



© Nappy - Pixels

EMPLOI

Pour un abandon du principe d'inemployabilité

>Thierry DOCK (*)

Dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, les modalités d'accompagnement sont fortement façonnées par des injonctions liées au paradigme de l'État social actif. Elles conduisent à mettre un focus particulier sur les responsabilités individuelles des personnes demandeuses d'emploi. Pourtant, des alternatives existent, s'inscrivant dans la volonté de défendre des principes d'égalité et de dignité. C'est le cas avec une méthode prônant une intervention conjointe sur l'offre et la demande d'emploi. Explications.

Inemployabilité. Le mot est lâché. Il est sec, violent. Il sonne comme une claque. Que certain-es se prennent en pleine figure. Celles et ceux considéré-es comme insuffisamment qualifié-es, ou ayant vécu un parcours par trop atypique.

L'emploi est et reste une référence forte dans nos sociétés où il occupe une place centrale. S'il garde une telle place, c'est parce que l'emploi remplit différentes fonctions essentielles. Il permet d'accéder à un revenu et de répondre à des besoins vitaux tels que se nourrir ou se loger. Il comporte également quatre dimensions expressives importantes. Il permet d'abord d'être inclus-e dans le tissu social. Il contribue ensuite à générer un sentiment d'utilité. Il offre également la possibilité d'une certaine autonomie et la capacité de mener ses propres trajectoires de vie. Enfin, il

permet de créer, de transformer et potentiellement, d'exercer des tâches intéressantes. Pour ces multiples raisons, l'emploi est souvent un repère fort dans nos existences, pour soi mais aussi aux yeux d'autrui. Il est porteur de sens¹.

Pour rencontrer l'objectif d'insertion, différents instruments sont mobilisés en matière de politiques de l'emploi. Christine Erhel distingue trois types² de politiques dites actives³. Le premier type concerne les actions qui visent à augmenter le nombre de postes de travail potentiels. Elles sont principalement orientées vers les employeur-ses. Citons par exemple la réduction du coût du travail, à travers la baisse des cotisations de sécurité sociale. Le deuxième type rassemble les actions qui visent l'appariement, c'est-à-dire qui consistent à mieux se faire rencontrer l'offre et la demande d'emploi. Pensons par

exemple aux services proposés par des organismes tels qu'Actiris ou le Forem. Le troisième et dernier type porte sur les actions visant à augmenter le nombre de travailleuses et travailleurs potentiel-les. La dégressivité des allocations de chômage s'inscrit dans cette catégorie.

Dans cet article, notre attention se portera principalement sur les actions relatives à l'appariement. Elles recèlent un enjeu majeur sur lequel nous souhaitons nous attarder. Le paradigme de l'État social actif imprègne fortement les dispositifs s'inscrivant dans ce type d'actions. Outre l'appréciation dominante selon laquelle le-la demandeur-se d'emploi serait le-la principal-e responsable de sa situation, il considère que l'accompagnement qui lui est proposé doit s'inscrire dans une trajectoire lui permettant de devenir employable. Mais qu'en est-il de cette supposée employabilité ?

Des personnes inemployables, parce que non qualifiées ?

En matière d'accès à l'emploi, un des principaux leitmotivs est celui de la clé des qualifications. Sans diplôme, et sans qualification, point de salut. Il s'agirait donc de miser principalement et résolument sur les politiques de formation, tant initiale que continuée. Dans les conventions construisant les catégorisations, les personnes qui n'ont pas au moins un diplôme de l'enseignement secondaire sont considérées comme peu qualifiées.

Sur le terrain des politiques de l'emploi, la référence au travail non qualifié est omniprésente. Comme le soulignent Didier Demazière et Emmanuelle Marchal, «non qualifié, travail non qualifié, salariés non qualifiés, main-d'œuvre non qualifiée, emplois non qualifiés, chômeurs non qualifiés, jeunes non qualifiés. La liste est longue des usages de cette expression, qui circule dans l'espace public où elle semble frappée du sceau de l'évidence»⁴.

Et d'ajouter : «Elle alimente nombre de discours portant sur le travail contemporain : annonces de la montée en gamme des compétences et de la disparition du travail non qualifié (les nouvelles technologies le balayeraient à terme), identification de celui-ci comme source d'un chômage persistant (les chômeurs compteraient trop de non-qualifiés), effritement des qualifications avec le développement de la polyvalence (nombre de métiers seraient frappés de déqualification), etc.»⁵

Certes, il ne peut être nié que la qualification matérialisée par des titres et diplômes augmente significativement la probabilité de l'insertion professionnelle. Individuellement et collectivement, investir dans les études et la formation est essentiel. S'agit-il pour autant de considérer que des personnes sont non qualifiées ? Et avec quels critères opérer cette classification ? À quoi correspondrait l'absence de qualification ? À un travail qui n'aurait pas de qualité ?

