



GROUPE ALPHA
SECAFI-SEMAPHORES



CENTRE ÉTUDES & DATA
GROUPE ALPHA

Enjeux & Décryptage

Moins d'accords, moins de jours :

**le télétravail n'aura-t-il été
qu'une parenthèse ?**



Un recul du nombre d'accords et du nombre de jours de télétravail, jusqu'où ?

RÉSULTATS GÉNÉRAUX

1



DEPUIS 2022, UN NET RECU DU NOMBRE D'ACCORDS DE TÉLÉTRAVAIL SIGNÉS ANNUELLEMENT MAIS QUI RESTE SUPÉRIEUR À CELUI DE 2019

- 971 accords ont été signés **en 2024**, contre 2 309 en 2021. Pour la première fois, ils sont **moins nombreux que ceux signés en 2020**.
- **En 2025, une chute inédite pour un premier trimestre.** Par rapport au T1 2024, la baisse a été de 165% au T1 2025. Le précédent record était une diminution de 93% au T1 2023 par rapport au T1 2022 mais le nombre d'accords était alors à son apogée.

2



UNE NÉGOCIATION COLLECTIVE SUR LE TÉLÉTRAVAIL ALIMENTÉE PAR LES RENOUVELLEMENTS D'ACCORDS

- Le **ralentissement** de la dynamique des accords était **prévisible** dans la mesure où la pratique du télétravail s'est largement diffusée et a atteint sa maturité.
- En conséquence, **la part des accords de renouvellement** dans les accords signés est passée à **44% en 2024** alors qu'elle était marginale avant Covid (**4% en 2019**). Inversement, la part des nouveaux accords diminue à 56% alors qu'elle était de près de 90% avant Covid.

3



LES JOURS DE TÉLÉTRAVAIL SONT LE PLUS SOUVENT EXPRIMÉS SELON UNE PÉRIODICITÉ HEBDOMADAIRE

- **Entre 75% et 80% des accords** retiennent une périodicité hebdomadaire.
- Cette **périodicité** a augmenté en 2019 et 2020, elle est **stable** depuis.
- Le **nombre de jours de télétravail** est **plus important dans les formules hebdomadaires** que dans celles annuelles et mensuelles.

4



UNE RÉDUCTION DU NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL DEPUIS 2022

- Après un pic **de 2 jours de télétravail par semaine en 2021**, le nombre de jours de télétravail se réduit à partir de 2022 et s'établit à **1,7 jour en 2024**.
- Il reste plus élevé qu'avant-Covid mais se situe en dessous du nombre moyen de jours sur la période 2018-2024 (1,8 jour).

RÉSULTATS POUR LES DIFFÉRENTES PÉRIODICITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

6



DANS LES FORMULES HEBDOMADAIRES, LA FRÉQUENCE DU TÉLÉTRAVAIL DIMINUE DE 2,1 JOURS EN 2021 À 1,8 JOUR EN 2024

- Il **reste légèrement supérieur à la situation d'avant Covid.**
- La baisse reflète essentiellement **un recul de la fréquence de deux jours** de télétravail par semaine (devenue majoritaire en 2021), qui perd de son ampleur au profit de la fréquence d'un jour par semaine.
- La baisse est du même ordre dans les accords de renouvellement et les nouveaux accords mais le nombre de jours est plus élevé dans les premiers.

7



DANS LES FORMULES MENSUELLES, LA FRÉQUENCE DU TÉLÉTRAVAIL RECULE DE 7,7 JOURS EN 2021 À 6,3 JOURS EN 2024

- Il reste **supérieur au niveau d'avant-Covid.**
- La tendance à la baisse est moins marquée dans les accords de renouvellement que dans les nouveaux accords.

8



DANS LES FORMULES ANNUELLES, LA FRÉQUENCE DU TÉLÉTRAVAIL AUGMENTE DE 58,5 JOURS EN 2021 À 67,4 JOURS EN 2024

- C'est la seule formule pour laquelle **le nombre de jours de télétravail a continué à augmenter** après 2021.
- La progression est alimentée par les nouveaux accords.

p 2	Synthèse
p 4	Objectifs et méthodologie
p 5	Une diminution du nombre d'accords de télétravail
p 7	Un recul du nombre de jours de télétravail
p 12	Des évolutions plus contrastées selon les périodicités du télétravail

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE



CONTEXTE ET OBJECTIF

Au cours des derniers mois, plusieurs entreprises se sont fait remarquer pour avoir réduit ou supprimé le télétravail alors que celui-ci avait progressé dans le sillage de la crise sanitaire et s'était généralisé avec des bouleversements dépassant le cadre de l'entreprise au point de devenir un véritable mode de vie.

Certaines remises en cause ont été soudaines, relevant dans certains cas d'une annonce unilatérale des directions et entraînant des grèves très suivies. Au-delà de ce caractère spectaculaire, il importe de se demander dans quelle mesure ces remises en cause sont l'expression d'un mouvement plus général mais moins perceptible.

Pour répondre à cette question, le Centre Etudes & Data du Groupe Alpha a analysé l'ensemble des accords de télétravail publiés sur Légifrance, soit 8 613 textes depuis 2018. Cette période permet de suivre l'évolution de cette forme d'organisation du travail, au regard de la crise sanitaire d'abord, puis après quelques années de mise en œuvre.



MÉTHODOLOGIE

La base de données finale, composée de 8 613 accords, a été constituée de la manière suivante :

- La sélection s'est d'abord faite grâce au filtre thématique « Télétravail » proposé par Légifrance, puis elle a été affinée en ne retenant que les accords dont le titre contient « Télétravail » ou « Travail à distance ».
- Sauf mention contraire, seules les années complètes disponibles sur Légifrance font l'objet d'analyses, soit la période 2018 à 2024.
- Les avenants contenant très peu d'informations sur le nombre de jours de télétravail, ceux-ci n'ont pas été retenus dans l'analyse.

Deux principaux indicateurs sont analysés :

- Le nombre d'accords de télétravail.
- Le nombre de jours maximum accordés aux salariés.

