



ENJEUX

Ile-de-France

L'économie francilienne en bref

CROCIS
L'économie en Île-de-France
Chiffres, analyses, tendances

Un centre d'observation de

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE
PROSPECTIVE

n°232 - Mai 2022

Mobilité et télétravail font évoluer les modes d'organisation des entreprises d'Ile-de-France

Depuis le début de la crise sanitaire, les entreprises d'Ile-de-France, mais aussi à l'échelle nationale, ont dû faire évoluer leurs pratiques : travail à distance et mobilité des salariés sont devenus des enjeux cruciaux pour une organisation performante. Même si le télétravail commençait déjà à être déployé avant l'apparition du Covid-19, la révolution est dorénavant bien en marche. Comment s'organise aujourd'hui la mobilité domicile travail ? Comment le management gère-t-il ces évolutions ? Quelles sont les attentes des salariés ? Ces évolutions ont-elles un impact sur l'immobilier de bureaux ? Autant de questions que les entreprises d'Ile-de-France ont saisi à bras le corps depuis deux ans. La CCI Paris Ile-de-France et la Région Ile-de-France ont mené l'enquête auprès de 167 responsables des ressources humaines dans de grandes entreprises franciliennes (cf. méthodologie).

DES PROBLÉMATIQUES DE MOBILITÉ BIEN IDENTIFIÉES PAR LES ENTREPRISES

La question de la mobilité des salariés a toujours fait partie des préoccupations des entreprises, particulièrement en Ile-de-France, région dense s'il en est. Plus particulièrement, la compréhension des déplacements domicile-travail de leurs salariés constitue un enjeu de productivité pour l'entreprise et de bien-être pour leurs salariés.

Concernant le niveau d'accessibilité de leur entreprise, les responsables des ressources humaines interrogés lors de l'enquête réalisée par la CCI Paris Ile-de-France, en partenariat avec la Région Ile-de-France (cf. méthodologie) jugent qu'elle est plus satisfaisante par l'intermédiaire de véhicules motorisés (74 % de satisfaction) que par les transports en commun (63 %, cf. graph.1). Quant aux solutions alternatives, l'accessibilité à pied est jugée satisfaisante par 59 % des responsables interrogés, celle à vélo par 50 % et seulement 33 % via des services de mobilité partagée (vélos en libre service, voitures en autopartage).

 **Région**
Île-de-France

74 %

des entreprises franciliennes estiment que la congestion routière est la principale problématique de mobilité rencontrée



17 %

des entreprises franciliennes ont engagé des actions de promotion du covoiturage pour leurs salariés

82 %

des entreprises d'Ile-de-France ont prévu de généraliser le télétravail de manière régulière

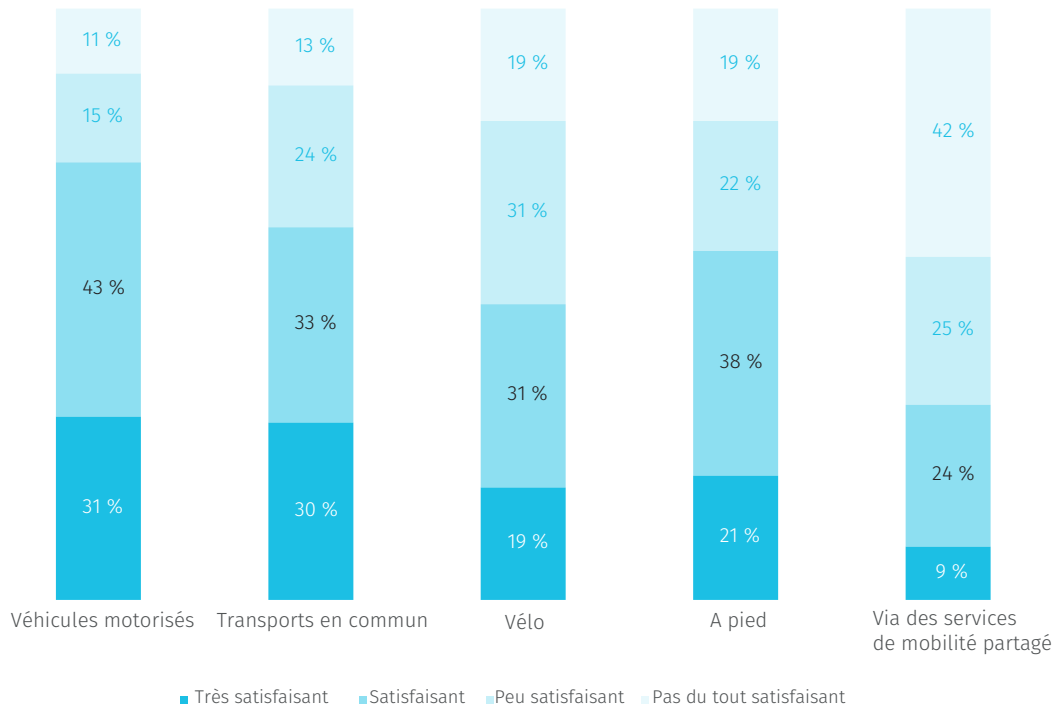


42 %

des entreprises franciliennes pensent que les nouveaux modes d'organisation auront un impact sur leur immobilier de bureaux



Graphique 1 : Comment évaluez-vous le niveau d'accessibilité de votre entreprise...



