

La Lettre

Observatoire National
de la Pauvreté et de
l'Exclusion Sociale

N° 2 avril 2010

Le mot de l'Observatoire

Pour ce nouveau numéro de la *Lettre de l'Observatoire* nous avons voulu rendre compte de l'étude menée par le Centre études et prospective-Groupe Alpha sur les modalités d'adaptation des entreprises à la crise actuelle et ses effets sur la pauvreté laborieuse. Si l'emploi reste, de manière générale, le meilleur rempart contre la pauvreté, on observe cependant qu'environ 7% des personnes en emploi sont considérées en situation de pauvreté. Le développement du nombre de travailleurs pauvres s'explique à la fois par la segmentation du marché du travail et par la faiblesse de certains revenus d'activité. En quoi la crise peut-elle accentuer ce phénomène ? Pour répondre à cette question, Alpha a analysé l'adaptation des politiques d'emploi des entreprises.

La vie de l'Observatoire

■ États généraux de l'enfance

Dans le cadre des états généraux de l'enfance lancés en février dernier par Nadine Morano, secrétaire d'État chargée de la famille et de la solidarité, quatre ateliers ont été organisés. L'atelier portant sur la « Prise en compte des situations de précarité » doit permettre de faire le point sur la lutte contre la pauvreté des enfants liée à la précarité de leurs parents. Julien Damon, président de l'ONPES a été auditionné par Jérôme Vignon qui préside cet atelier. Il a particulièrement insisté sur le fait que la pauvreté des enfants dépend de trois facteurs principaux : la participation des parents au marché du travail, la composition du ménage, le rôle des transferts sociaux.

■ Publications

L'INSEE vient de publier dans la collection Références plusieurs études sur les revenus et le patrimoine des ménages. On notera en particulier une étude sur données inédites (sources : Enquêtes sur les Revenus fiscaux et sociaux) portant sur « Les très hauts revenus : des différences de plus en plus marquées entre 2004 et 2007 ».

<http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire>

[.asp?codesage=REVPMEN10
&nivgeo=0](http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?codesage=REVPMEN10&nivgeo=0)

L'UNIOPSS vient de publier un ouvrage qui comporte, entre autres, un article de Jean-Pierre Bultez, membre de l'ONPES, sur « Les Associations en Europe ». Cet article éclaire utilement la question de la crise économique actuelle et du rôle du secteur associatif dans ce nouveau contexte.

Faire société, les associations de solidarité par temps de crise, Dunod, février 2010.

À signaler également la parution dans le n° 99 de *Politiques sociales et familiales* (mars 2010) de l'article de Didier Gelot et Claude Minni portant sur la « Présence des personnes d'origine étrangères dans les minima sociaux et retour à l'emploi ».

[http://www.caf.fr/web/WwEbCnaf.nsf/090ba6646193cc8c125684f005898f3/0f07589d58dce317c12576fe003779c9/\\$FILE/PSF99-1-DidierGelot%20et%20ClaudeMinni.pdf](http://www.caf.fr/web/WwEbCnaf.nsf/090ba6646193cc8c125684f005898f3/0f07589d58dce317c12576fe003779c9/$FILE/PSF99-1-DidierGelot%20et%20ClaudeMinni.pdf)

■ L'Europe des pauvretés

Eurostat vient de publier un excellent ouvrage sur la pauvreté en Europe. En mars 2000, le Conseil de Lisbonne avait invité les États membres à prendre des

mesures pour « donner un élan décisif à l'élimination de la pauvreté » d'ici à 2010. Le processus d'« inclusion sociale », et la « méthode ouverte de coordination » permettent la coopération, par l'élaboration et le suivi d'indicateurs dont cet ouvrage rend compte. Conventionnellement, 17% des habitants (20% des enfants) sont considérés, fin 2000, en « risque de pauvreté » et 8% de la population en emploi est « menacée de pauvreté ». Certes les seuils nationaux de pauvreté en France ou en Roumanie recouvrent des réalités différentes. Mais le suivi des évolutions reste possible. On trouvera dans ce document de nombreuses informations sur la pauvreté (monétaires, en conditions de vie et privations matérielles), les inégalités, l'exclusion et la protection sociale (qui, en moyenne, réduit la pauvreté de 32% dans l'Union). Si les statistiques européennes harmonisées sont moins précises que les statistiques nationales françaises, elles ont le mérite d'être « plus fraîches » (données 2008 pour la France). *Combating poverty and social exclusion. A statistical portrait of the European Union 2010* <http://ec.europa.eu/eurostat>

L'adaptation des entreprises à la crise : quels effets sur l'appauvrissement des salariés ?

