



Jean ROTTNER,  
Président de l'Agence d'Urbanisme

*La crise de 2008 a accentué les difficultés de nos concitoyens à trouver un emploi, et a fortiori un emploi de qualité.*

*L'économie locale, comme l'ensemble des territoires du nord-est de la France, subit de plein fouet les effets de cette crise et aucun secteur n'est épargné. Le taux de chômage monte et avec lui, la précarité au travail.*

*La Lettre de l'agence, en réponse à une sollicitation du Conseil de Développement de la Région mulhousienne, fait le point sur les origines et manifestations de ces phénomènes. Au-delà, elle rappelle aussi qu'il existe des leviers d'action qui ont été expérimentés ici ou là et qu'une action déterminée s'impose.*



## Précarité du travail, Flexibilité du travail, Sécurisation des parcours... L'émergence d'une nouvelle norme ?

**En fin d'année 2012, le Conseil de développement a souhaité que l'Agence apporte un éclairage sur la question de la précarité de l'emploi. Voici, sommairement résumées, les questions posées et les réponses qui y ont été apportées.**

Qui sont les travailleurs précaires ? La réponse est simple : potentiellement, nous le sommes tous mais certaines personnes sont plus concernées : les jeunes, les femmes et surtout les personnes sans qualification. La situation locale est-elle spécifique ? Bien sûr. Le travail précaire est ici plus développé car les grands secteurs industriels recourent beaucoup à l'intérim. Mais attention, la situation est bien pire dans les services qui font un large usage des contrats courts. Comment et pourquoi en est-on arrivé là ? Parce que les entreprises sont trop souvent positionnées sur des segments de marché très concurrentiels où la main d'oeuvre est la variable d'ajustement majeure.

Peut-on en sortir ? Oui, quelques pistes sont esquissées qui ne constituent pas un remède miracle mais supposent un investissement important dans la formation et l'animation économique du territoire.

## SOMMAIRE

Qui sont les salariés précaires ?	2
Combien d'emplois précaires ?	3
Les activités les plus concernées	4
Les raisons de la précarité	5
Les leviers pour l'action	6
Une nouvelle norme ?	8



# Qui sont les salariés précaires ?

*Des données objectives, comme le contrat de travail, désignent les précaires. Mais, tout en ayant un emploi stable, on peut se sentir précaire. Quelles sont les spécificités des salariés précaires ? Mieux les connaître permet d'identifier les leviers d'actions à mobiliser.*

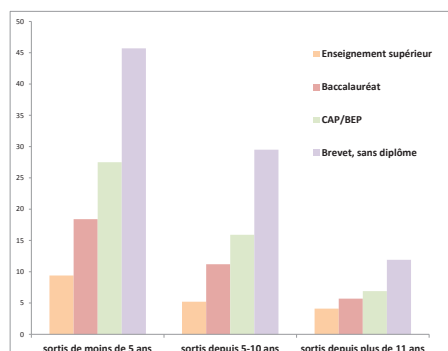
## En chiffres

**Parmi les 27% de salariés qui se disent dans une situation précaire**

**4%** sont des CDI travaillant à temps partiel subi

**10%** sont des CDI qui "craignent pour leur emploi"

*Enquête réalisée en 2005 par le Ministère du travail et l'INSEE.*



*Taux de chômage (en 2011) selon la durée écoulée depuis la sortie de formation.*

*Source INSEE. Le taux de chômage est calculé au sens du Bureau International du Travail*

### ⊕ Une question de ressenti : même avec un CDI on peut se sentir précaire

L'actualité est faite de fermetures d'entreprises, de plans sociaux... qui accréditent l'idée qu'avoir un emploi en Contrat à Durée Indéterminée ne met pas à l'abri de la précarité.

- Les personnes insatisfaites de leur travail et qui recherchent un autre emploi ;
- les personnes en sous emploi, qui travaillent à temps partiel mais préféreraient un temps plein ;
- les personnes qui craignent de perdre leur emploi dans l'année qui vient... peuvent se sentir "précaires", quand bien même elles ont un "emploi stable".