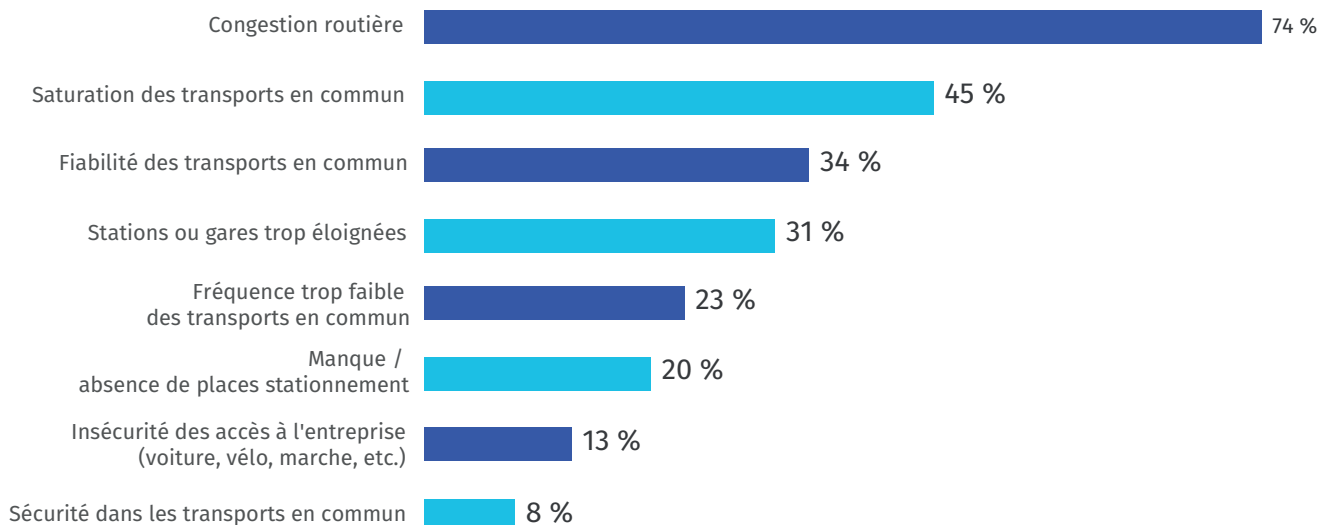
Source : enquête CCI Paris Ile-de-France - Région Ile-de-France, octobre 2021

Parmi les problématiques de mobilité rencontrées par les entreprises interrogées, les deux principales concernent la saturation des réseaux de transport franciliens, routiers et ferrés. Pour lutter contre ce phénomène, en plus des investissements réguliers dans les infrastructures, le management de la demande pourrait constituer une solution, en rationalisant les déplacements du quotidien entre domicile et lieu de travail.

Comme mentionné, la congestion routière arrive largement en tête des problématiques rencontrées par les respon-

sables interrogés (74%, cf. graph.2). Si l'on considère les transports en commun dans leur ensemble (saturation, fiabilité, fréquence, sécurité), ces problématiques occupent également une place centrale. Selon eux, ces facteurs ont, très largement, un impact négatif sur le bien-être et la ponctualité des salariés, mais ont également tendance à accroître leur stress. Le fait que les gares soient éloignées du lieu d'activité peut aussi avoir un impact négatif sur la politique de recrutement de nouveaux salariés.

GRAPHIQUE 2 : PARMI LES PROBLÉMATIQUES DE MOBILITÉ GÉNÉRALEMENT RENCONTRÉES PAR LES ENTREPRISES, QUELLES SONT LES TROIS PRINCIPALES QUE VOUS RENCONTREZ LE PLUS FRÉQUEMMENT ?



Source : enquête CCI Paris Ile-de-France - Région Ile-de-France, octobre 2021

UNE ACCESSIBILITÉ INSUFFISANTE EN TRANSPORTS EN COMMUN AVEC UNE PRÉDOMINANCE PERSISTANTE DE LA VOITURE INDIVIDUELLE

La part des déplacements en voitures individuelles reste largement dominante dans la région en 2018 : 14,8 millions de déplacements se font en voiture en Ile-de-France et 9,4 millions en transports en commun.

A l'échelle du pays, 74 % des salariés se déplacent en voiture pour rejoindre leur lieu de travail, 16 % prennent les transports en commun et 8 % ont recours aux modes de transport doux (marche à pied, vélo). Pour des distances inférieures à 5 kilomètres, la voiture représente encore 60 % des déplacements domicile-travail, même si sa part diminue au profit des modes actifs (source : INSEE).

En Ile-de-France, on observe de fortes disparités territoriales, les salariés travaillant dans la zone centrale de la région ont tendance à privilégier les transports en commun. Mais à mesure que le lieu de travail s'éloigne de la capitale, la voiture individuelle devient le mode majoritaire. Cela s'explique par le faible niveau d'accessibilité en transports en commun de nombreuses zones d'activité franciliennes.

Les entretiens ont aussi mis en avant que la mise à disposition d'une voiture de fonction ou le remboursement des frais kilométriques en voiture restent des outils privilégiés par les entreprises pour attirer des talents.