Antoine RÉMOND, CEP-Groupe Alpha

L'ÉTUDE réalisée pour l'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale en octobre 2009¹ avait pour objectif de mettre en évidence la manière dont les ajustements liés à la crise ont affecté les situations des personnes exposées au risque de pauvreté. La première partie de cette synthèse examine les mécanismes d'ajustement de la main-d'œuvre et leurs effets sur les conditions d'emploi et de rémunération des salariés. Le plus important de ces mécanismes étant les suppressions d'emploi, la seconde partie s'intéresse aux effets de l'augmentation du chômage sur la situation des personnes privées d'emploi. Cette augmentation est susceptible de provoquer des situations d'appauvrissement, soit par un basculement direct dans la pauvreté, soit par une dégradation des conditions de retour à l'emploi, dans la mesure où la crise freine les rotations sur le marché du travail et détériore la qualité des transitions.

La séquence de l'ajustement de la main-d'œuvre

Pour faire face à la réduction de leur activité, les entreprises ont optimisé l'ajustement de leur main-d'œuvre par une combinaison de mécanismes de flexibilité interne et externe, dont la mise en œuvre a suivi la séquence suivante :

Elles ont appliqué dans un premier temps des mesures de flexibilité externe : réduction de l'intérim et des prestataires de maintenance, non-renouvellement des CDD. Parmi les secteurs étudiés, seule la grande distribution fait exception. Les intérimaires risquent de se retrouver enfermés dans le chômage tant que l'activité économique n'aura pas significativement redémarré. L'allongement des durées de retour à l'emploi pèse en effet sur les personnes inscrites dans un cycle alternant emploi intérimaire et chômage.

Ce n'est que dans un deuxième temps que les entreprises ont eu recours à des mesures de flexibilité interne : sollicitation des compteurs de modulation du temps de travail, diminution des heures supplémentaires, prise de congés payés imposée, réorganisation du travail – notamment le travail en équipe, afin de réduire les taux d'utilisation des équipements – détachement de salariés sur d'autres sites, envoi de salariés en formation, chômage partiel, dont la durée et

l'acceptation par les salariés ont été facilitées par les aides de l'État.

Enfin, dans un troisième temps, les entreprises ont réduit le volume d'emploi interne. Pour autant, dans le cadre de cette étude, on a pu observer que les salariés en contrat stable ont été relativement épargnés. Dans la mesure où les suppressions d'emplois ont été gérées dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), de mobilités internes et de départs volontaires, elles ont pu sembler moins dramatiques pour les salariés en contrats stables que pour ceux en contrats précaires en raison des primes de départ accordées. Elles n'ont pu faire oublier en revanche leur principal effet : la baisse des revenus. Ce mécanisme d'ajustement a été privilégié dans la logistique, mais il a concerné également le BTP et l'automobile.

Cette séquence de l'ajustement de la main-d'œuvre illustre la dualisation du marché du travail. Toutefois, dans certains cas, sa mise en évidence est moins aisée car l'urgence et l'importance de la réponse à la crise ont nécessité de mettre en œuvre simultanément ou presque ces trois types de mesures. Par ailleurs, les mécanismes de flexibilité quantitative externe et interne ont été pleinement utilisés. De fin 2007 à fin 2009, 80 % des destructions nettes d'emploi salarié en France ont résulté du non-renouvellement de CDD ou de missions d'intérim². Inversement, en cas de reprise, l'intérim est le type d'emplois qui repart le plus vite. Ainsi au quatrième trimestre 2009, l'accélération de l'activité a induit une hausse de l'emploi intérimaire alors que l'emploi salarié a continué à chuter. Alors que les prévisions anticipent un ralentissement de la croissance pour les deux premiers trimestres 2010, les marges de manœuvre pour ajuster ce type de main-d'œuvre n'en restent pas moins très limitées et l'emploi interne est désormais en première ligne.