Les différentes périodicités du télétravail sont prises en compte : référence hebdomadaire, mensuelle et annuelle.

Afin de traiter la totalité des accords pertinents, la méthodologie se base sur une analyse par l'intelligence artificielle. La marge d'erreur à l'issue de plusieurs séries de test est de moins de 5%.

UNE DIMINUTION DU NOMBRE D'ACCORDS DE TÉLÉTRAVAIL

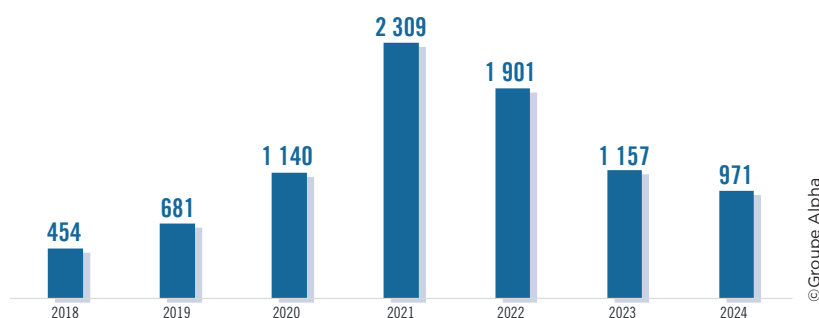
UNE DIMINUTION ENCLENCHÉE DÈS LE LENDEMAIN DE LA CRISE SANITAIRE

Le nombre d'accords de télétravail avait commencé à progresser avant la crise sanitaire du Covid-19 mais il a explosé à cette occasion à l'automne 2020 et surtout en 2021.

Toutefois, la tendance s'inverse dès 2022. Le nombre d'accords signés chaque année régresse, à un rythme qui décélère en 2024. En 2024, pour la première fois, depuis cinq ans, le nombre d'accords signés est inférieur à celui de l'année 2020.

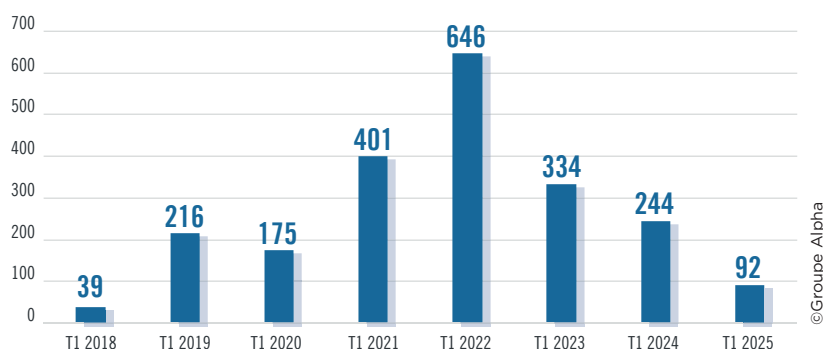
Au 1^{er} janvier 2025, 5 348 accords étaient toujours en cours de validité (accords à date non échue, après exclusion des accords dénoncés avant échéance initiale et remplacés).

NOMBRE D'ACCORDS DE TÉLÉTRAVAIL SIGNÉS PAR ANNÉE



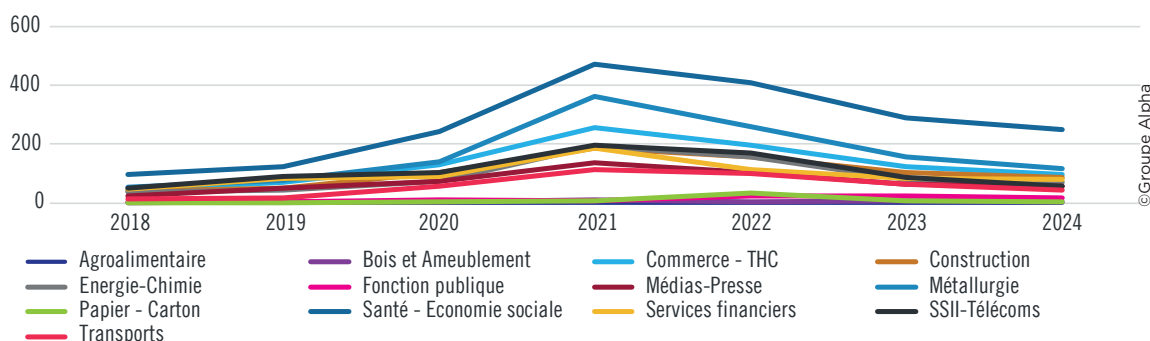
En 2025, la chute a été inédite pour un premier trimestre. 92 accords ont été signés au premier trimestre contre 244 au premier trimestre 2024, soit une baisse de 165%. Sur l'ensemble de la période, seul le premier trimestre 2018 a connu un nombre d'accords plus faible (39 accords).

NOMBRE D'ACCORDS DE TÉLÉTRAVAIL SIGNÉS AU PREMIER TRIMESTRE (T1)



Les secteurs de l'agroalimentaire, de la métallurgie et du commerce sont les trois secteurs ayant signé le plus grand nombre d'accords portant sur le télétravail.

NOMBRE D'ACCORDS SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE



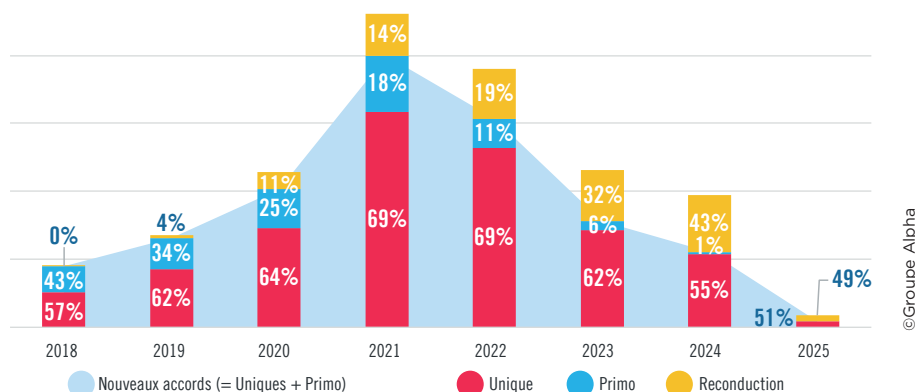
UNE DIMINUTION QUI S'EXPLIQUE PAR LA CHUTE DES NOUVEAUX ACCORDS

Cette chute des nouveaux accords était prévisible dans la mesure où le télétravail s'est largement diffusé et a atteint sa maturité.