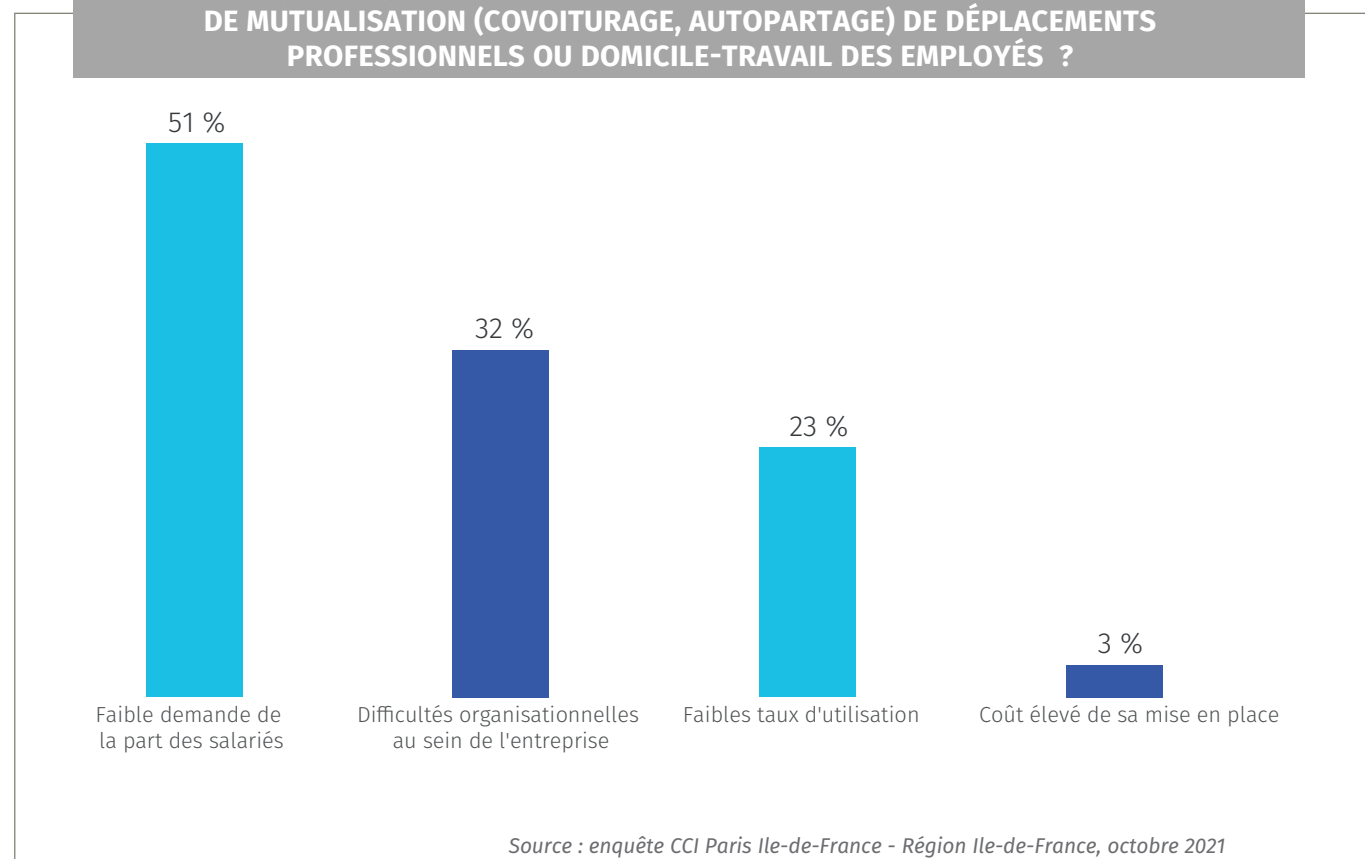
Parmi les solutions envisageables pour limiter l'usage de la voiture individuelle, le covoiturage a été la piste de réflexion privilégiée par la majorité des chefs d'entreprises interrogés. Cependant, seulement 17 % d'entre eux

ont entrepris des actions internes pour promouvoir cette pratique dans l'objectif de développer un réseau interne de covoitureurs et/ou une plateforme en ligne dédiée à cet usage. Et parmi ces projets, peu ont abouti à des résultats probants, en raison d'un nombre insuffisant de salariés intéressés (cf. graph. 3). Or, le principal enjeu du covoiturage est l'atteinte d'une masse critique d'usagers. Un exemple illustrant ce constat est celui de la plateforme de covoiturage gratuite pour les salariés mise en place par l'association R'Pro'Mobilité sur la plateforme aéroportuaire de Roissy - Charles de Gaulle (« R'Pro'Covoiturage »), qui n'a pas réussi à percer faute d'intérêt des salariés principalement.

Il existe tout de même, mais dans une moindre mesure, une pratique de covoiturage "informelle" entre les salariés qui se connaissent, particulièrement parmi les membres d'une même équipe et entre les personnes qui travaillent sur des horaires de travail atypiques (la nuit notamment).

Le poids des habitudes semble encore une fois être le premier frein à la pratique du covoiturage au quotidien. Cela concerne notamment la crainte d'être contraint par les horaires des autres covoitureurs et la complexité de devoir planifier à l'avance ses trajets.

GRAPHIQUE 3 : QUELS SONT LES FREINS À LA MISE EN OEUVRE DE SOLUTIONS DE MUTUALISATION (COVOITURAGE, AUTOPARTAGE) DE DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS OU DOMICILE-TRAVAIL DES EMPLOYÉS ?