### ⊕ Un témoin " objectif" de la précarité : la nature du contrat de travail

CDD, emplois en intérim, emplois aidés, contrats d'apprentissage et autres stages correspondent aux emplois dits précaires. Ces emplois sont massivement tenus par des catégories spécifiques : jeunes, femmes, personnes étrangères ou issues de l'immigration ; ces types de contrat sont le plus souvent subis.

Le problème n'est pas tant d'être, à un moment donné de sa vie professionnelle, en situation précaire, que de le rester durablement. Le facteur temps joue un rôle essentiel. Lorsque la précarité au travail dure, alors s'ajoute la précarité « sociale ». Elle prend des formes multiples. Il devient par exemple de plus en plus difficile d'accéder au logement, à l'emprunt, de fonder une famille...

*Le développement de ces formes précaires de travail et leur caractère durable a conduit le sociologue Robert Castel à utiliser le terme de "précarité". Contraction de salariat et de précarité, ce terme désigne un nouveau statut socio-économique, une nouvelle forme de disqualification économique et sociale.*

### ⊕ Le point commun des précaires : leur faible niveau de formation

Même si la précarité tend à gagner du côté des Bac +, un faible niveau de formation reste associé au profil des précaires.

La probabilité de s'insérer sur le marché du travail est en effet proportionnelle au niveau de formation et de qualification. 50% des jeunes les moins formés sont au chômage. Pour travailler, ils n'ont souvent d'autre choix que d'accepter des emplois précaires.

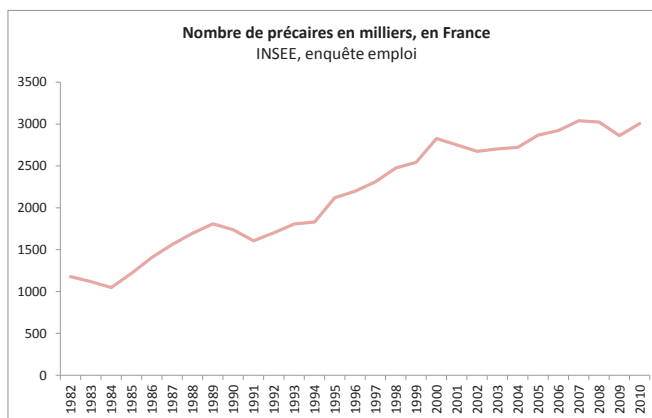
Cette fragilisation des personnes les moins formées vient d'un changement profond dans la nature des tâches qui incorporent de plus en plus de dimensions abstraites.

Dans certains secteurs, même pour des postes ouvriers, le Brevet de Technicien Supérieur va s'imposer. Une étude récente, commanditée par l'Union des Industries Mécaniques et Minières, indique que la branche va continuer de perdre massivement des emplois mais « tout en licenciant des ouvriers non qualifiés, le secteur embauche des ingénieurs, des cadres techniques...".



# Combien d'emplois sont concernés ?

On estime à 3 millions, en France, le nombre d'emplois précaires. Après une forte progression de 1990 à 2000, le rythme de croissance a ralenti. La région mulhousienne présente une part très élevée d'emplois précaires, en lien étroit avec la nature du tissu économique local.



En période de crise (comme en 2008), l'emploi précaire baisse, car les entreprises se délestent en premier lieu des intérimaires et des CDD. Pour mémoire, l'INSEE compte les apprentis dans les emplois précaires.

## En chiffres

**5,3%**

Taux de précarité en 1982, France

**11,7%**

Taux de précarité en 2012, France

**12,8%**

Taux de précarité en 2012, région mulhousienne

La région mulhousienne cumule plusieurs caractéristiques qui contribuent à alourdir le poids des emplois précaires.

### ⊕ Le poids très fort de l'intérim

A commencer par la forte présence de l'intérim. Au recensement de 2009, on dénombrait 2400 intérimaires, soit 2,4% de l'emploi de la région mulhousienne. Localement, l'intérim est plus fortement développé qu'en Alsace où il ne représente que 2,1% du total. L'existence de sites industriels importants (automobile, chimie...) explique en partie ce poids local de l'intérim.