Ces accords donnent lieu périodiquement à une renégociation et, le cas échéant, à un renouvellement. Ces accords de renouvellement sont de plus en plus nombreux.

Mais leur progression ne compense pas la baisse des nouveaux accords. Leur part dans les accords signés est passée à 44% en 2024 alors qu'elle était de 4% en 2019. Inversement, la part des nouveaux accords diminue à 56% alors qu'elle était de près de 90% avant Covid.

NOMBRE D'ACCORDS DE TÉLÉTRAVAIL SELON LEUR CARACTÈRE RENOUVELÉ OU NON



Note de lecture : Un premier accord signé en 2019 est comptabilisé dans la catégorie primo (il fait donc partie des 34%). Si, arrivé à échéance, il est renouvelé en 2022, il fera alors partie de la catégorie renouvellement (il fera donc partie des 19% en jaune).



POINT PÉDAGOGIQUE

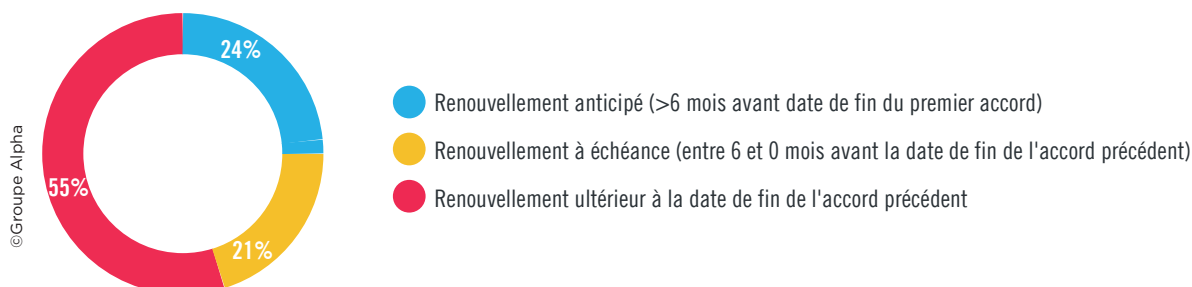
Parmi les nouveaux accords (aire mauve sur le graphique), on peut distinguer deux sous-catégories :

- Les **accords « uniques »** sont des accords signés par une entreprise qui n'ont pas, à date du 8 avril 2025, été renouvelés, soit parce qu'ils sont toujours en cours, soit parce qu'ils ne sont plus valables. 74% des accords uniques sont des accords qui ne sont pas arrivés à échéance sur la période.
- Les **accords « primo »** sont les accords qui ont été signés pour la première fois l'année où ils sont indiqués en bleu, et qui ont ensuite été renouvelés au cours de la période analysée (en rouge).
- Les **accords en « reconduction »** sont des accords qui ont été renouvelés au moins une fois sur la période 2018-2024.

Les accords renouvelés.

Dans près d'un quart des cas, les renouvellements d'accord se font de manière anticipée par rapport à la date de fin de l'accord initial. Cela semble témoigner d'une volonté de faire évoluer le dispositif.

RÉPARTITION DES ACCORDS RENOUVELÉS PAR RAPPORT À LA DATE DE L'ACCORD PRÉCÉDENT



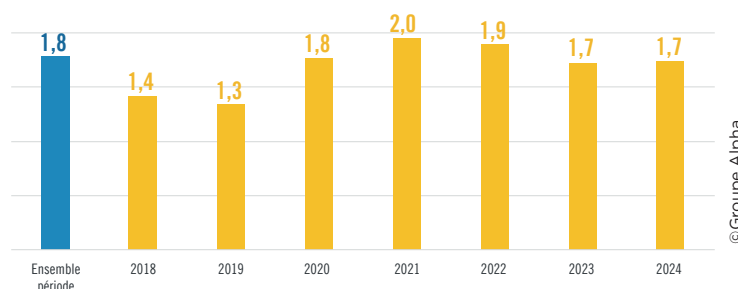
UN RECU DU NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL

LE NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL DÉCROÎT À PARTIR DE 2022 MAIS RESTE SUPÉRIEUR À CELUI DE L'AVANT-CRISE SANITAIRE

Le nombre moyen de jours de télétravail recule depuis 2022. Après un pic de 2 jours par semaine en moyenne en 2021, il est passé à 1,7 jour en 2024.

Il reste plus élevé qu'avant-Covid (1,4 jour en 2018) mais se situe en dessous de la moyenne sur la période 2018-2024 (1,8 jour).

ÉVOLUTION DU NOMBRE MOYEN DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL PAR SEMAINE (ACCORDS DE TOUTES TEMPORALITÉS AGRÉGÉS)



POINT PÉDAGOGIQUE

La quasi-totalité des accords organise les forfaits de jours de télétravail sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.

Les données de ces trois types d'accords ont été analysées et les résultats selon la périodicité du télétravail sont détaillés à la page 9.

Ces données ont ensuite été rapportées à l'unité la plus fréquente (la semaine). Des étalons de comparaison ont alors été établis : en moyenne, une année compte 229 jours travaillés ou 45,5 semaines travaillées, un mois compte 21 jours travaillés, ou 4,33 semaines.