Quant à l'autopartage, cette pratique est jugée peu fonctionnelle. Beaucoup des entreprises interrogées possèdent un parc automobile (véhicules de fonction et de service) et pourraient gagner à mutualiser les trajets effectués par leurs salariés. L'enquête menée révèle cependant que cette solution ne rencontre pas l'adhésion des entreprises en raison de problèmes d'organisation (crainte du manque de disponibilité suffisante, gestion d'assurance) et de répartition des coûts.

L'enquête et les entretiens menés révèlent qu'en matière de déplacements domicile-travail, la réduction de l'utilisation

de la voiture individuelle à court terme peut passer soit par une augmentation de l'offre de transport via des modes alternatifs (transports collectifs, modes actifs, covoiturage) soit par une prise de conscience des enjeux du management de la mobilité par les entreprises et les collectivités. Les trajets en voitures des salariés franciliens pourraient être en partie évités par la pratique du télétravail et le lissage des horaires de travail pour éviter les trajets pendant l'heure de pointe.

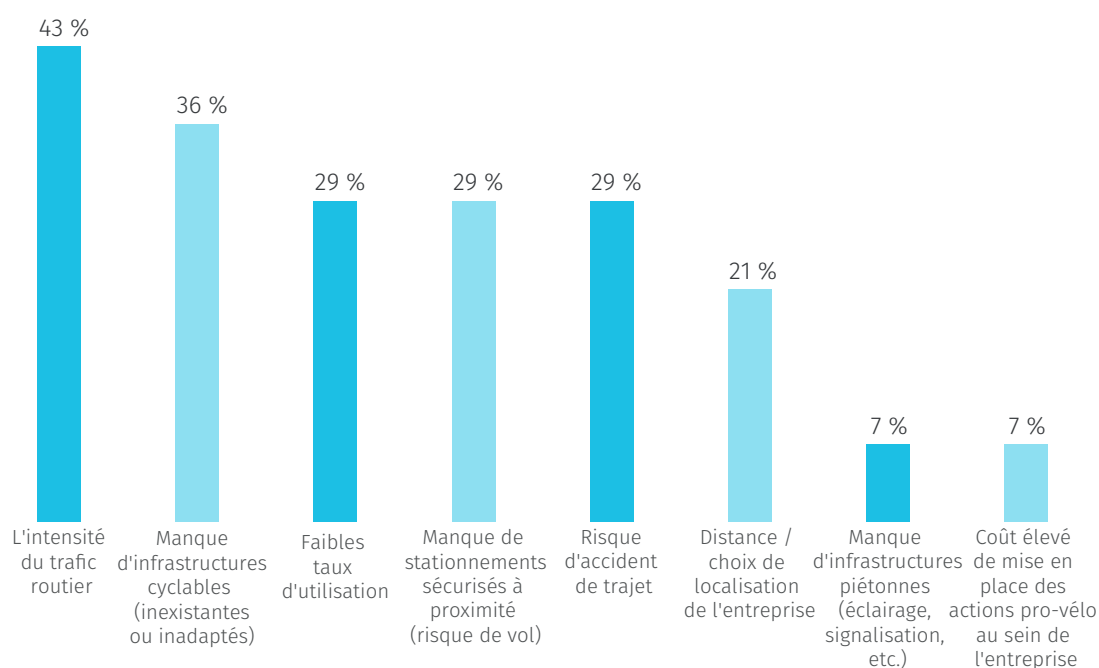
UNE CROISSANCE ATTENDUE DE L'USAGE DU VÉLO, MAIS ENTRAVÉE PAR LES RISQUES

Seules 19 % des entreprises ont fait la promotion des mobilités actives auprès de leurs salariés. Cela se traduit surtout par des actions de communication interne (75 % des répondants ont engagé ou déjà terminé ces opérations), par l'aménagement de stationnements vélos sécurisés (62 % ont achevé ce processus ou sont en cours d'achèvement) ou des locaux de l'entreprises (création de vestiaires et/ou mise à disposition de douches, 57 % ont achevé ce processus ou sont en cours d'achèvement).

Le frein principal à un déploiement plus soutenu de l'usage des mobilités douces réside dans l'intensité du trafic routier (cf. graph.4). Le maillage insuffisant des réseaux cyclables et piétons, ainsi que du caractère accidentogène qui en découle, représente un autre frein important. Le constat fait par les entreprises sur le faible taux d'utilisation de ces mobilités douces par les salariés peut également les freiner dans l'optique éventuelle de développer plus d'actions.

Parmi les personnes interrogées, aucune n'avait proposé l'indemnité kilométrique vélo (IKV) pour ces mêmes raisons. Concernant le forfait mobilités durables (FMD), forfait facultatif à disposition des employeurs lorsque ceux-ci souhaitent prendre en charge les frais engagés par leurs employés qui utilisent des mobilités durables pour se rendre au travail (montant maximum de 600 € par employé et par an, exonéré de charges sociales et cotisations patronales), les entretiens qualitatifs pointent un dispositif peu connu, complexe et qui leur apparaît comme « concurrent » au remboursement des frais de transports publics. Seuls 7 % des entreprises interrogées déclarent l'avoir mis en place pour participer aux frais de transport des salariés.