### ⊕ De très nombreux CDD

S'y ajoutent plus de 7 000 emplois en contrat à durée déterminée, 700 contrats aidés et 2400 apprentis ou stagiaires.

Au total, 12 667 salariés étaient précaires en 2009 dans la Communauté d'Agglomération de Mulhouse, soit 12,8% des salariés. Ce qui est largement supérieur au taux de précarité national.

### ⊕ Beaucoup de temps partiels

A cela, pourraient s'ajouter les 20% de contrats de travail à temps partiel qui contribuent à grossir le chiffre des personnes susceptibles de se vivre comme précaires

### ⊕ Femmes et hommes connaissent des formes différentes de précarité

Les hommes sont massivement présents parmi les intérimaires, tandis que les femmes sont beaucoup plus nombreuses à être en CDD et en contrats aidés. Cette spécialisation par genre est largement imputable à la nature du tissu local, où une partie notable des postes offerts en intérim sont de nature industrielle.

Les emplois précaires dans m2A

Nombre de salariés	98686	100
<b>CDD</b>	<b>7179</b>	<b>7,3</b>
Hommes	2958	3,0
Femmes	4221	4,3
<b>Intérim</b>	<b>2402</b>	<b>2,4</b>
Femmes	653	0,7
Hommes	1749	1,8
<b>Contrats aidés</b>	<b>699</b>	<b>0,7</b>
Hommes	240	0,2
Femmes	459	0,5
<b>Apprentis, stagiaires</b>	<b>2387</b>	<b>2,4</b>
Femmes	954	1,0
Hommes	1433	1,5
<b>Total précaires</b>	<b>12667</b>	<b>12,8</b>
<b>Temps partiel</b>	<b>19 863</b>	<b>20,1</b>

Source INSEE, RP 2009





# Les activités les plus concernées ?

*Mesurer les mouvements d'emploi dans les différentes activités permet de connaître celles qui recourent le plus à des contrats courts, témoins d'un travail précarisé. Il en ressort également un dilemme : des emplois stables mais rares, ou des emplois nombreux mais précaires.*

## Des mouvements d'emploi beaucoup plus faibles dans l'industrie

Dans le secteur industriel, le ratio de mouvements d'emploi est d'à peu près 20%. Pour 100 postes de travail, 20 personnes entrent et sortent de l'industrie dans l'année.

Dans le bâtiment, ce ratio est d'à peu près 40%.

Dans le commerce, le ratio est supérieur à 50% et, mieux encore, dans les services il se situe autour de 80%. Dans les services, pour un stock de 100 emplois, 80 embauches sont donc réalisées chaque année.

## Des emplois stables mais rares ou des emplois nombreux mais précaires...

Dans l'industrie, le volume d'emploi comme les mouvements d'emploi est faible. Autrement dit, l'accès à l'emploi y est plus difficile, mais l'emploi y est plus stable.

Dans le commerce et les services, au contraire, le volume d'emplois ainsi que les mouvements d'emplois sont très importants.