Il apparaît alors que plus les dispositifs de flexibilité interne du travail sont nombreux, plus les salariés internes sont protégés contre les suppressions d'emplois. Mais plus la combinaison des dispositifs de flexibilité interne et externe est grande, plus le risque de fragilisation des salariés est important, ceux en contrats stables subissant une diminution de rémunération, ceux en contrats précaires essuyant une double perte, celle de leur emploi et celle de leur revenu.

1. Hacquemand S., Malaquin M., Rémond A., 2009, « Crise et pauvreté : une analyse sectorielle qualitative », Rapport du Centre études et prospective du Groupe ALPHA, octobre. Sur le site de l'ONPES : http://www.onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_final_ONPES-ALPHA.pdf

2. Chagny O., Rémond A., 2010, « Ajustements du marché du travail : l'hétérogénéité de la zone euro mise à nu » Note de conjoncture, Centre études et prospective du Groupe ALPHA, avril.

De la flexibilité du travail et de l'emploi à la fragilisation des salariés

Les dispositifs de flexibilité externe et interne

Ils constituent les principaux vecteurs de fragilisation de l'ensemble des salariés, pour lesquels ils ont des conséquences différentes. La mise en œuvre de la flexibilité externe se traduit par une double perte, celle de leur emploi et celle d'une partie de leur revenu, comme l'ont montré les cas étudiés dans le BTP, l'automobile et la logistique. L'utilisation des dispositifs de flexibilité interne permet de maintenir, au moins dans un premier temps, les salariés en emploi, mais entraîne pour la plupart d'entre eux une baisse de rémunération résultant du chômage partiel (lorsque l'indemnisation n'est que partielle), de la diminution des heures supplémentaires, de la perte des primes pour travail de nuit et de week-end induite par les réorganisations du travail en équipe, de l'utilisation des jours récupérables par l'entreprise dans les compteurs de modulation³. Cette situation se rencontre dans l'automobile et le BTP.

Au niveau des différentes catégories de salariés, les effets des mécanismes de flexibilité externe et interne n'ont pas la même portée :

- Pour les salariés en contrats précaires, la réduction, voire l'arrêt, de l'intérim et le non-renouvellement

des CDD menacent *a priori* indistinctement tous ceux qui occupent un emploi temporaire. Dès lors, le caractère général de cet ajustement implique que la connaissance précise des différentes catégories de salariés touchés passe par l'analyse des caractéristiques de la main-d'œuvre en intérim ou en CDD.

- Pour les salariés en contrats stables, en revanche, certaines catégories peuvent être concernées davantage que d'autres et ainsi fragilisées par les mécanismes de flexibilité quantitative. C'est notamment le cas des jeunes peu qualifiés. Leur faible niveau de salaire les a incités à opter pour le travail de nuit, afin de bénéficier d'une majoration de salaire, ou à intégrer les équipes percevant des primes spécifiques. Or, ces deux éléments de rémunération ont été supprimés lors de la réorganisation du travail en équipe (BTP, automobile).

La réduction du volume d'emploi

Les jeunes peu qualifiés ont également été les premiers visés par certains PSE (logistique). Enfin, lorsque des reclassements internes leur ont été proposés, l'absence de mesures d'accompagnement spécifiques a pu les contraindre à l'immobilité, en raison de la non-compensation de la perte des solidarités familiales ou du renchérissement qu'aurait engendré un mode de vie plus urbain, cette décision ayant pu les précipiter dans le champ d'application d'un éventuel PSE (BTP).