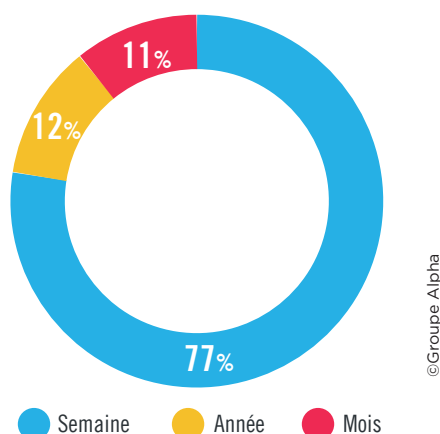
LA PÉRIODICITÉ DU TÉLÉTRAVAIL LA PLUS FRÉQUENTE EST LA SEMAINE

En 2024, 77% des accords déterminent le nombre de jours maximum de télétravail par semaine travaillée.

Un forfait de jours par année est prévu dans 12% des accords. Cette catégorie comprend également quelques accords cumulant nombre de jours par semaine et nombre de jours par année.

Une part équivalente (11%) des accords calcule le nombre de jours de télétravail autorisés par mois.

RÉPARTITION DU NOMBRE DE JOURS SELON LA PÉRIODICITÉ DU TÉLÉTRAVAIL

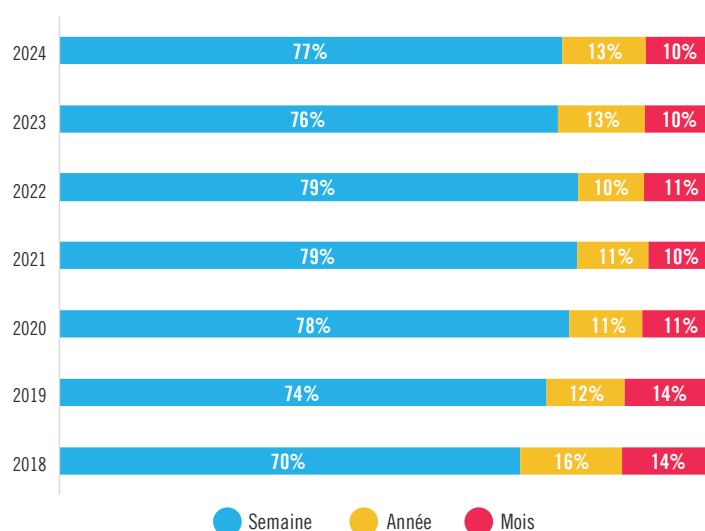


Au cours de la période 2018-2024, les accords qui organisent le télétravail selon une périodicité hebdomadaire ont toujours été les plus répandus (entre 70% et 80% des accords de télétravail).

La périodicité hebdomadaire s'est renforcée lors de la crise sanitaire. Elle figurait dans 74% des accords conclus en 2019, contre 79% en 2021.

Elle a légèrement reculé en 2023 (retenue dans 76 % des accords), avant de se stabiliser en 2024, parallèlement à la hausse de la périodicité annuelle (passée de 10% à 13% dans les accords).

EVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES PÉRIODICITÉS SELON LES ANNÉES DE SIGNATURE DES ACCORDS

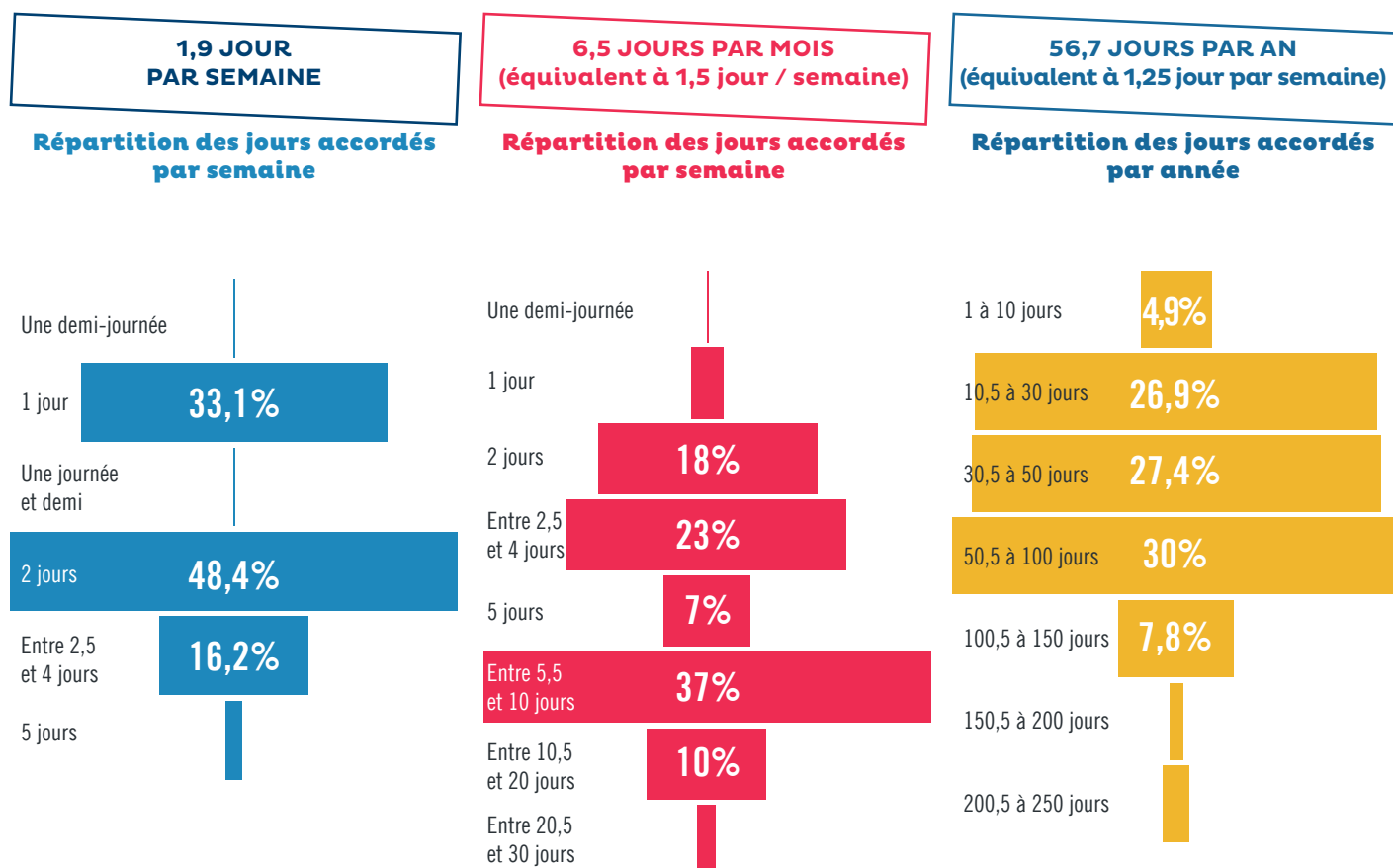


DAVANTAGE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL POUR LA PÉRIODICITÉ HEBDOMADAIRE

Les accords organisant le télétravail sur une périodicité hebdomadaire sont ceux pour lesquels le nombre moyen de jours est le plus élevé. Le télétravail représente en moyenne 1,9 jour par semaine. La fréquence la plus courante est de deux jours par semaine. Elle concerne 48% de ces accords.

Les accords avec une périodicité mensuelle prévoient 6,5 jours de télétravail par mois. En équivalent hebdomadaire, cela représente 1,5 jour par semaine.

Les accords privilégiant une référence annuelle prévoient 56,7 jours de télétravail par an. Ce sont ceux pour lesquels le nombre de jours de télétravail en équivalent hebdomadaire est le plus faible (1,25 jour par semaine).



FOCUS SUR LA PÉRIODICITÉ HEBDOMADAIRE : LA FRÉQUENCE DE 2 JOURS DE TÉLÉTRAVAIL PAR SEMAINE, DEVENUE MAJORITAIRE LORS DE LA CRISE SANITAIRE, PERD DE SON AMPLEUR

L'évolution de la répartition des fréquences du télétravail permet de savoir si la baisse du nombre de jours procède surtout d'accords qui réduisent à un ou deux jours une fréquence de télétravail antérieurement comprise entre 2,5 et 4 jours (autrement dit, des entreprises qui avaient accepté une pratique de télétravail intensif et qui souhaitent le réduire) ou s'il s'agit plutôt d'accords qui réduisent à un jour une fréquence de télétravail antérieurement de 2 jours (c'est-à-dire un recul de la norme qui s'est imposée lors de la crise sanitaire).

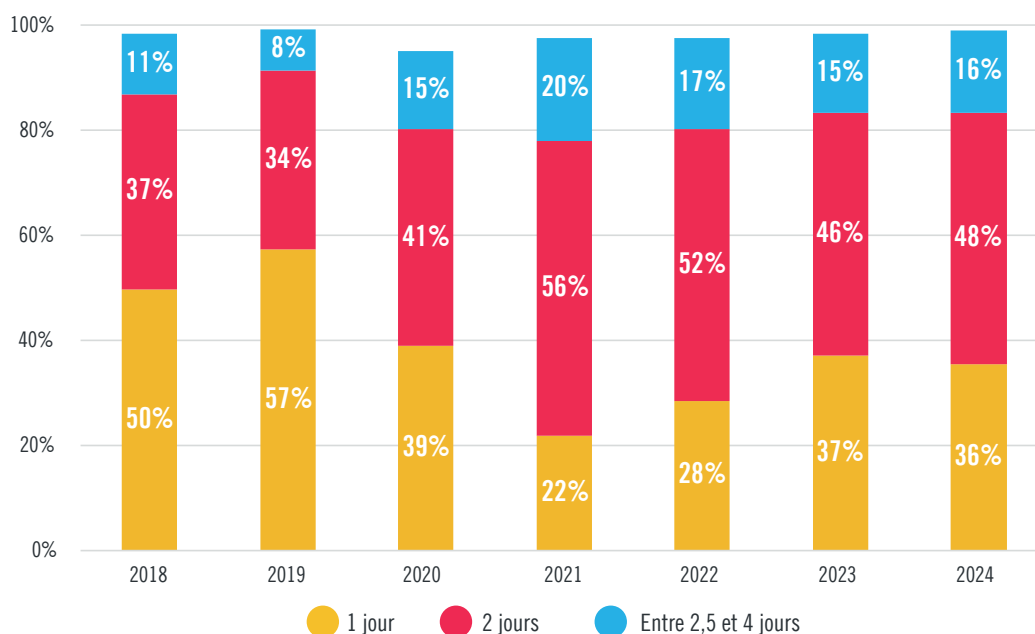
Dans les accords de périodicité hebdomadaire, la fréquence de deux jours de télétravail par semaine est devenue majoritaire en 2021 à la faveur de la crise. Elle est passée de 34% de ces accords en 2019 à 56% en 2021,

Depuis 2022, elle décline. Elle devient même minoritaire à partir de 2023, bien qu'elle reste la fréquence la plus courante. Elle passe ainsi à 48% en 2024 au profit de la fréquence d'un jour de télétravail par semaine, qui, à l'inverse, passe de 22% à 36% des accords.

Les fréquences de 2,5 jours régressent légèrement de 20% à 16% des accords.

