouvelles technologies.

Trois axes majeurs sont prévus pour réformer la formation Métiers & Management

- **Nouvelle cartographie et nouveaux référentiels métiers** pour adapter l'outil de formation aux besoins des fabricants (numérique, personnalisation, 3D...), tout en s'assurant en parallèle de la transmission des savoir-faire (métiers d'art, etc.).
- **Formations pour dirigeants et repreneurs**, tant sur les fonctions stratégiques (marketing, innovation, logistique, export…) que sur le terrain du management, de la gouvernance ou de l'organisation familiale.
- **Promotion des métiers du secteur** pour favoriser l'attractivité de la filière auprès des jeunes, de leurs parents et des enseignants, et des salariés d'autres secteurs.

Depuis 2015, l'Union nationale des industries de l'Ameublement français a signé 12 accords collectifs avec les partenaires sociaux, dont 8 dédiés à la formation, un accord relatif à la mise en place d'un régime complémentaire de frais de santé, deux accords relatifs aux rémunérations minimum et enfin, un avenant à notre accord de régime de prévoyance.

Pour accompagner la modernisation de l'outil de production, via les technologies numériques, et la montée en compétence des salariés, deux Certificats de Qualification Professionnelle Ameublement (CQPA) ont été créés en 2015 : Pilote de machine numérique et Pilote de ligne automatique de la Fabrication de l'Ameublement.

En 2016, deux CQPA ont été créés pour que les compétences qui relèvent de l'économie circulaire soient intégrées aux entreprises, notamment le recyclage des meubles en fin de vie et la réutilisation d'une partie des composants dans la fabrication de meubles neufs : Intervenant/Intervenante en revalorisation de mobilier et d'agencement et Formateur/Formatrice – Animateur/Animatrice d'équipe en revalorisation de mobilier et d'agencement.

Ces nouveaux CQPA créés par la branche vont permettre de développer la qualification des opérateurs déjà en poste ainsi que les jeunes qui seront embauchés. Ils sont la clé des succès de demain et permettront de changer l'image d'une profession, souvent jugée désuète, et de la rendre plus apte à attirer les talents. Par ailleurs, de nouveaux CQPA spécifiques au secteur sont à l'étude, en particulier dans les métiers périphériques de la production (e-marketing, management, maintenance, export…).

En ce qui concerne le management, un autre défi se présente : les entreprises ont besoin d'un encadrement mieux formé, capable de piloter les équipes et les projets. Pour encadrer leur formation, nous avons lancé la création de nouveaux CQPA Animateur d'équipe et Chef d'atelier, qui permettront d'aller au-delà des formations maison, en fixant un référentiel des compétences requises dans toute la branche. Il est question en outre de mettre en place des formations spécifiques pour nos salariés chargés de l'export et des secteurs marketing et vente.

En plus d'élaborer ces nouvelles formations, l'Ameublement français les soutient financièrement : c'est dans ce but que le conseil d'administration de l'Ameublement français a voté pour une nouvelle période de deux ans, une contribution exceptionnelle de 0,5 % pour la formation, qui sera orientée vers les formations les plus prometteuses pour développer l'activité des entreprises.

Partie 2 : Savoir défendre les intérêts de toute une industrie

▪ Le dialogue social comme levier de relance du secteur

Le rapprochement avec les organisations syndicales initié par l'Ameublement français a déjà porté ses fruits, puisque plusieurs accords sont en cours de signature ou déjà signés : l'accord du 14 avril 2015, relatif aux salaires catégoriels professionnels dans la fabrication de l'ameublement, en cours de demande d'extension, et celui du 14 avril 2015, qui concerne la mise en place d'un régime complémentaire « frais de santé », entériné par tous les partenaires sociaux, devant entrer en application à compter du 1er janvier 2016.

Pour l'Ameublement français, il est désormais nécessaire de prendre de la hauteur et ne plus subir ces accords mais au contraire y réfléchir pour que cela puissent aider les entreprises. Ce fut le cas par exemple pour l'obligation d'instaurer une complémentaire santé : les meilleurs tarifs ont été négociés avec les mutuelles, au nom de tout le secteur, pour optimiser les conditions offertes aux grandes entreprises comme aux petites. Les accords récemment signés ont déjà été intégrés à la convention collective de l'ameublement.