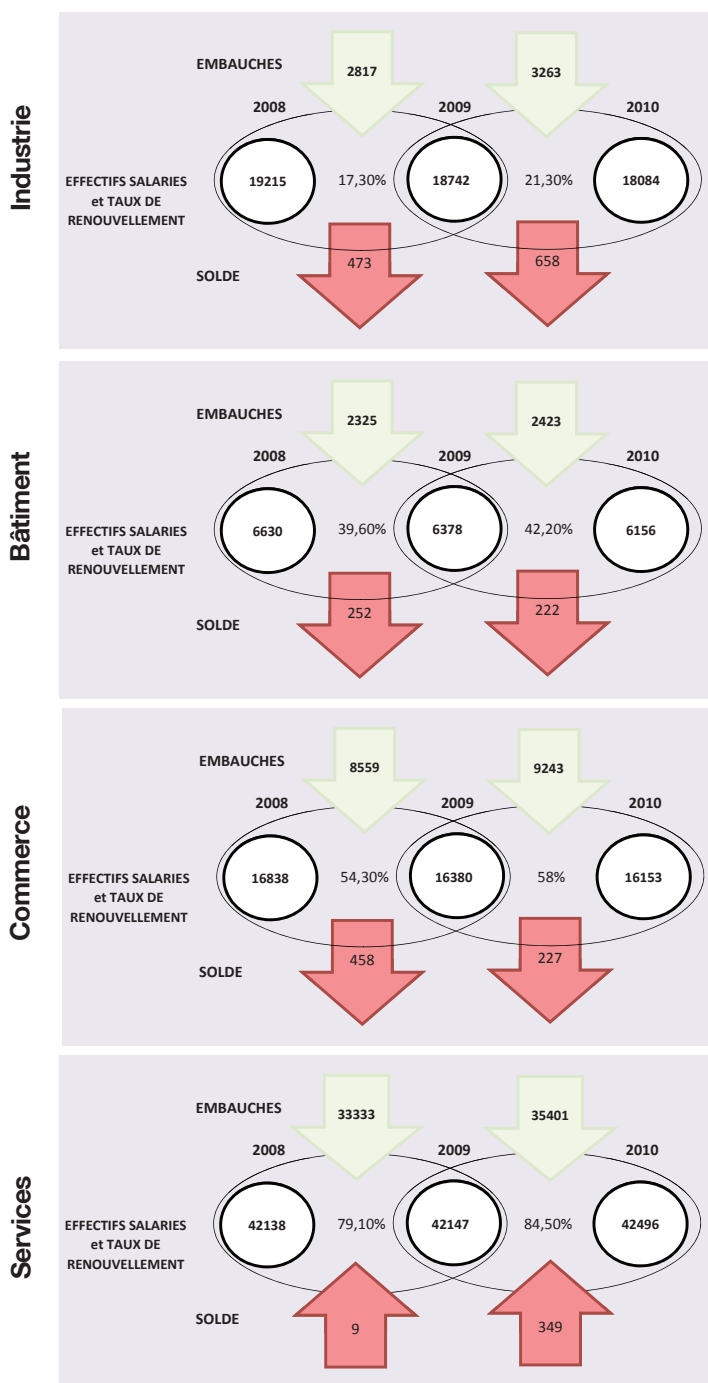
Il est donc beaucoup plus facile d'accéder à l'emploi, parce qu'il y a de nombreuses embauches chaque année, mais il s'agit d'emplois nettement plus précaires.

### Les mouvements d'emploi par secteur

#### Grille de lecture

Dans l'industrie, les embauches enregistrées entre 2008 et 2009, additionnées des 473 emplois perdus entre ces deux années, ont été rapportées aux effectifs salariés moyens. Il ressort de ce calcul que les mouvements d'emploi correspondent à 17,3% des effectifs.

Ces calculs ont été également réalisés pour les années 2009 et 2010 et pour les autres secteurs.





# Les raisons du développement de la précarité ?

*Le développement de la précarité renvoie à des formes d'ajustement des entreprises pour s'adapter à leur marché. Une étude du Centre d'Analyse Stratégique a mis en évidence deux modes d'ajustement des entreprises qui correspondent à des positionnements de marché différents, qui ont des impacts différents sur la gestion de la main d'oeuvre.*

## Premier mode d'ajustement : la recherche de flexibilité externe

L'ajustement se fait par la variation des effectifs. Schématiquement, les entreprises ont une masse critique de salariés correspondant à leur fonctionnement normal. En cas de pointe d'activité, elles embauchent en contrats courts. Dès que l'activité se réduit ou que les stocks ont atteint un certain niveau, elles licencient le personnel surnuméraire.

## Second mode : la flexibilité interne

L'ajustement se fait alors par la durée du travail et le salaire. Les augmentations de salaires sont renégociées (gel des salaires...) et le temps de travail est adapté (chômage technique, formation...). Ce qui permet aux entreprises de conserver leur personnel jusqu'au retour d'un fonctionnement normal.