➤ *C'est donc la formule de référence du télétravail qui recule le plus et non les formules de télétravail intensif, dont le recul est moindre.*

RÉPARTITION DES FRÉQUENCES DE TÉLÉTRAVAIL DANS LES ACCORDS AYANT UNE PÉRIODICITÉ HEBDOMADAIRE



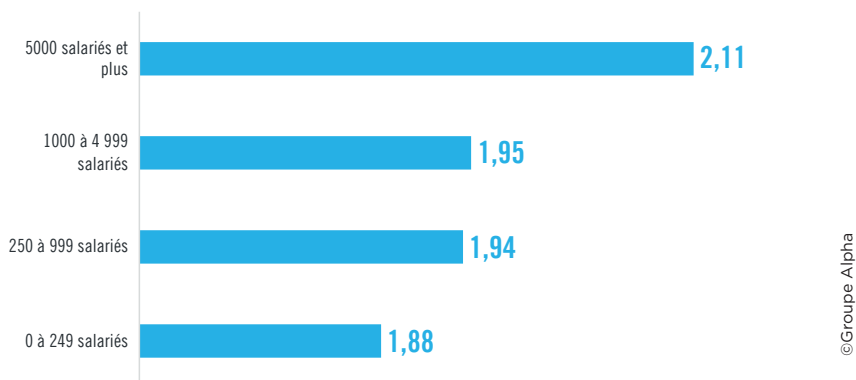
©Groupe Alpha

Lecture : en 2023, 46% des accords proposant une formule hebdomadaire de télétravail octroyaient 2 jours par semaine, 37% octroyaient un jour.

SUR LA PÉRIODE 2018 À 2024, UN NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL QUI VARIE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

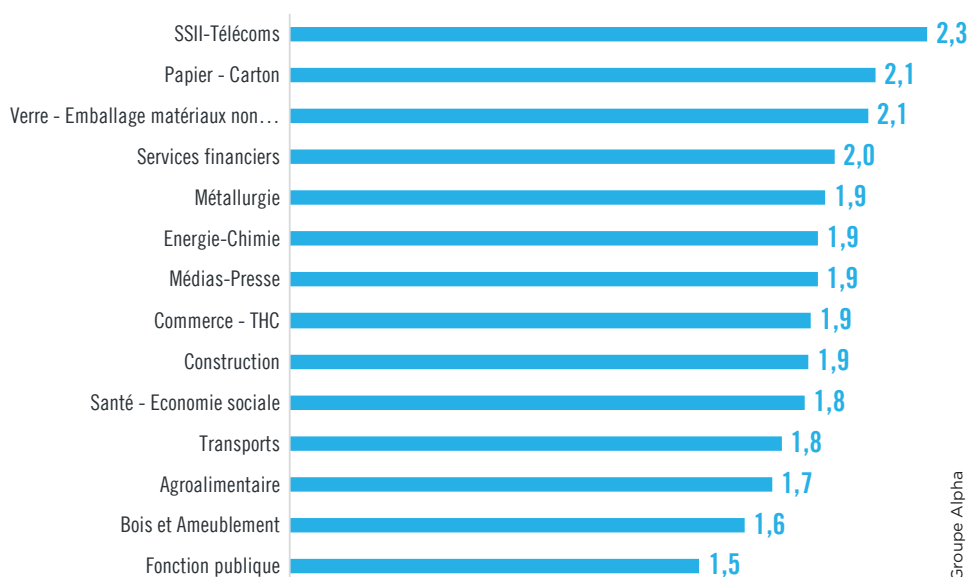
Le nombre de jours de télétravail est corrélé à la taille de l'entreprise mais les différences sont marginales dans les entreprises de moins de 5 000 salariés (autour de 1,9 jour). Dans les entreprises de 5 000 salariés et plus, le nombre de jours est un peu plus important (2,11 jours en moyenne).

NOMBRE MOYEN DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (ACCORDS AVEC UNE PÉRIODICITÉ HEBDOMADAIRE)



Le nombre moyen de jours de télétravail fait apparaître de fortes différences selon le secteur d'activité de l'entreprise. Dans le secteur privé, il varie ainsi de 1,6 jour dans le bois et ameublement à 2,3 jours dans les SSII et télécoms.

NOMBRE MOYEN DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ (ACCORDS AVEC UNE PÉRIODICITÉ HEBDOMADAIRE)



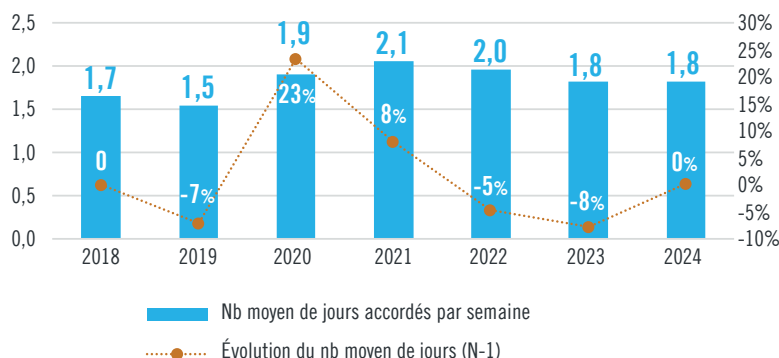
DES ÉVOLUTIONS PLUS CONTRASTÉES SELON LES PÉRIODICITÉS DU TÉLÉTRAVAIL

DANS LES FORMULES HEBDOMADAIRES, APRÈS UN PIC EN 2021, UN RECUL DU NOMBRE DE JOURS MAIS QUI RESTE LÉGÈREMENT SUPÉRIEUR À LA SITUATION ANTÉRIEURE À LA CRISE SANITAIRE

En 2024, les accords retenant une formule hebdomadaire prévoient 1,8 jour de télétravail en moyenne :

- Cette fréquence de télétravail hebdomadaire est en recul par rapport à celle de 2021 qui était au plus haut (2,1 jours en moyenne).
- Elle reste légèrement supérieure à son niveau de 2018.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE JOURS HEBDOMADAIRES DE TÉLÉTRAVAIL



Lecture : En 2020, le nombre moyen de jours de télétravail dans les accords prévoyant une organisation hebdomadaire est de 1,9 jour. C'est 23% de plus qu'en 2019.