GRAPHIQUE 4 : QUELLES SONT VOS PRINCIPALES DIFFICULTÉS À LA MISE EN PLACE D' ACTIONS EN FAVEUR DU VÉLO ET AUTRES MOBILITÉS DOUCES ?



Source : enquête CCI Paris Ile-de-France - Région Ile-de-France, octobre 2021

UN ENGOUEMENT POUR LE TÉLÉTRAVAIL, MAIS AVEC DES LIMITES...

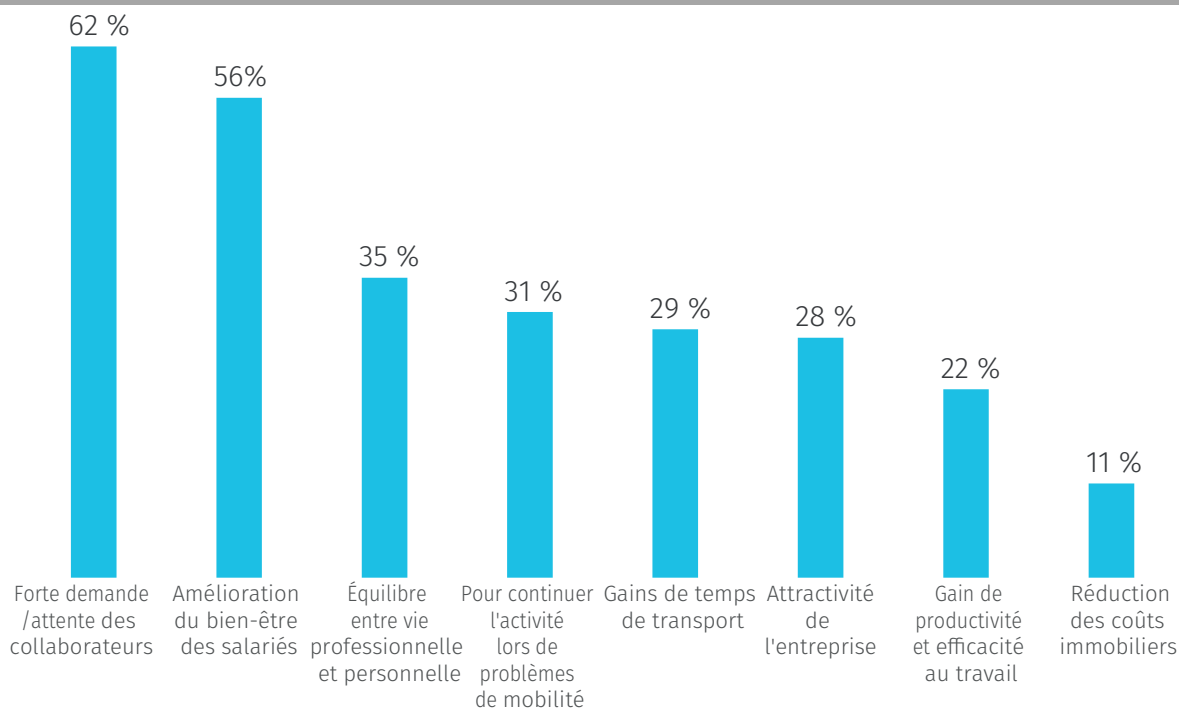
Avant la crise sanitaire, la pratique du télétravail, qu'il soit régulier ou occasionnel, était presque strictement limitée aux cadres et aux directeurs dans la majorité des entreprises sollicitées. Dans tous les cas analysés, la fréquence des journées de télétravail dépassait rarement une fois par semaine. Au total, 28 % des salariés étaient en télétravail de manière régulière avant le premier confinement au mois de mars 2020, c'est-à-dire entre un et trois jours par semaine.

Lors des premières phases du déconfinement et encore plus en 2021, le télétravail est devenu la règle pour les salariés dont les activités peuvent être réalisées à distance. Nombre de salariés, dont le métier était réputé non adapté à cette pratique, ont poursuivi leur activité à distance. Aujourd'hui, le télétravail est clairement rentré dans les moeurs : 82 %

des entreprises interrogées ont prévu de le généraliser de manière régulière.

Cette généralisation répond avant tout à un souhait exprimé par les collaborateurs qui, après avoir découvert pour la plupart le télétravail lors du premier confinement en 2020, ont clairement affirmé leur volonté de pouvoir en bénéficier de manière pérenne (cf. graph. 5). Les entreprises estiment aussi participer à l'amélioration du bien-être de leurs salariés à travers ce déploiement. La mise en place du télétravail est plutôt perçue comme une évolution de l'organisation du travail et un facteur d'attractivité, plutôt qu'une solution pour optimiser les déplacements des salariés.

GRAPHIQUE 5 : POUR QUELLES RAISONS PRÉVOYEZ-VOUS DE GÉNÉRALISER LE TÉLÉTRAVAIL DANS VOTRE ENTREPRISE ?