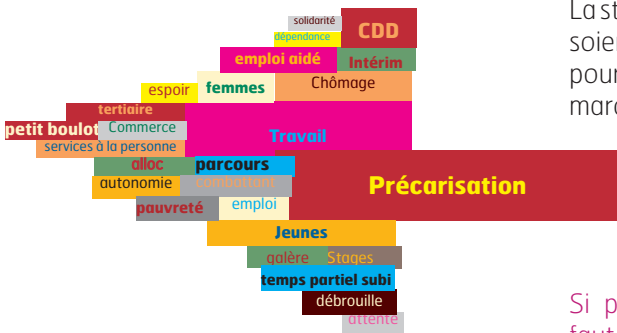
## Le choix d'un mode d'ajustement dépend largement du positionnement de l'entreprise

Avec le premier mode, l'entreprise cherche à gagner en productivité, avec le second, l'entreprise joue sur ses marges.

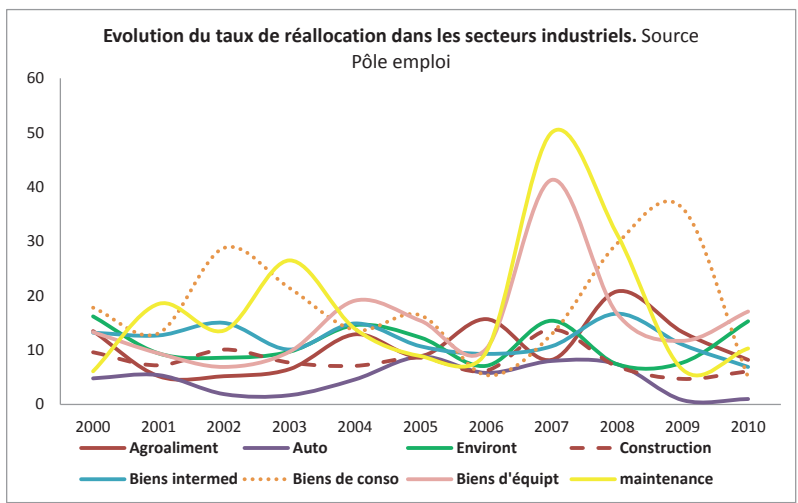
La stratégie basée sur la flexibilité interne suppose que les marges de l'entreprise soient suffisantes pour pouvoir être momentanément réduites. C'est le cas pour des entreprises ayant des produits spécifiques, bien positionnés sur le marché, à forte valeur ajoutée.

Pour des entreprises au positionnement "bas de gamme", aux produits fortement concurrentés, cette stratégie n'est guère possible. Beaucoup d'entreprises, sous traitantes par exemple, n'ont d'autre choix que de gagner en productivité pour baisser les coûts de production.

Si peu de gains de productivité sont permis par la technologie, alors il faut s'attendre à ce que le personnel constitue de plus en plus la variable d'ajustement dans ces activités.



*Le graphique ci-contre illustre la réactivité de certaines branches. Dans les industries de biens de consommation ou la maintenance par exemple, les mouvements d'emploi sont très importants et cycliques. Les effectifs de ces branches varient fortement d'une année sur l'autre en fonction de la conjoncture. Dans d'autres, comme la construction ou l'automobile, les effectifs varient peu, les ajustements pouvant être réalisés grâce au recours à l'intérim notamment.*



Le taux de réallocation de l'emploi correspond à la somme des taux de création et de destruction d'emplois dans les branches d'activité.



# Trois leviers pour l'action

*L'humilité est de rigueur. Nul ne dispose de baguette magique et les problèmes liés à la précarité de l'emploi n'ont aucune solution simple et unique. Il faut s'en remettre à des approches pragmatiques, voire expérimentales, pour adapter des mesures ou dispositifs aux spécificités locales et aux publics en difficulté.*

## Une initiative originale en Languedoc-Roussillon

Un dispositif initié il y a quelques années par la Direction du Travail du Languedoc Roussillon a permis de réduire la précarité de l'emploi des saisonniers.

L'ensemble des partenaires sociaux ont été invités à constituer la Conférence Régionale du Travail.

Le but de cette conférence était, dans un premier temps, de déterminer un ou des sujets sur lesquels organisations patronales et salariales avaient un intérêt commun à agir.

Une fois l'accord établi sur les priorités, un temps fut consacré à définir des objectifs communs et les moyens à mettre en oeuvre.