L'Ameublement français et l'ensemble de ses partenaires ont planché sur la loi induisant la réduction des charges patronales pour les bas salaires (dispositifs réduction dite Fillon et dispositif « zéro charge » du pacte de responsabilité) qui permet à l'employeur d'un salarié au Smic de ne plus payer aucune cotisation. Lorsque ceux-ci seront pleinement optimisés, cela permettra une économie de cotisations sociales de 558 millions d'euros pour l'ensemble des branches du Climo.

Mais nous souhaitons allez plus loin car nous menons un combat souvent inégal face à d'autres industries. Aujourd'hui cette exonération se fait uniquement sur les bas salaires alors que dans l'Ameublement Français, nous avons moins d'ouvriers non qualifiés et plus d'ouvriers qualifiés qu'il est important de bien rémunérer afin de pouvoir les garder. Donc, ce que nous souhaitons, c'est que l'allègement des charges ne se fasse plus uniquement que sur les bas salaires mais également sur des salaires un peu plus importants. En conséquence, une entreprise pourra monter ses salariés en compétence et mieux les rémunérer tout en bénéficiant d'une exonération de charges » explique Dominique Weber.

▪ Lever les freins aux contraintes réglementaires

Une des priorités de l'Ameublement français est d'alléger les exigences de réglementations instaurées par l'Union Européenne et par le Législateur qui pèsent considérablement sur la compétitivité des entreprises.

a. Poussière de bois

C'est le cas notamment du décret sur les poussières de bois plus exigeant en France qu'en Europe (1mg/m3 en France vs 5mg/m3 en Europe) sur lequel l'Ameublement français, bien conscient de l'importance sanitaire de cette réglementation, essaie d'influer pour que celui-ci reste à 2mg/m2. « *Il est tout à fait normal que nous protégions nos salariés qui sont exposés aux poussières de bois dans le cadre de leur travail. En revanche pour des raisons d'équités, la norme se doit d'être homogène dans tous les pays européens* » indique Dominique Weber.

b. L'étiquetage des polluants volatils des meubles

Concernant l'étiquetage des polluants volatils des meubles (entré en vigueur le 1er janvier 2020 pour les produits mis sur le marché à partir de 2020, et au 1er janvier 2021 pour les produits antérieurs), le débat est en cours actuellement car trois pays européens ont notifié leur désaccord sur cette loi.

c. L'écrêtement des taxes affectées

Enfin, la filière Ameublement se donne les moyens de son développement grâce à une taxe affectée qui finance notamment sa R&D (centres techniques) et ses actions à l'international (salons, etc.). Ce dispositif continue d'être écrêté par l'Etat depuis deux ans au détriment des industriels qui ont fait le choix en commun de ce dispositif. Une véritable inquiétude pour ceux-ci qui voit leur potentiel d'investissement diminuer chaque année.

L'éco filière au cœur des débats

Alors même qu'elle n'existe dans aucun autre pays européen, la mise en place des éco-filières représente un coût important pour les entreprises et met la fabrique française d'ameublement dans une posture compliquée et inégale face à la concurrence des pays de l'Europe de l'Est.
Néanmoins, en à peine plus de trois ans, fabricants et distributeurs de meubles sont parvenus à tenir les ambitieux objectifs environnementaux qui leur étaient assignés dans le cadre du Grenelle de l'environnement.

Par l'intermédiaire de trois éco-organismes créés à cet effet (Eco-Mobilier, Valdelia et Ecologic), ils sont collectivement parvenus à accroître significativement la collecte, le recyclage et la valorisation des déchets d'ameublement :

- Avant que la filière ne démarre il y a 3 ans, seulement ¼ des déchets d'ameublement collectés étaient recyclés/réutilisés. Aujourd'hui, c'est + de 55% des déchets d'ameublements collectés par Eco-mobilier auprès des ménages qui sont recyclés ou réutilisés, et + de 75% des déchets d'ameublement collectés auprès des professionnels par Valdelia qui sont réutilisés ou recyclés.
- Au global, ce sont + de 80% des déchets d'ameublement collectés qui sont valorisés (réemploi/réutilisation ou valorisation énergétique)
- Pour l'année 2016, plus de 400 000 tonnes de déchets d'ameublement ont été collectées par ces éco-organismes, via un réseau de plus de 3700 points de collecte dont de nombreuses déchetteries.