Présentation de l'étude et de sa méthode

Cette étude n'avait pas vocation à analyser de façon exhaustive et représentative les situations sectorielles face à la crise, mais de décrire des cas concrets de modes d'adaptation des entreprises et leurs conséquences pour les salariés. La première partie a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs auprès de représentants du personnel (délégués syndicaux ou élus de comité d'entreprises) et des consultants de Secafi* en charge de missions d'entreprises.

Les secteurs ont été choisis selon deux types de critères :

- Une forte exposition à la crise ayant des effets immédiats et importants sur l'activité (secteurs automobile et BTP).
- Une pauvreté laborieuse structurelle (secteurs logistique-transport et grande distribution) due à des bas niveaux de salaires et à la part élevée du temps partiel.

Les entreprises disposent d'un comité d'entreprise (+ de 50 salariés), et, de ce fait, ne sont pas nécessairement représentatives de l'ensemble du secteur. Toutes ont par contre enregistré une baisse significative de leur activité en 2008 et 2009 et ont pris des mesures d'ajustement de la main-d'œuvre.

La seconde partie de l'étude a été réalisée à partir d'entretiens auprès des consultants de Sodie**. Leur expérience et leur suivi des demandeurs d'emploi permettent d'appréhender les effets spécifiques de la crise sur le retour à l'emploi. Dans la mesure où les problématiques de retour à l'emploi s'inscrivent dans une dimension territoriale, trois territoires ont été retenus : Moselle Est et Lens-Béthune, ainsi que Saint-Denis parce que cette commune se situe dans le département le plus pauvre de France.

Les catégories de demandeurs d'emploi prises en charge présentent un fort degré d'exposition au risque de pauvreté. Il s'agit :

- Des catégories « RS3 » de Pôle emploi présentant un « risque statistique » élevé d'éloignement durable du marché du travail et nécessitant, de ce fait, un accompagnement renforcé. Sur les territoires retenus, ce sont en majorité des personnes faiblement qualifiées, plutôt jeunes, en très grande majorité employés ou ouvriers.
- Des licenciés économiques des cellules de reclassement.

* Société du groupe Alpha spécialisée dans l'expertise, l'assistance et le conseil auprès des instances représentatives du personnel : comité d'entreprise, comité de groupe, comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT), comité d'entreprise européen.

** Filiale du groupe Alpha spécialisée dans les activités de reclassement, mais aussi, depuis 2007 – dans le cadre d'un contrat de sous-traitance avec l'UNEDIC, puis aujourd'hui avec Pôle emploi –, de placement des demandeurs d'emploi.

3. On peut en effet considérer que l'utilisation des jours récupérables dans les compteurs de modulation correspond à une perte de rémunération car si l'activité n'avait pas été aussi réduite, ces jours n'auraient pas été mobilisés et, le cas échéant, auraient pu être payés en fin d'année.

Dans les suppressions d'emplois, les seniors apparaissent également comme une catégorie spécifique, mais, dans les cas étudiés, ce sont eux qui ont souhaité partir, que ce soit à travers des plans de départs volontaires (automobile), ou des PSE (BTP, logistique). Le risque qu'ils se retrouvent enfermés dans le chômage n'en est pas moins réel compte tenu de l'allongement de la durée de cotisation nécessaire pour une retraite à taux plein, de la fin du dispositif de dispense de recherche d'emploi, et du bas niveau du taux d'emploi des seniors.

Les ajustements de rémunération

Pour surmonter le ralentissement de leur activité, les entreprises ont également joué sur les rémunérations des salariés. Dans tous les cas étudiés, l'ajustement a porté sur la part variable de la rémunération⁴. Dans la plupart d'entre eux, il a été consubstantiel aux dispositifs de flexibilité interne (perte de la majoration pour heures supplémentaires, de la majoration pour travail de nuit ou de week-end, des primes de travail en équipe). Mais il a découlé également de la baisse des résultats des entreprises, laquelle a généré une dimi-

nution de la participation et de l'intéressement, celle-ci se traduisant par une réduction des versements volontaires et de ceux issus de l'intéressement, puis par conséquent de l'abondement. Toutefois, le fait qu'il est désormais possible de débloquer la participation a pu amortir la diminution de l'épargne salariale.