L'accord conclu entre les partenaires a ensuite fait l'objet d'une présentation publique réunissant un large parterre d'entreprises, avant son déploiement sur le terrain.

Le résultat de la Première conférence fut la création des Maisons du Travailleur Saisonnier où les salariés pouvaient trouver des informations et conseils juridiques, des aides pour se loger... Les employeurs de leur côté n'étaient pas en reste puisque ces Maisons se faisaient le relais pour satisfaire les besoins des entreprises en main d'oeuvre saisonnière.

*Une initiative qui rappelle que le dialogue social décentralisé peut aussi constituer une voie pour lutter contre la précarité.*

## ➔ Axe 1 : former et professionnaliser

### La formation initiale

Une action de sensibilisation des jeunes et de leurs familles à l'importance d'avoir un niveau de formation élevé est nécessaire. Une part considérable de jeunes de la région mulhousienne sortent du système scolaire sans aucun diplôme ou qualification professionnelle. Une fois sorti "en échec" du système éducatif, il est extrêmement difficile de les remobiliser.

Sensibiliser les jeunes filles à l'intérêt des carrières scientifiques éviterait qu'elles s'orientent massivement dans des "emplois féminins" totalement bouchés et sous valorisés socialement ou encore qu'on les retrouve moins à des hauts niveaux de formation.

### La formation professionnelle continue doit jouer pleinement son rôle

La mobilisation des branches professionnelles et des OPCA, doit se poursuivre pour que les entreprises forment davantage leurs salariés, surtout les moins qualifiés qui, aujourd'hui, bénéficient peu de formation professionnelle. Cela renforce leur fragilité dans l'accès ou le maintien en emploi.

### L'objectif de professionnalisation de certains emplois doit être poursuivi

La branche et le Fonds de Formation du Travail Temporaire ont créé des dispositifs spécifiques pour la formation des intérimaires, ce qui accroît leurs chances d'accéder à l'emploi stable. Reste qu'il est difficile de mobiliser les intérimaires qui préfèrent souvent l'emploi d'aujourd'hui à celui de demain. Ce qui peut les conduire à ne pas entrer en formation ou à abandonner les formations. *Des moyens pour rendre incitative l'entrée en formation devraient donc être trouvés.*

Dans les services à la personne, des dispositifs existent également pour faciliter la formation du personnel, mais le turn-over ne facilite pas les choses. *Professionaliser ces métiers constitue donc un enjeu fort, car le vieillissement de la population rendra nécessaire la mobilisation de compétences spécifiques.*

## ➔ Axe 2 : Accepter de payer le "juste" prix

### Le "moins disant" va à l'encontre de la qualité du travail

Dans le secteur des services à la personnes, aux entreprises et aux administrations (gardiennage, espaces verts, nettoyage...) l'amélioration de la qualité de l'emploi dépend pour beaucoup du prix auquel la prestation peut-être vendue. Or, le "moins disant" s'impose souvent.

*Dans ces conditions, il ne faut pas s'attendre à ce que la qualité de l'emploi dans ces secteurs s'améliore et que les emplois y soient moins précaires.*

### Penser "mieux disant" et favoriser le "reporting social"

Rien n'interdit de pondérer les critères retenus pour l'évaluation des réponses aux appels d'offres publics afin de privilégier les entreprises qui présentent une politique d'emploi plus favorable aux salariés. Leur proposition peut -être appréciée à l'aune de la formation dont bénéficient les salariés, du taux de temps plein, du turn over du personnel etc.



De manière plus large, il pourrait être envisageable, fut-ce au prix de quelques évolutions réglementaires ou législatives, de généraliser le "reporting social".

Les grandes sociétés côtées sont maintenant dans l'obligation de présenter de plus amples informations que les données comptables et financières. Peu à peu, régulateurs et investisseurs souhaitent pouvoir évaluer la capacité de l'entreprise à assumer ses responsabilités sociales et environnementales.