Les accords de renouvellement fixent un nombre plus important de jours de télétravail :

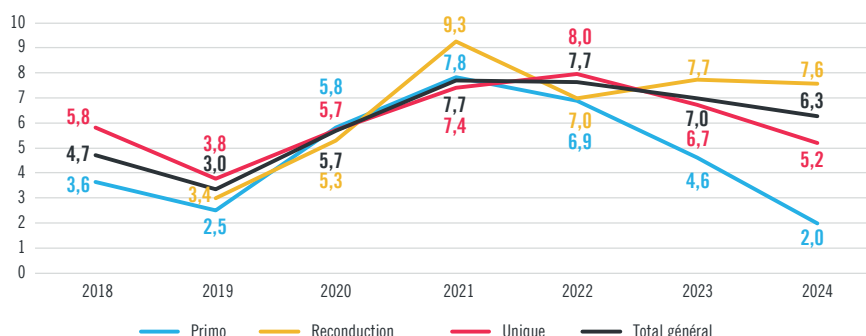
- Cela illustre un processus d'apprentissage (cf. Lettre Défricheurs du social, n°38, février 2022).

Dans les accords de renouvellement, la baisse commence en 2023, elle est de 0,3 jour au cours des trois dernières années.

Dans les nouveaux accords, la baisse intervient dès 2022, elle est du même ordre même si le nombre de jours est légèrement plus faible :

- Dans les accords uniques, qui constituent l'essentiel des nouveaux accords, le nombre de jours passe ainsi de 2,1 jours en 2021 à 1,8 jour en 2024.
- Dans les primo-accords, qui en représentent une faible part, après avoir atteint un pic de 2 jours en 2021, le nombre de jours hebdomadaires revient en 2024 à son niveau de 2018 (1,6 jour).

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE JOURS HEBDOMADAIRES SELON LA MATURITÉ DES ACCORDS DE TÉLÉTRAVAIL

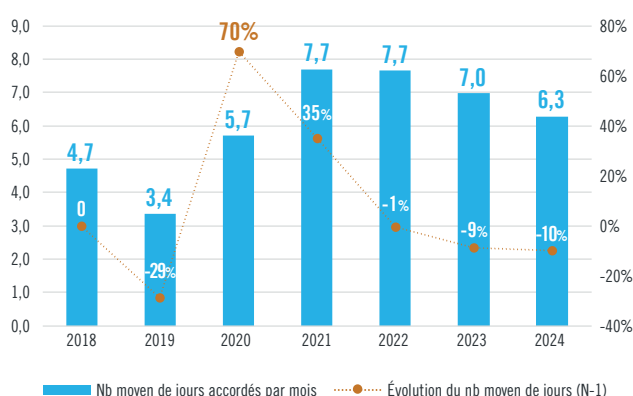


DANS LES FORMULES MENSUELLES, APRÈS UN BOND MAJEUR EN 2020/2021, UN DÉCLIN DU NOMBRE DE JOURS MAIS QUI RESTE LARGEMENT SUPÉRIEUR À LA SITUATION ANTÉRIEURE À LA CRISE SANITAIRE

En 2024, les accords retenant une formule mensuelle prévoient 6,3 jours de télétravail en moyenne :

- Cette fréquence mensuelle de télétravail est en recul par rapport à celle de 2021 qui était au plus haut (7,7 jours en moyenne).
- Elle reste toutefois supérieure à son niveau de 2018.

EVOLUTION DU NOMBRE DE JOURS ACCORDÉS PAR MOIS



Lecture : En 2024, le nombre moyen de jours de télétravail dans les accords prévoyant une organisation mensuelle est de 6,3 jours. C'est 10% de moins qu'en 2023.

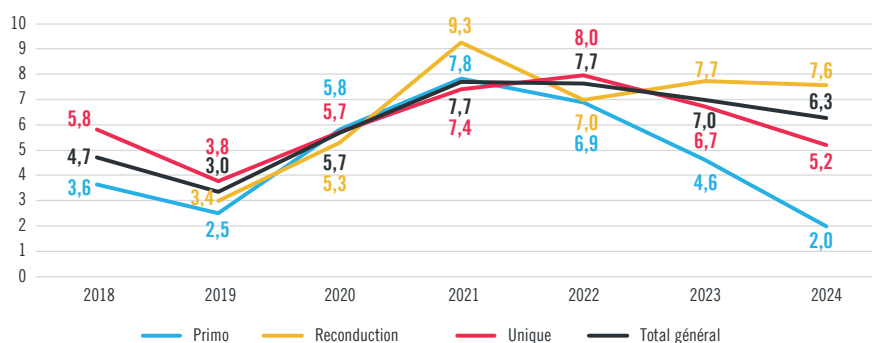
Une tendance à la baisse moins nette dans les accords de renouvellement :

- Le nombre de jours de télétravail avec une périodicité mensuelle recule en 2022 dans les accords de renouvellement (7 jours en moyenne) puis il augmente en 2023 (7,7 jours) avant de se stabiliser en 2024.

Une chute plus marquée dans les nouveaux accords :

- Dans les accords uniques, le nombre de jours diminue et se situe en 2024 à un niveau plus proche de 2019 (3,8 jours) que du pic de 2022 (8 jours).

EVOLUTION DU NOMBRE DE JOURS ACCORDÉS PAR MOIS SELON LA MATURITÉ DES ACCORDS DE TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DE L'ENTREPRISE

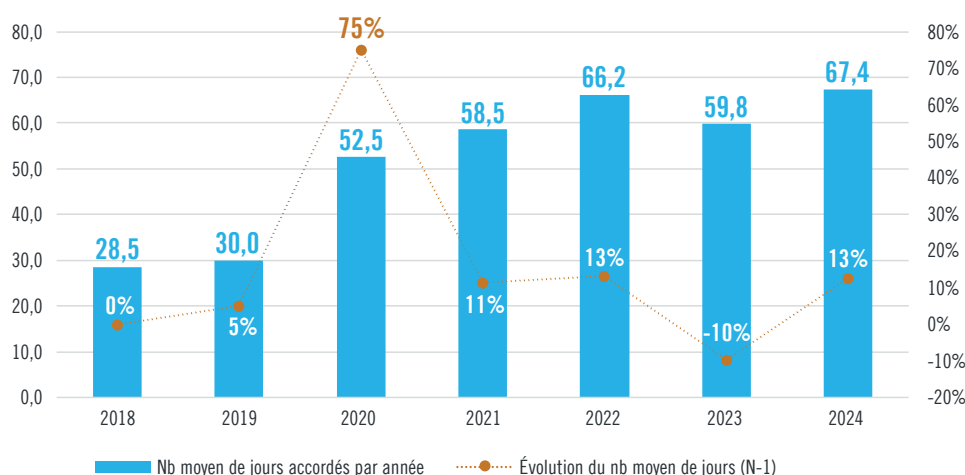


LES ACCORDS PRÉVOYANT UNE FORMULE ANNUELLE SONT LES SEULS AU SEIN DESQUELS LE NOMBRE DE JOURS CONTINUE D'AUGMENTER

En 2024, les accords retenant une formule annuelle prévoient 67,4 jours de télétravail en moyenne :