Les personnes étiquetées comme in-fraqualifiées sont régulièrement à l'emploi, même si c'est dans une proportion significativement moindre que pour les per-

sonnes considérées comme hautement qualifiées (voir le tableau 1 relatif aux taux d'emploi selon le niveau d'instruction).

Si un emploi pour un poste de première qualification correspond à un travail qui n'a pas de qualité, son utilité mérite d'être questionnée. À l'inverse, l'hypothèse peut être formulée que tout travail mobilise des compétences. Et qu'en vis-à-vis, toute personne est porteuse de différentes qualités, qu'elle a pu développer grâce à des expériences de vie ou des temps de formation.

Pour le dire autrement, dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, n'est-il pas opportun de changer de regard ? Comme l'expriment Didier Demazière et Emmanuelle Marchal : «Car il ne s'agit pas seulement de soutenir que tout poste de travail et tout travailleur mettent en jeu un nombre minimal de qualités ou de compétences, mais plutôt de considérer le travail non qualifié comme la résultante d'un déficit de leur reconnaissance et de leur valorisation.»⁶

Tableau 1 : taux d'emploi selon le niveau d'instruction, Belgique (15-64 ans), 2019

Bas	Hommes	42,2%
	Femmes	28,9%
	Total	36,0%
Moyen	Hommes	73,3%
	Femmes	61,3%
	Total	67,6%
Haut	Hommes	86,3%
	Femmes	81,8%
	Total	83,8%
Total	Hommes	68,9%
	Femmes	61,7%
	Total	65,3%

Source : Statbel, enquête sur les forces de travail

Dans la méthode dite IOD (Intervention sur les offres et les demandes) sur laquelle nous reviendrons plus loin, le postulat de base est de considérer que «personne n'est inemployable». Arrêtons-nous quelques instants sur ce concept d'employabilité.

Qu'est-ce que l'employabilité ?

Nous pouvons nous appuyer sur la définition telle que proposée par Michel

Bricler. Il la définit comme étant les «compétences du salarié et les conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de trouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables»⁷.

Comme le souligne Hédia Téбина⁸, les représentations de l'employabilité ont évolué. Dans la période des années 1950-1960, un déficit d'employabilité est lié à la distance de certains groupes sociaux défavorisés avec le marché de l'emploi. À cette conception s'est superposée une deuxième dimension à partir des années 1970-1980, celle relative à la prise en considération de l'attractivité des individus. Elle est attachée à différents facteurs tels que la motivation, la capacité de respecter certains codes, comme des éléments de langage ou de présentation.

Dans les programmes d'activation configurés à partir du paradigme de l'État social actif, une attention particulière est portée à cette problématique de l'employabilité. Elle repose sur des dispositifs relevant principalement de la formation. Le paradigme de l'État social actif façonne aussi un autre pan important des politiques d'emploi, celui portant sur les procédures d'intermédiation.

État social actif et intermédiation

Explicite dans son titre, une des références fortes de l'État social actif est celle de l'activation. Il s'agit que chaque individu multiplie les démarches pour réussir à s'insérer sur le marché du travail. Dans ces démarches, de multiples actrices et acteurs interviennent à titres divers. La personne en quête d'emploi bien sûr. Mais aussi d'autres, dont les intermédiaires du marché du travail.

Comme l'ont bien montré Jean-François Oriane et Christian Maroy, ceux-ci «trouvent leur légitimité professionnelle sur leur capacité à diagnostiquer des troubles de l'employabilité»⁹. À l'égard du-de la demandeur-se d'emploi, ou du-de la chercheur-se d'emploi (ce n'est pas qu'une question de vocabulaire),

il-elles vont le plus souvent développer une approche que l'on peut qualifier de type clinique. Les intermédiaires vont ausculter la personne, chercher à repérer des symptômes, poser un diagnostic. Leurs observations vont porter sur la motivation, la clarté du projet, les techniques déployées dans la recherche de l'emploi (les fameuses lettres de motivation et les C.V.).

Des techniques sont mobilisées en regard des lacunes diagnostiquées afin de doter la personne chercheuse d'emploi de ressources, d'accroître sa motivation, sa confiance en elle, son autonomie...