**Intégrer systématiquement quelques indicateurs de "reporting social" dans l'évaluation des réponses aux appel d'offres serait peut-être de nature à encourager des pratiques plus vertueuses en matière de stabilité de l'emploi.**

## **Rappeler que la précarité du travail est également un coût pour les entreprises.**

Ajuster la main d'oeuvre aux besoins à court terme permet aux entreprises de réduire leur masse salariale globale. Mais cette "stratégie" induit une série de "coûts cachés" : coût des procédures d'embauche, de formation au poste et durée de la montée en régime du nouvel entrant, de l'éventuel manque de qualité du travail, coût des risques accrus d'accidents du travail... Ces éléments devraient inciter nombre d'entreprises à revisiter leur organisation du travail mais cela suppose qu'elles en aient les moyens, ce qui renvoie à leur capacité à dégager des marges suffisantes.

## **➔ Axe 3 : Animer le territoire économique pour favoriser la montée en gamme des entreprises**

### **Investir dans l'ingénierie au service du développement économique territorial**

Pour aider les entreprises à se repositionner sur leurs marchés, ou à en trouver de nouveaux, **des actions d'animation économique du territoire sont indispensables qui visent en premier lieu à accroître les relations entre firmes locales.** Ce type de démarche suppose que l'on investisse dans des actions d'animation économique territoriale reposant au départ sur la présence d'un médiateur capable de développer un réseau local.

### **Créer un écosystème local**

La mise en place de "systèmes productifs locaux", sur la base des compétences et savoir faire des entreprises peut s'avérer complémentaire. Ensemble, elles peuvent développer de nouveaux produits/marchés et ainsi se diversifier, accéder à des marchés à plus forte valeur ajoutée etc.

### **Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) constituent également des pistes.**

Le succès de ces outils est souvent relatif à leur ancrage territorial car s'inscrire dans une démarche de mutualisation de personnel va à l'encontre de la culture dominante. C'est pourquoi la création de GEIQ doit se faire de manière décentralisée, au plus près du terrain. Par ailleurs, ces outils n'ont pas vocation à être spécialisés sur un corps de métier. Ils peuvent être transversaux et concerner des emplois dans des activités très diverses. Procéder à une animation territoriale, évaluer au cas par cas les besoins en temps et en compétences humaines des entreprises constitue souvent la clef de la réussite.



**Entretien avec Dominique Huard, Directeur de la MEF de Mulhouse et de Sémaphore MSA.**

### **Menez-vous des actions qui ciblent spécifiquement les jeunes qui sortent de l'école précocément, sans diplôme ou qualification?**

La plate-forme d'insertion des jeunes décrocheurs de Mulhouse propose aux jeunes sans qualification un accompagnement personnalisé visant à les réinscrire dans un parcours de formation ou de qualification et d'accès à l'emploi. Elle suit chaque année environ 250 jeunes et permet à un tiers d'entre eux d'initier un parcours vers la qualification : C'est une réponse qui permet à ces jeunes d'éviter la précarité...

### **Plus généralement, quelle démarche emprunter pour dynamiser le marché du travail?**

N'ayons pas peur de sortir des sentiers traditionnels. Il existe bien d'autres modèles que le CDI : emploi partagé, portage salarial, Coopératives d'Activités et d'Emploi... qui permettent d'approcher la flexécurité que vous évoquez. Nous devons approcher le marché du travail de manière plus dynamique et plus innovante.

### **Comment adapter les compétences et mobilités professionnelles ?**

C'est le coeur du problème ! Développer une stratégie territoriale pour sécuriser les parcours professionnels de tous les actifs dans une logique d'anticipation des mutations économiques. Ne pas être dans le seul traitement curatif et à court terme, mais dans le préventif et la prospective économique.

Pour cela, la connaissance des activités, des entreprises et des métiers émergents ou en croissance doit être améliorée pour anticiper les futurs besoins en compétences et identifier les compétences transférables depuis des métiers issus d'activités en déclin.

Sur ces 3 sujets, le dialogue territorial est primordial et l'avenir dépend de la capacité des décideurs politiques, économiques et institutionnels à travailler ensemble pour construire du capital social durable.