- La fréquence de télétravail progresse de façon continue sur l'ensemble de la période excepté en 2023. Le nombre de jours en 2024 est ainsi supérieur à celui de 2018 mais aussi à celui de 2022.
- La hausse atteint 136% depuis 2018.

EVOLUTION DU NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL ACCORDÉS PAR ANNÉE



Lecture : En 2024, le nombre moyen de jours de télétravail dans les accords prévoyant un forfait annuel est de 67,4 jours. C'est 10% de plus qu'en 2023.

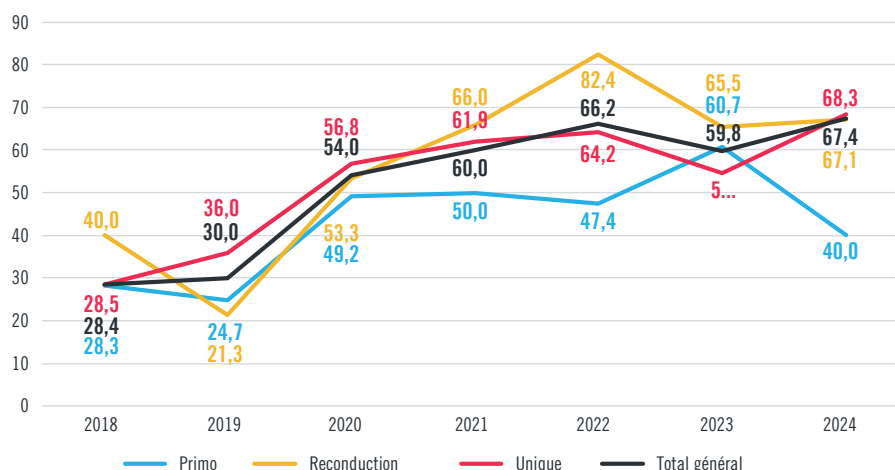
Une baisse contrastée dans les accords de renouvellement :

- En hausse depuis 2020, la fréquence annuelle de télétravail dans les accords de renouvellement a reculé en 2023 puis elle est repartie légèrement à la hausse en 2024 mais elle reste inférieure à son pic de 2022.

Le phénomène de hausse est alimenté par les accords uniques :

- La fréquence annuelle de travail augmente de façon continue dans ces accords depuis 2019.
- Le nombre de jours a décliné en 2023 dans les accords uniques avant de rebondir en 2024 à un niveau record.

EVOLUTION DU NOMBRE DE JOURS ACCORDÉS PAR AN SELON LA MATURITÉ DES ACCORDS DE TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DE L'ENTREPRISE



Le Centre Etudes & Data du Groupe Alpha, donner du sens aux faits & aux chiffres

Dès les années 90, le Groupe Alpha entend apporter aux représentants du personnel une qualité d'information équivalente à celle dont les directions disposent. Il se dote d'un centre d'études & de recherche, recrute des économistes et chercheurs, élabore des statistiques de suivi, des tableaux de bord, analyse, décrypte, travaille la donnée sous toutes ses coutures. Ses travaux enrichissent et nourrissent les expertises portées, depuis quarante ans, par les équipes pluridisciplinaires du Groupe.

Aujourd'hui, avec 30 salariés permanents, le Centre Etudes & Data (CED), c'est :

- **Un pôle Information & Veille** : recherche d'informations, veille stratégique en fonction des enjeux métiers et sectoriels ; capitalisation, mutualisation, animation de communautés.
- **Un pôle Etudes & Prospective** : réalisation d'études macro et micro, suivi de partenariats avec des laboratoires de recherche et des chaires ; contribution à l'expression publique du Groupe Alpha, en particulier sur ses secteurs de prédilection, tels que l'emploi, le marché du travail ou la sécurisation des parcours professionnels.
- **Un pôle Traitement & Analyse** : consolidation et traitement de bases de données économiques, sociales et environnementales ; production d'analyses détaillées et/ou comparées avec des infographies ou cartographies adaptées ; Web scrapping.
- **Un pôle Data** : des compétences de data analysts et de chefs de projets afin de structurer et délivrer des analyses complètes et sur-mesure, à partir de lacs de données internes ou externes.

- » **Groupe de conseil, d'audit et d'expertise** (1 000 personnes) sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux auxquels les organisations sont confrontées, le **Groupe Alpha** s'adresse aux représentants du personnel, aux entreprises et aux acteurs publics, au travers de :
- **Secafi**, conseil et expertise auprès des comités sociaux et économiques et des organisations syndicales pour des compromis éclairés et équilibrés.
 - **Sémaphores**, conseil et audit auprès des entreprises et du secteur public sur des enjeux de transformation des organisations et de sécurisation des parcours professionnels.



NOS PUBLICATIONS



Nous contacter ? contact@groupe-alpha.com

Ce document est la propriété du Groupe Alpha : il ne peut être diffusé ou reproduit sans son autorisation écrite.
Tous les graphiques ont pour Source : Groupe Alpha.



Architecte du vivre ensemble



20, rue Martin Bernard - 75647 Paris cedex 13
Tél. : + 33 (0)1 53 62 70 00

www.groupe-alpha.com