Il en résulte que plus la part variable de la rémunération est élevée, plus les baisses de rémunération seront marquées en cas de réduction de l'activité.

Une dégradation des conditions de retour à l'emploi

Le chômage a fortement augmenté en raison de la mise en œuvre des mécanismes de flexibilité externe et, dans une moindre mesure, de la suppression d'emplois stables. En revanche, de façon surprenante, la crise n'a pas véritablement entraîné de diminution du volume d'offres d'emplois.

Pour autant, la structure des offres a évolué vers des emplois plus précaires (diminution de la part des CDI

Quelques facteurs de combinaison des mécanismes de flexibilité interne et externe*

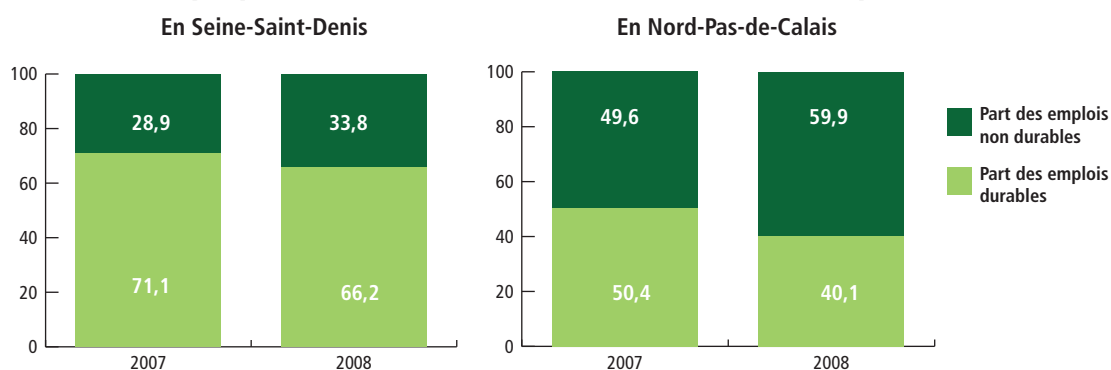
La combinaison des mécanismes de flexibilité externe et interne, ou autrement dit la probabilité d'une diminution du nombre d'emplois stables, dépend de plusieurs facteurs :

- **Les dispositifs de flexibilité interne et externe existants :** dans la grande distribution, où l'intérim est dérisoire et les CDD nécessaires, la flexibilité externe est limitée si bien que tout ajustement de la main-d'œuvre passera soit par des mesures de flexibilité interne, soit par une réduction du volume de l'emploi.
- **La situation économique des entreprises avant la crise :** celles ayant connu des difficultés et qui ont déjà utilisé plusieurs dispositifs de flexibilité externe et interne (automobile), voient leurs possibilités d'ajustement de la main-d'œuvre restreintes en dehors des suppressions d'emplois stables. Inversement, celles ayant privilégié ce moyen cherchent à le limiter en recourant aux dispositifs de flexibilité interne et externe (automobile).
- **La nature de l'activité économique :** les entreprises liées à un client unique, ou à un petit nombre de clients, par des contrats de services ne peuvent éviter un ajustement de la main-d'œuvre par une réduction du nombre d'emplois stables en cas de chute de l'activité (logistique, BTP).
- **La stratégie économique des entreprises :** certaines décisions stratégiques ne peuvent se traduire que par des suppressions d'emplois stables (logistique) ; une politique de réduction des coûts de la main-d'œuvre va donner lieu à la mise en œuvre d'un PSE qui va soit affecter la totalité des services de manière marginale (logistique), soit viser au contraire la main-d'œuvre non prioritaire ou indirecte (automobile).
- **Les configurations productives des différents secteurs :** dans la grande distribution, l'accélération de la réorganisation productive absorbe les nombreuses suppressions d'emplois stables que la crise engendre. En revanche, ces possibilités de redéploiement des salariés en interne n'existent pas dans l'automobile où le dépassement du modèle productif actuel n'a pas (encore) eu lieu. La rationalisation du travail découlant de la réorganisation productive dans la grande distribution, et l'accroissement de la pression sur les salariés qu'elle induit, peut avoir des conséquences sur la santé morale et physique des salariés et se traduire par une augmentation des arrêts de travail, lesquels peuvent constituer un facteur de précarisation : délai de carence, indemnités inférieures au salaire, dépenses de santé non remboursées, etc. L'intensification du travail peut aller jusqu'à pousser les salariés qui ne peuvent la supporter à des départs individuels, a fortiori quand l'accompagnement social des mobilités est insuffisant, ce qui peut les précipiter dans la précarité.