Source : enquête CCI Paris Ile-de-France - Région Ile-de-France, octobre 2021

L'utilisation des outils informatiques et de communication (notamment les visioconférences) arrive en tête des solutions évoquées par les entreprises pour permettre le travail à distance ; 99 % d'entre elles sont en cours d'achèvement ou ont achevé le déploiement de tels outils. La plupart ont également dû augmenter la capacité de leurs bandes passantes et améliorer la fiabilité de leur VPN (réseau informatique sécurisé) ; là encore, 95 % des entreprises ont finalisé ces processus. Parmi les autres solutions évoquées par les chefs d'entreprises interrogées, sont cités la numérisation / dématérialisation des process (achevé ou en cours pour 98 % des entreprises interrogées), la diffusion de bonnes pratiques sur un modèle hybride de réunions (91 %), ou encore la réalisation d'investissements pour le déploiement du télétravail (81 %). Par contre, la mise à disposition de tiers-lieux ou espaces de

coworking constitue une démarche peu mise en place par les entreprises sollicitées (seulement 17 % d'entre elles ont achevés ou sont en cours d'achèvement de ce processus).

Néanmoins, quelques points sensibles pour les entreprises ont été mis en lumière lors de l'enquête et des entretiens : la protection des données dans leur ensemble, la maîtrise des technologies innovantes et les compétences informatiques des collaborateurs.

Globalement, le retour d'expérience est plutôt positif et satisfaisant pour tous les répondants. Un changement mis en évidence est l'évolution des pratiques managériales dans le rapport de confiance établi au sein des équipes. Le télétravail se développe de plus en plus, en termes de fréquence (plusieurs jours par semaine pour une majorité contre un seul jour pour quelques uns auparavant) et parmi les différentes fonctions. Plusieurs entreprises sont d'ailleurs en discussion avec leurs organisations syndicales pour définir une charte du télétravail ou renégocier les accords déjà mis en place préalablement (46 % des entreprises ont achevé ce processus et 38 % sont en cours d'achèvement).

Si des abus de la part des salariés ont été observés quant au respect de leurs horaires de travail, ces situations restent anecdotiques et non significatives dans le cadre global du télétravail. Parmi les entreprises interrogées, aucune perte de productivité n'a été constatée.

En revanche, certains employés ont souffert des périodes prolongées de télétravail et ont éprouvé le besoin de revenir sur site. Ces résultats sont à corréliser avec un climat social anxigène et des conditions de travail exception-

nelles (100 % télétravail durant les différentes phases de confinement ce qui n'est pour l'instant plus recommandé par le ministère de la Santé).

Le dispositif est donc à déployer avec des limites. Il est certes fortement souhaité par les salariés (managers comme salariés) mais seulement pour un nombre limité de jours dans la semaine. En effet, tous ne disposent pas de conditions idéales de télétravail à domicile : pas de bureau isolé, manque d'équipement informatique performant, présence des enfants à la maison, difficulté à séparer vie professionnelle et vie familiale... Enfin, l'éloignement avec les collègues de travail, limitant les interactions sociales et professionnelles, constitue un frein important.

UNE FLEXIBILISATION DES HORAIRES DE TRAVAIL, SANS FORCÉMENT ÉTALER LES HEURES DE POINTE

La flexibilité des horaires de travail consiste à laisser un plus grande liberté de choix de l'heure d'arrivée et de départ du lieu de travail. Cette mesure pourrait permettre aux salariés d'éviter de voyager pendant les heures durant lesquelles les réseaux de transports sont les plus saturés. Avant la crise sanitaire, seules 35 % des entreprises interrogées avaient plus de la moitié de leur personnel en horaires flexibles ; et 64 % déclaraient que leurs salariés devaient respecter une plage fixe de présence obligatoire. Même si la crise actuelle a engendré plus de souplesse dans les relations managériales et que les pouvoirs publics ont incité à lisser les heures de pointe, seules 41 % des entreprises se disent aujourd'hui favorables à plus de flexibilité.

La flexibilisation du temps de travail implique un questionnement sur l'organisation et la culture d'entreprise. Déjà il convient de déterminer si les activités de l'entreprise permettent le décalage des horaires d'arrivée et de départ. 53 % des entreprises interrogées sont plutôt réticentes et répondent par la négative. Puis, les entreprises interrogées estiment que les habitudes individuelles constituent un autre obstacle au changement des pratiques. Les règles informelles d'entreprise, la dynamique du travail en équipe

et les besoins personnels quotidiens expliquent largement cette inertie dans la pratique des horaires flexibles (51 % pointent l'organisation complexe imposée par la flexibilité pour les managers et 30 % le risque d'abus parmi les collaborateurs (retards)). Il faut tenir compte du fait que beaucoup de salariés se déplacent aussi au cours de leur journée pour divers motifs et que l'heure de pointe ne serait que la résultante de logiques de conciliation et de chaînage des différentes activités de la vie quotidienne.

En conséquence, bien qu'il y ait une certaine souplesse quant aux horaires de travail, principalement pour les cadres, les collaborateurs tendent à arriver au travail aux mêmes horaires, c'est-à-dire pendant les heures de pointe (entre 8h et 9h30 généralement). Parmi les actions jugées utiles pour développer la flexibilité sont citées l'exemplarité de l'encadrement (27 %), l'accompagnement des ressources humaines (17 %), la mise en place d'outils de collaboration à distance (17 %) et la formation des managers et collaborateurs (17 %).