Dans cet exercice, nous pourrions considérer qu'il y a une forme d'acceptation d'un paradigme, celui de l'État social actif. Il ne s'agit pas de réguler un marché, ici, celui de l'emploi, mais d'accompagner des personnes sommées de chercher un emploi sur ce marché en essayant de les doter des ressources nécessaires pour qu'elles puissent trouver une issue positive dans leur quête. Dans leurs travaux, Jean-François Oriane et Christian Maroy montrent que le travail des inter-

« La méthode IOD privilégie entre autres la relation directe des entreprises et des personnes chercheuses d'emploi. »

médiaires du marché du travail s'orientent majoritairement vers le-la demandeur-se d'emploi. Il n'est par exemple pas question de remettre en cause les procédures de recrutement, les mécanismes de sélection ni d'agir sur le nombre de postes de travail disponibles. Pour le dire avec d'autres mots, le focus est orienté sur les responsabilités individuelles de la personne qui doit chercher un emploi.

Le *jobcoaching* s'inscrit pleinement dans ce schéma. Il est largement pratiqué par une pluralité d'opérateurs de natures différentes : des services publics de l'emploi (Forem, Actiris, CPAS), des acteurs associatifs tels que les missions régionales (en Wallonie) et locales (à Bruxelles) pour l'emploi et des acteurs commerciaux (entreprises du secteur de l'intérim).

Différentes études mettent en évidence les faibles résultats des politiques

d'activation sur les personnes peu qualifiées¹⁰. Elles génèrent également du dégât en nourrissant auprès de ces publics des sentiments de honte, de perte d'estime de soi, de culpabilité¹¹.

La question à se poser est alors la suivante. Sans pour autant abandonner le *jobcoaching* qui reste pertinent à l'égard de certains publics, dotés de suffisamment de ressources valorisables, n'est-il pas essentiel de privilégier d'autres approches, et singulièrement d'autres modalités d'intermédiation, qui consisteraient à intervenir plus directement auprès des entreprises ?

Un tel type d'approche implique de se doter d'autres outils. Il repose surtout sur plusieurs postulats. Le premier, nous l'avons déjà exposé plus haut. Il considère que chaque personne a des qualités et qu'en conséquence, personne n'est inemployable. Un deuxième postulat est qu'il faut pouvoir inverser la logique selon laquelle l'insertion professionnelle ne peut être envisagée qu'une fois que l'insertion sociale est suffisamment solide. Dans cette logique

ayant connu une succession d'emplois précaires. Ces stigmates seraient constitués de données d'ordre biographique (être allocataire du RMI¹², être au chômage depuis plusieurs mois, n'avoir connu que des contrats courts...) qu'utilisent les recruteurs comme critères de sélection lors de l'embauche»¹³.

S'inspirer de la méthode IOD

La méthode d'intervention sur les offres et les demandes (méthode IOD) propose un changement de perspective. Elle n'est pas neuve, elle a été créée dans les années 1980. Elle propose des stratégies de médiation et de soutien, orientées à la fois vers le-la chercheur-se d'emploi, mais aussi l'entreprise.

Née en France¹⁴, la méthode est utilisée par différents opérateurs en Belgique, et plus particulièrement certaines missions régionales (MIRE, en Wallonie) et locales (à Bruxelles)¹⁵.

La première spécificité de la méthode IOD¹⁶ est de privilégier la relation directe des entreprises et des personnes chercheuses d'emploi. L'idée sous-jacente est que ces dernières sont régulièrement victimes d'un déficit de réseau professionnel. Une des clés principales dans l'accompagnement est la proposition à ces dernières d'opportunités d'emploi.

Un travail intensif avec l'entreprise en intervenant fortement dans les procédures de recrutement qui sont un facteur important d'exclusion des personnes moins qualifiées ou peu expérimentées, constitue une deuxième spécificité de la IOD. En quelque sorte, la volonté est de ne pas considérer les modalités de fonctionnement du marché du travail comme figées et intangibles.

La méthode s'appuie également sur l'observation selon laquelle dans de nombreuses entreprises, et particulièrement pour les emplois de première qualification, il existe un important *turn-over*. Et celui-ci est au final doublement préjudiciable. Il l'est pour les travailleuses et travailleurs, confrontés à l'instabilité. Mais il l'est aussi pour les entreprises, à travers par exemple les coûts liés aux recrutements ou à la formation nécessaire à l'entrée sur le poste de travail.