En 2016, ce sont 180 millions d'euros que fabricants et distributeurs ont injecté dans la filière pour permettre la collecte, le recyclage et la valorisation des meubles en fin de vie, des montants en augmentation constante depuis 2013. Rapporté à la taille économique de la filière meuble (2% de 9 milliards de CA HT) et à sa courte existence (trois années seulement depuis l'entrée en vigueur début 2013), cet effort demeure bien supérieur à ceux exigés des autres secteurs d'activité. D'autant plus que la France a été précurseur sur l'échiquier européen en la matière.

Des risques de déstabilisation planent sur la filière à l'aube de la prochaine période d'agréments des éco-organismes.

La montée en puissance de la filière REP ameublement a été très rapide et les objectifs assignés par les cahiers des charges atteints dès fin 2015 soit avec 2 ans d'avance par rapport aux objectifs. Cependant de nouveaux enjeux économiques sont au cœur de la prochaine période d'agrément dont le cahier des charges est en cours de discussion avec le Ministère de l'Environnement. La DGPR adopte en effet une approche très juridique et peu pragmatique du prochain cahier des charges qui risque au final de mettre en péril la performance de la filière, comme l'ensemble des acteurs – des metteurs en marchés aux collectivités locales, en passant par les centres de traitement – a pu s'en émouvoir auprès du Ministère, sans pour autant être écouté.

Par ailleurs, l'augmentation constante des volumes collectés et recyclés commence à poser un problème de débouchés (saturation constatée dès 2016) et mérite aujourd'hui que les objectifs du futur agrément soient ajustés aux capacités réelles de recyclage et de valorisation des différents matériaux, au premier rang desquels le bois (débouchés vers l'énergie freinés aujourd'hui par la réglementation). Seule une éco-filière aux objectifs réalistes, car effectivement atteignables, présentera une réelle valeur ajoutée pour les consommateurs et un progrès pour l'environnement.

▪ Accompagner les entreprises sur le compte de pénibilité

Lorsqu'un salarié est exposé à des facteurs de pénibilité au-delà de certains seuils, l'employeur doit établir une déclaration et mettre en place un Compte Personnel de Prévention de la Pénibilité (CPPP) qui permet l'acquisition par le salarié exposé de points cumulés sur le compte (1 point par trimestre d'exposition). Initialement prévus par la loi sur les retraites du 20 janvier 2014, les contours du Compte Personnel de Prévention de la Pénibilité (CPPP) furent précisés par décrets publiés au J.O. du 10 octobre 2014. La mise en pratique de cette mesure est difficile pour les entreprises tant l'attribution des points peut paraître compliquée.

Afin d'accompagner ses adhérents sur ce sujet complexe, l'Ameublement français a lancé en 2015 une enquête pénibilité dans sa branche professionnelle afin d'élaborer un guide pratique (sous forme de logigramme décisionnel) qui aide les entreprises dans l'évaluation des seuils de pénibilité au poste de travail.

Conscient de l'importance de la prise en compte de la pénibilité dans ses différents métiers, l'Ameublement français s'inscrit dans une démarche incitative et constructive :

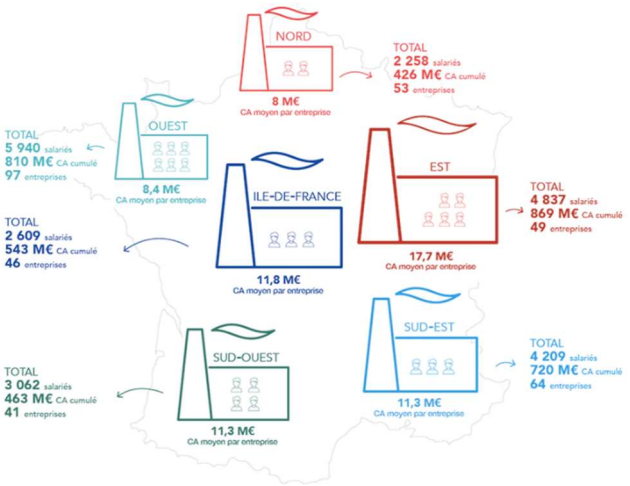
- participer à l'amélioration des conditions de travail des seniors et prévenir la pénibilité,
- inciter les entreprises à renforcer leurs actions de prévention des risques professionnels dans une optique d'amélioration continue de la qualité de vie au travail. Ces actions peuvent prendre la forme d'actions de communication et de sensibilisation sur les risques professionnels, sur les postures à adopter, de mises en place de modules de formation des managers et des acteurs de la prévention sur la connaissance et la prévention des risques.