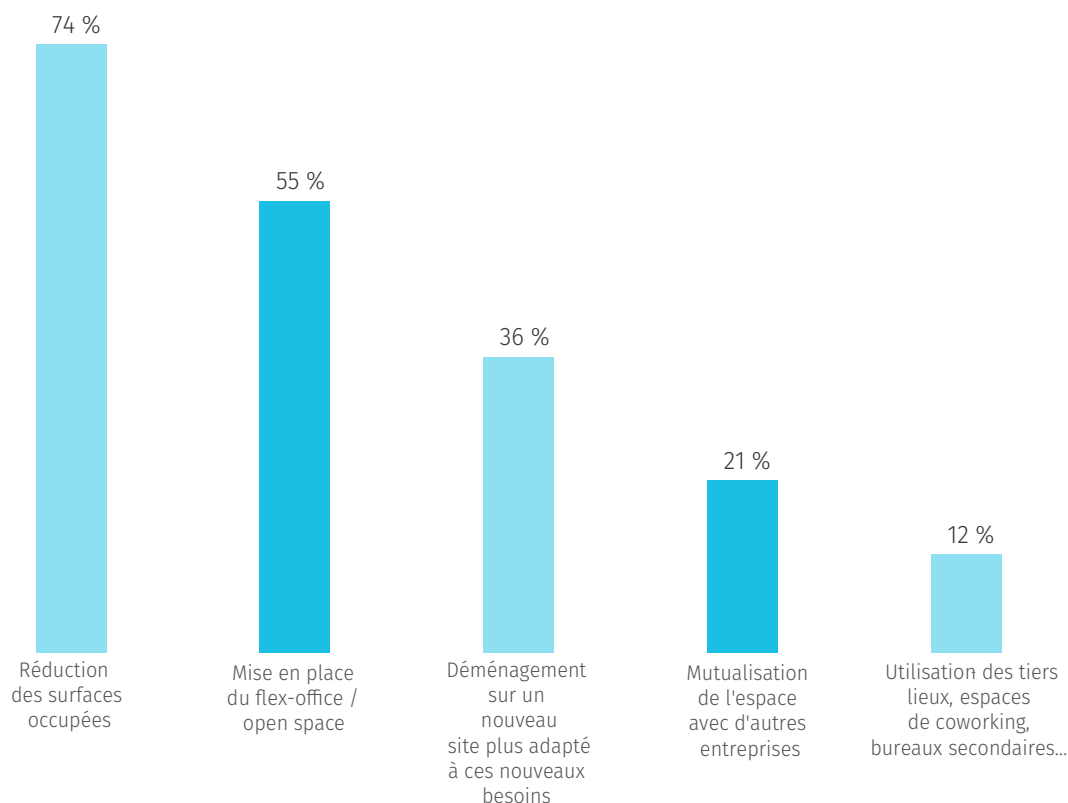
UN IMPACT PROBABLE SUR L'IMMOBILIER DE BUREAUX

Les nouveaux modes d'organisation du travail ont des conséquences sur l'organisation des entreprises mais aussi sur la gestion de leur immobilier. Le large déploiement du télétravail a contraint les entreprises à revoir, ou tout du moins à adapter, leur immobilier, notamment au regard de la surface nécessaire à leurs activités. Au total, 42 % d'entre elles pensent que les nouveaux modes d'organisation du travail auront à terme un impact sur leur immobilier.

En premier lieu, les entreprises pensent à réduire leurs surfaces occupées (74 %, cf. graph. 6) ; elles anticipent également une mise en place de flex office (absence de poste

de travail attribué à chaque salarié et absence de bureaux fermés) ou d'open space (55 %), et parfois envisagent même de déménager pour un site répondant plus efficacement à ces nouveaux besoins (36 %). Par contre, le développement d'une offre de tiers-lieux est très peu engagé dans les entreprises (4 %), d'une part car elles ne le souhaitent tout simplement pas (64 % des répondants) et d'autre part parce que les salariés sont très peu intéressés par cette solution selon les entreprises interrogées (41 %). Seulement 12 % des entreprises qui envisagent de nouveaux modes d'organisation sur l'immobilier le considèrent comme une piste à développer.

GRAPHIQUE 6 : QUEL IMPACT PRINCIPAL DES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION SUR VOTRE IMMOBILIER ?



Source : enquête CCI Paris Ile-de-France - Région Ile-de-France, octobre 2021

DES AVANCÉES NOTABLES EN MATIÈRE D'ORGANISATION DU TRAVAIL MAIS ENCORE PEU DE VISION STRATÉGIQUE GLOBALE

L'étude révèle qu'à l'heure actuelle, les entreprises intègrent des actions pour pallier les difficultés de déplacements domicile-travail et répondre aux attentes des salariés. Cependant, elles semblent plus intervenir en réaction aux événements (crise sanitaire, grèves, ...) et pour répondre aux obligations réglementaires qu'avec une vision de long terme structurée.

Ainsi, si 93 % des entreprises déclarent participer aux frais de transport des salariés par le remboursement des abonnements de transport collectifs, seules 18 % prennent en charge les forfaits vélo et 7 % ont mis en place le forfait mobilité durable.

34 % des répondants déclarent que l'adaptation de l'organisation du travail et des déplacements domicile-travail ne fait pas l'objet d'un échange avec les salariés ou syndicats. 89 % n'ont pas d'interlocuteur défini comme référent public pour aborder les questions de mobilité sur leur territoire. Et 33 % n'ont pas d'attentes d'accompagnement ou d'outils pour améliorer la mobilité des salariés. Seules 10 % des entreprises interrogées ont mis en place un plan de mobilité entreprises.