# La formation pivot de la sécurisation des parcours

*Si certains parlent de précarité du travail, d'autres préfèrent parler de flexibilité du marché du travail. Entre les deux, le débat sur la flexi-sécurité témoigne de la difficile émergence d'une nouvelle norme de régulation de la relation de travail.*

La précarité de l'emploi renvoie avant tout à une <b>NORME</b>		
NORME	HORS NORME	NOUVELLE NORME ?
=	=	=
Stabilité de l' <b>emploi</b>	Précarité de l'emploi	Flexibilité de l'emploi sécurisation du <b>parcours</b>
=	=	=
<b>CDI</b>	<b>CDD</b> intérim « petits boulots »	<b>Nécessité pour maintenir en emploi</b>

## Le "modèle scandinave" de flexi-sécurité

Certains pays, comme la Suède, ont mis en oeuvre, au milieu de la décennie 2000, une stratégie d'activation du marché du travail. De quoi s'agissait-il ?

De faire en sorte que le marché du travail n'exclut plus les personnes (les chômeurs) mais au contraire les inclut.

- Côté flexibilité, le droit du travail a été assoupli pour introduire une plus grande facilité de licenciement ou d'embauche ;

- côté sécurité, les chômeurs bénéficient de plus fortes indemnités chômage et de formations professionnelles qui garantissent en principe le maintien de l'employabilité et une plus grande adaptabilité sur le marché du travail.

Grâce à des créations et destructions rapides d'emploi, le chômage de longue durée notamment doit laisser place à un "chômage de flux".

Dans les faits, les chiffres du chômage sont plutôt favorables aux pays scandinaves. Néanmoins, la Suède n'échappe pas au chômage des jeunes (23,9%) et Danemark, Suède et Norvège partagent avec l'Allemagne la caractéristique d'avoir un taux de travail à temps partiel très élevé, supérieur à 26%.

**En quelque sorte ce modèle "marche"... associé à une forme de partage du travail.**

Parler de précarité du travail renvoie à un compromis social trouvé à un moment donné qui a institué une norme telle que le Contrat à Durée Indéterminée (CDI), soit systématiquement privilégié. Les formes précaires d'emploi sont donc hors normes et doivent constituer l'exception.

Depuis plusieurs années, le législateur tente de maintenir la prédominance du CDI en limitant les possibilités de recours aux CDD, en instituant une prime de travail précaire pour les intérimaires etc. Cela s'avère totalement insuffisant pour enrayer la progression de l'intérim et plus encore des CDD.

Cela alimente un **débat récurrent sur le fonctionnement du marché du travail** où partisans et adversaires de la flexibilité du marché du travail s'affrontent. Il n'y a pas, pour l'heure, d'accord sur une nouvelle norme qui régulerait le marché du travail. Il est toutefois certain que **des glissements sémantiques significatifs ont été opérés**. Il est évident que nulle entreprise ne peut garantir à ses salariés l'emploi "à vie" et que le risque chômage concerne l'ensemble des salariés du secteur marchand.

C'est pourquoi, ces derniers temps, **les négociations ont porté sur la flexi-sécurité**, sur la manière dont les parcours professionnels peuvent être sécurisés, malgré les aléas que peuvent rencontrer les salariés tout au long de leur vie professionnelle.

De nombreux pays ont mis en oeuvre des dispositifs de sécurisation assez divers. Il existe toutefois un point commun entre eux : la place qu'ils accordent à la formation professionnelle. **Il serait peut-être temps de faire en sorte que "la formation tout au long de la vie professionnelle" passe enfin dans les moeurs.**

## Deux études pour poursuivre la réflexion

- "Parcours professionnels et compétences des salariés dans les services à la personne", MEF/AURM, mai 2010.
- "Les dynamiques contrastées du marché du travail dans la Région Mulhousienne", MEF/AURM, juin 2012.

Lettre éditée et imprimée par :

**Agence d'Urbanisme de la Région Mulhousienne**

33 avenue de Colmar. 68200 Mulhouse  
Tel : 03 69 77 60 70 - www.aurm.org

Directrice de la publication : Viviane Bégoc

Rédaction : Didier Taverne

Crédit photo : AURM sauf mention contraire

ISSN : 2100-1715, dépôt légal à parution  
Mars 2013

Reproduction autorisée avec mention de la source et référence exacte