Concrètement, outre le temps passé avec la personne chercheuse d'emploi, un investissement considérable est réalisé vers le monde de l'entreprise. Il s'agit de prospecter et dénicher les offres potentielles d'emploi, parfois latentes; de procéder à un examen approfondi des offres, de trouver un maximum d'informations sur l'entreprise, sur le poste de travail; et de pouvoir négocier avec l'employeur-se, de préparer les rencontres entre celui-celle-ci et la personne candidate à l'emploi, surtout d'assurer un suivi pour que l'insertion dans l'emploi soit durable.

La méthode suggère encore que l'entretien d'embauche soit contextualisé, qu'il s'opère directement sur le poste de travail afin que la personne candidate puisse se projeter, ou par exemple qu'elle ne se retrouve pas dans un espace tel qu'un bureau où l'inégalité des positions pourrait l'impressionner. Lors de cet entretien, l'objet n'est pas d'ausculter le passé de la personne candidate, souvent difficile, mais à l'inverse de porter le regard sur l'aujourd'hui et surtout l'avenir possible.

Pour contribuer à revaloriser la personne candidate et concourir à sa confiance en elle, la méthode prévoit enfin, et c'est essentiel, de ne pas la mettre en concurrence avec d'autres. La candidate a déjà tellement subi cette situation dans son parcours. Lorsqu'un-e employeur-se cherche une personne à engager, une seule candidature lui est proposée. À l'inverse, la personne chercheuse d'emploi a le choix: plusieurs offres d'emploi doivent pouvoir lui être proposées par la structure d'accompagnement... Elle doit pouvoir vivre ou retrouver un sentiment de liberté qu'elle a souvent perdu. La forme de l'emploi présenté doit permettre de construire une stabilité suffisante. Il doit s'agir d'un CDI ou d'un CDD d'au moins six mois, à temps plein ou à temps partiel choisi.

Dans l'accompagnement, il s'agit encore de rompre avec la mise en formation automatique préalable, en considérant que c'est l'insertion professionnelle qui sera la clé majeure pour développer le bagage de compétences. C'est donc aussi sortir de la logique de parcours automatique, en considérant que pour certaines personnes, l'urgence réside dans l'accès direct à un emploi doté de qualités.

À maints égards, cette méthode a une portée profondément progressiste. Elle s'inscrit résolument dans une rupture avec les canevas façonnés à partir des références de l'État social actif. Pourtant, elle rencontre des difficultés à convaincre largement¹⁷. Elle suscite aussi certaines critiques.

Une des principales difficultés est qu'elle bouscule fortement le métier tel qu'il est pratiqué dans la plupart des structures associatives d'insertion socioprofessionnelle. Majoritairement, le profil des personnes en responsabilité pour l'accompagnement est celui de travailleur-ses du social (assistant-es sociaux-ales, diplômé-es en sciences du travail, psychologues, éducatrices et éducateurs...). Ce ne sont pas spécifiquement des profils spécialisés dans la gestion des ressources humaines ou dans le management. Il-elles ne sont souvent pas habitués-es à pratiquer des tâches telles que la prospection ou bien encore celle de la négociation avec un employeur-se pour le-la convaincre de l'intérêt de reconfigurer un profil de fonction ou pour mettre en place des modalités alternatives de recrutement. Comme le montrent les entretiens réalisés par Tebina, les accompagnatrices et accompagnateurs ont souvent peur de perdre la spécificité de leur fonction, celle d'avoir une attention principale et privilégiée à l'égard de la personne candidate à l'emploi¹⁸. Le monde de l'entreprise ne leur est que peu familier. C'est d'ailleurs une critique régulièrement formulée par des employeur-ses envers le travail effectué au sein de certaines MIRE.

Autour de futurs souhaitables

Lors d'une récente journée d'étude¹⁹, plusieurs arguments ont été entendus et débattus quant aux freins à l'extension de la méthode IOD.

Le premier est lié à ce que nous exposons un peu plus haut. Dans les structures d'insertion telles que les missions régionales, des entretiens avec des membres des équipes mettent en évidence un attachement fort à des pra-

tiques orientées d'abord et principalement vers le-la chercheur-se d'emploi. Elles apparaissent comme plus humaines, plus « chaleureuses » serait-on tenté d'ajouter.

Un deuxième frein a trait à l'incertitude en lien avec les modalités de financement des missions régionales. Pour partie, les MIRE sont financées en fonction de leurs résultats: le nombre de personnes qu'elles accompagnent et le nombre de personnes qu'elles réussissent à insérer durablement dans l'emploi. Des craintes existent que la mise en œuvre de méthodes nouvelles vienne impacter ces résultats.