III. L'Ameublement français ambitionne de devenir un secteur exemplaire de la nouvelle France industrielle

La fabrique française d'ameublement connait une transformation sans précédent mais cette mutation a été anticipée et de grands chantiers sont d'ores et déjà mis en place. Précurseur parmi les autres secteurs industriels, l'Ameublement français s'attèle à fédérer et engager différents points de relais sur l'ensemble du territoire pour avoir une réflexion commune.

« Cette réflexion passe, pourquoi pas, par la réduction des branches industrielles ou via le regroupement de toutes les branches en une seule car nous travaillons avec des industriels du bois qui sont dans le même métier que nous. Nous avons les mêmes problématiques d'industriels, de compétences, et notre écosystème de producteurs doit pouvoir réfléchir et mettre en place des actions collectives et concrètes. Les industries françaises font le dynamisme et l'attractivité des bassins d'emploi de nos villes et de nos campagnes, et protègent des territoires entiers de la désertification » indique Dominique Weber.

a. Une industrie dynamique au cœur des régions



L'Ameublement Français qui couvre tout le territoire, s'appuie sur les régions françaises car elles sont considérées comme des interlocutrices économiques majeures.

Avec 3 centres de formations professionnelles situés en Rhône-Alpes, en Vendée et dans les Vosges, l'Ameublement français fédère un écosystème important en région avec un bassin d'emplois conséquent qu'il faut sauvegarder. On estime aujourd'hui, que la moitié des effectifs de l'Ameublement travaillent en région et que le secteur dispose d'un socle de 50 000 emplois qu'il veut préserver.

Source : Etude Deloitte 2015 d'après données Unifa (principalement PME & ETI)

« Il y va de notre responsabilité de garantir nos emplois et nos entreprises, particulièrement dans les régions les plus touchées par le chômage comme le sont le Nord et le Sud-Ouest/Est qui peuvent atteindre les 12% selon les départements » explique Dominique Weber (Source INSEE 4ème trimestre 2016). « *En termes de politique salariale par exemple, nous souhaitons trouver des solutions pour élever les salaires les plus bas* »

Travaillant en étroite collaboration avec les régions, l'Ameublement français souhaite y greffer une structure d'animation type cluster pour développer des plateformes régionales d'innovation afin que les présidents de régions, qui sont aussi adhérents et chefs d'entreprises, puissent collaborer ensemble dans une dynamique collective. Par exemple, à Nantes, sur la problématique de la formation, l'Ameublement français va lancer dans l'ouest des initiatives expérimentales qui seront étendues par la suite au territoire national.

L'objectif étant de s'appuyer sur des régions où il y a un tissu historique fort en termes d'emploi et de formation pour avoir un discours national. Chaque région à sa force particulière et l'Ameublement français imagine des actions collectives pour arriver à ce que ces régions deviennent des plateformes d'excellence qui inspireront l'ensemble du territoire français mais également l'international.

L'Ameublement français s'est engagé auprès d'autres industriels pour **la Fabrique de l'Avenir** afin d'agir ensemble pour porter l'industrie au cœur du débat et provoquer une prise de conscience des Français et des candidats à l'élection présidentielle, par une mobilisation collective.

Contact Presse de l'Ameublement français :

Priscilia Fartoukh
Tél : +33 1 49 70 43 16
priscilia.fartoukh@cohnwolfe.com

Sayuli Nishioka
Tél : +33 1 49 70 43 68
sayuli.nishioka@cohnwolfe.com