4. Aucune diminution du salaire de base n'a été constatée.

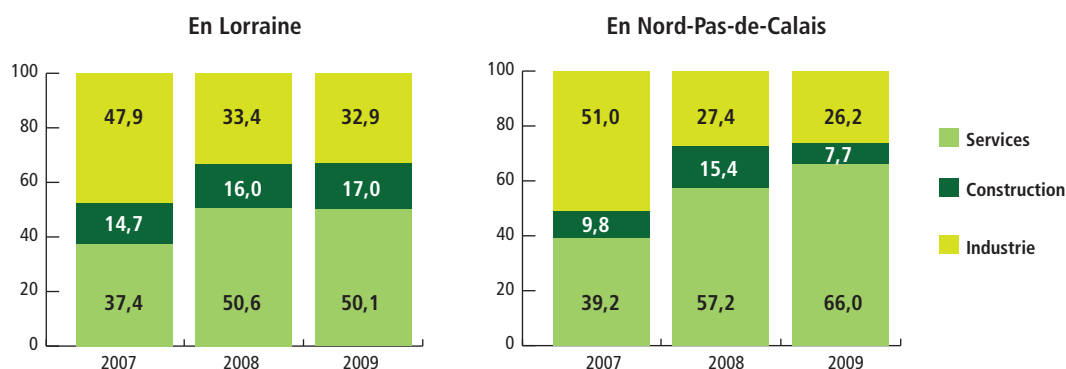
* Les cas auxquels fait référence cet encadré sont précisément décrits dans la version détaillée de l'étude, disponible sur : <http://www.groupe-alpha.com/fr/etudes-prospective/publications/rapports-cep.html>.

Graphique 1. Évolution de la structure des retours à l'emploi (en %)



Sources : Sodie.

Graphique 2. Répartition sectorielle des offres collectées (en %)



Sources : Sodie.

au profit des CDD et de l'intérim), dont la durée s'est de surcroît raccourcie, parfois de façon considérable, provoquant une dégradation de ce type d'emplois.

Comment comprendre ce phénomène alors que, dans le même temps, les intérimaires ont été les premières victimes de l'ajustement de la main-d'œuvre des entreprises ? Pour les territoires étudiés, il s'explique par l'évolution de l'origine des offres d'emploi : celles-ci ont été transférées des grandes entreprises vers les PME. En effet les grands groupes restructurent, tendent à externaliser les faibles qualifications et, le cas échéant, n'embauchent que des personnes très qualifiées. C'est particulièrement le cas dans le Nord-Pas-de-Calais et en Lorraine, où sont implantées les grandes entreprises sidérurgiques et automobiles, mais aussi en Seine-Saint-Denis.

La forte augmentation du chômage et l'évolution de la structure de l'offre entraînent dès lors un durcissement des conditions d'embauche, qui touche particulièrement les jeunes, les salariés les plus anciens ainsi que ceux qui sont peu qualifiés. Dès lors, les retours à l'emploi sont de plus en plus difficiles et de plus en plus précaires. Ainsi la part des emplois durables (CDI) diminue tandis que celle des emplois non durables

augmente (graphique 1). Une fois passé le cap de l'embauche, les salariés de retour en emploi subissent une détérioration des conditions de travail, due au changement de secteur⁵ (graphique 2), à l'augmentation du temps de travail⁶ et à la non-reconnaissance d'une polyvalence plus grande dans les PME que dans les grandes entreprises.