Cependant une prise de conscience de la nécessité d'aborder ces enjeux de façon plus globale semble émerger puisque 34 % des répondants ont une étude en cours sur les

déplacements de leurs salariés et 20 % de ceux qui n'en ont pas souhaité en engageant une.

Par ailleurs, près de 70 % des entreprises expriment des attentes en termes d'accompagnement sur ces sujets. Plusieurs relèvent du référencement et du partage d'expériences (référencement de solutions existantes et de prestataires (23 %), partage d'expérience sur le lissage des heures de pointe (17 %), groupes de travail RH sur les sujets de mobilité (22 %)). Les entreprises se disent également intéressées par des outils de calcul sur les risques, les avantages et les coûts de mise en place des dispositifs (27 %) ou de consultation des salariés (23 %). Et 15 % attendent des conseils pour la mise en place de plans de mobilité.

En conclusion, il est important de relever que cette période de crise sanitaire a favorisé l'acceptation du télétravail et de la flexibilité dans l'organisation du travail. L'étude met en avant que certaines valeurs et comportements très ancrés dans la culture d'entreprise, comme la culture du présentiel, sont démystifiés et ouvrent la porte à une évolution des organisations qui nécessite cependant encore d'être accompagnée.

Méthodologie

Cette étude fait l'objet d'un partenariat entre la CCI Paris Ile-de-France et la Région Ile-de-France. Elle s'inscrit dans le cadre des travaux de la CCI Paris Ile-de-France sur les déplacements domicile-travail en Île-de-France, et de ceux de la Région sur le lissage horaire des pics de fréquentation des transports en commun. L'objectif est d'apporter des éléments d'éclairage prospectifs sur la mise en œuvre des actions au sein des entreprises franciliennes pour accompagner les recours aux solutions de mobilité plus durables et efficaces : recours aux transports alternatifs à la voiture individuelle thermique et à une organisation du travail limitant les déplacements

Cette étude est décomposée en deux volets :

- Un volet qualitatif : 10 responsables ressources humaines d'entreprises franciliennes ont été rencontrés en face-à-face dans le cadre d'entretiens qualitatifs.

- Un volet quantitatif : 157 responsables ressources humaines d'entreprises franciliennes ont été interrogées par mail en octobre 2021 sur leur perception de la mobilité quotidienne de leurs salariés et comment elles interviennent sur la gestion de la mobilité en entreprise.

Détail du volet quantitatif

- 74 % des entreprises interrogées comptent plus de 50 salariés ;

- 27 % des entreprises interrogées sont basées à Paris, 41% en petite couronne (dont 22 % dans les Hauts-de-Seine), 32 % en grande couronne ;

- 28 % des entreprises interrogées appartiennent au secteur de l'industrie, 24 % services, 15 % commerces, 10 % BTP / construction, 9 % énergies, 6 % transports, 5 % restauration / hôtels, 3 % agroalimentaire.

Justin LE BIHAN, Chargé de mission management de la mobilité Région Ile-de-France,
Clotilde YEATMAN Responsable du Département Développement Durable et Mobilité CCI Paris Ile-de-France,
Julien TUILLIER, Responsable du CROCIS

POUR EN SAVOIR PLUS

- « Déplacements domicile-travail, quels leviers pour un e-mobilité durable en Ile-de-France ? » rapport CCI Paris Ile-de-France, septembre 2021

<https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/deplacements-domicile-travail-leviers-mobilite-durable-idf>

- « Vélos et autres mobilités douces, les entreprises et les salariés comme acteurs du changement », rapport CCI Paris Ile-de-France, septembre 2021

<https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/velo-mobilites-douces-entreprises-salaries-changement>

- « Du télétravail exceptionnel au télétravail régulier : quel encadrement juridique ? » rapport CCI Paris Ile-de-France, octobre 2020

<https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/teletravail-encadrement-juridique>

Pour s'engager, s'informer et trouver un accompagnement

- Accompagnement des entreprises sur les déplacements et la mobilité des salariés

<https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/pme/deplacements-mobilite-des-salaries-en-entreprise>

- Promobilité

<https://www.iledefrance.fr/promobilite>

Directeur de la publication : Stéphane FRATACCI
Directeur de la rédaction : France MOROT-VIDELAINE
Rédactrice en chef : Isabelle SAVELLI
Maquette et mise en page : Nathalie PAGNOUX
Reproduction autorisée à la condition expresse de mentionner la source
Dépot légal : mai 2022
Copyright photos : D. Delaporte/CCI Paris Ile-de-France
ISSN : 1266-3255

CROCIS de la CCI Paris Ile-de-France

27 avenue de Friedland - 75382 PARIS cedex 08
tél. : +33 (0) 1 55 65 82 00 - fax : +33 (0) 1 55 65 82 62

e-mail : crocis@cci-paris-idf.fr

Retrouvez toutes nos publications sur www.crocis.cci-paris-idf.fr

Suivez nous sur Twitter @CROCIS_CCI_IDF

Responsable : Julien TUILLIER

Industrie - Démographie d'entreprises - Enquêtes : Yves BURFIN

Conjoncture - Benchmark européen - Tourisme : Mickaël LE PRIOL

Services - Commerce - Développement durable : Bénédicte GUALBERT

Veille économique : Marielle GUERARD, Charlotte BIZIEUX

PAO - Multimédia : Nathalie PAGNOUX

Administration - Secrétariat : Isabelle BURGOT-LAMBERT