Ils doivent aussi faire face à une gestion de la main-d'œuvre plus agressive, illustrée par la progression du nombre de ruptures de contrats en période d'essai et le non-respect de plus en plus fréquent de certaines règles légales (cessation anticipée de CDD par exemple).

La dégradation des conditions de retour à l'emploi s'accompagne d'une diminution des rémunérations. Celle-ci résulte de plusieurs éléments :

- une réduction des salaires d'embauche liée à un rapport entre offre et demande d'emploi plus favorable à l'employeur ;
- des niveaux de salaires plus faibles dans les PME que dans les grandes entreprises. Or, dans le contexte de crise actuelle, le reclassement des salariés se fait des secondes vers les premières. C'est particulièrement le cas dans la région Nord-Pas-de-

5. La plupart des offres d'emploi concernant le secteur tertiaire, de nombreux reclassements s'effectuent de l'industrie vers les services, notamment les services à la personne.

6. La durée hebdomadaire effective du travail dans les entreprises de moins de 20 salariés est généralement restée à 39 heures.

Calais et en Lorraine où les grands groupes des industries sidérurgique et automobile subissent la crise de plein fouet et licencient ;

- la perte d'ancienneté acquise lors de l'emploi précédent ;
- la réduction, voire la suppression, des compléments de salaire (primes diverses, épargne salariale, avantages en nature, etc.) et la disparition de certains avantages sociaux liés à l'accès à un comité d'entreprise (mutuelle, prévoyance, prises en charge diverses), induites par le passage d'une grande entreprise à une PME.

Ainsi les salariés qui retrouvent un emploi subissent les mêmes mécanismes d'ajustement que ceux qui ont conservé leur poste (baisse des rémunérations, exigence de mobilité géographique), mais ces mécanismes les concernent de manière plus marquée.

Des risques de mise à l'écart de l'emploi irréversible

Quoi qu'il en soit, le problème le plus important reste celui de l'accès à l'emploi. Compte tenu de l'élévation importante du chômage, la durée de recherche d'emploi s'allonge. Les trous dans les CV gonflent. Les difficultés à trouver un emploi génèrent démotivation, découragement, puis renoncement. Le risque de découragement deviendrait très élevé au-delà de six mois de recherche active. Par ailleurs, la crise peut produire une situation dans laquelle certains chômeurs, parfois d'ailleurs peu de temps après la perte

de leur emploi, peuvent opter pour une position d'attente, considérant qu'il n'y a pas d'emplois qui leur soient accessibles et que leurs efforts seront vains eu égard aux exigences des employeurs.

Or la brièveté de la recherche d'emploi constitue un facteur décisif du retour à l'emploi. Le danger de ces périodes prolongées d'incertitudes et de désillusions est celui d'un enfermement dans le chômage, débouchant sur un épuisement des droits, puis un basculement des demandeurs d'emploi dans les minima sociaux. Cette mise à l'écart de l'emploi (stable) s'accompagnant d'une dégradation certaine des conditions de vie des personnes concernées tendrait à devenir irréversible. Logiquement, ce risque d'enfermement dans des situations difficiles souligne l'urgence d'un rebond rapide, quitte à reprendre un emploi qui ne correspond pas nécessairement aux attentes, notamment en termes de statut ou de salaire. La crise devrait ainsi générer des situations de déclassement. Cependant, la dégradation des conditions de retour à l'emploi ne garantit pas le caractère durable de celui-ci et ne prémunit pas contre un éventuel retour au chômage. Dans la mesure où la dualisation du marché du travail relève de facteurs d'ordre structurel, notamment les recompositions du tissu productif français depuis la seconde moitié des années 1990 – lesquelles résultent des stratégies d'externalisation et de recentrage des entreprises sur leur cœur de métier⁷ –, les modalités de l'ajustement de l'emploi mises en évidence dans cette étude devraient se poursuivre.

7. Liégy M., 2009, « L'ajustement de l'emploi dans la crise: la flexibilité sans la sécurité », Centre d'analyse stratégique, *Note de veille*, n° 156, novembre.