Un autre frein est finalement très pratique. La formation à la méthode IOD représente un coût, lié notamment à l'organisation de cette formation auprès de la structure Transfer implantée à Bordeaux. Cette difficulté devrait trou-

« L'emploi n'a de sens que s'il est un instrument permettant de s'inscrire au service d'une société égalitaire. »

ver réponse avec la perspective proche que la formation puisse dorénavant être assurée par un opérateur en Belgique, en l'occurrence la mission locale de Forest.

Enfin, une autre question traverse les débats dans le secteur. Est-il nécessaire de mettre en place la méthode IOD de manière absolue au sein d'une structure? C'est la thèse de certains acteurs, considérant que l'hybridation n'est pas possible et pas non plus souhaitable. Ou bien s'agit-il plutôt de pouvoir s'inspirer de la méthode IOD pour modifier certaines pratiques, et principalement pouvoir réaliser une intermédiation plus active avec les employeur-ses?

Pour certain-es responsables de MIRE, c'est l'avenir de leur secteur qui est en jeu. Il s'agit de pouvoir suffisamment se distancier des modalités traditionnelles d'accompagnement et d'insertion pour que les MIRE puissent générer une valeur ajoutée sociale forte. Et que finalement, elles puissent pleinement jouer un rôle politique, au sens de gestion de la cité.

Oser le changement et une certaine radicalité

À travers un de ses principes fondamentaux qui est de considérer que personne n'est inemployable, la méthode d'intervention sur les offres et les demandes est porteuse de radicalité. Davantage qu'une méthode, elle s'inscrit dans un projet politique qui remet en question certaines des modalités de fonctionnement du marché de l'emploi. Elle vient bousculer les injonctions de l'État social actif où l'accent est placé principalement sur les responsabilités individuelles.

Comme souvent—sinon toujours—dans les politiques de l'emploi, la mise en place d'une nouvelle méthode d'intermédiation entre offre et demande n'est certainement pas la panacée. Certains publics n'en ont pas besoin. Elle n'est pas non plus la mieux adaptée pour cer-

taines catégories de personnes. Elle doit pouvoir être conjuguée avec d'autres instruments qui contribuent à la justice sociale et à une nécessaire transition. Car l'emploi n'a de sens que s'il est un instrument permettant de s'inscrire au service d'une société égalitaire.

Porter le débat sur des alternatives dans l'accompagnement de personnes considérées comme peu qualifiées, c'est apporter une pierre à l'édifice de l'indispensable changement de modèle. Le débat vit et doit se poursuivre. Il s'inscrit dans la lutte contre l'antienne célèbre de Margaret Thatcher « There is no alternative ». Si, des alternatives existent. Elles sont à la fois possibles et souhaitables. Puissent les débats avec les actrices et acteurs associatifs et politiques dans les secteurs de l'insertion les faire advenir. #

(*) Maître de conférences à l'UCLouvain et dans le Master en Ingénierie et Action sociales LLN/Namur, Président de l'Intermire et administrateur à la MIRENA²⁰

1. I. FERRERAS, « Montée en puissance des services : publication et rapport politique au travail », 2014, in L. TASKIN, D. DESMETTE, E. LÉONARD, P. REMAN, P. VENDRAMIN, M. ZUNE (sld), *Transformations du travail : regards multidimensionnels*, Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain, Coll. Cahiers du CIRTES, 2014, pp. 163-172.

2. C. ERHEL, *Les politiques de l'emploi*, PUF, 2014.

3. Dans une distinction classique (et discutable) établie notamment par l'OCDE, les politiques passives (principalement, l'indemnisation du chômage) sont distinguées des politiques cataloguées comme actives. Les politiques dites « actives du marché du travail » visent à favoriser l'insertion sur le marché du travail et augmenter le taux d'emploi.

4. D. DEMAZIÈRE, E. MARCHAL, « La fabrication du travail non qualifié – Analyser les obstacles à la valorisation », *Travail et emploi* 2018/3-4 (n° 155-156), 2018, p. 5.

5. Ibid.

6. Ibid.

7. M. BRICLER, « Des compétences d'Employabilité Durable pour sécuriser les parcours professionnels des individus », *Projectics/Proyética/Projectique*, 2009, n° 3, p. 99.

8. H. TÉBINA, « Les obstacles de la méthode IOD dans les missions régionales pour l'emploi de Wallonie », Mémoire réalisé dans le cadre du Master en sociologie, UCLouvain, année académique 2018-2019.

9. J.-F. ORIANNE, C. MAROY C., « Esquisse d'une profession consultante : les intermédiaires du marché du travail en Wallonie », *Formation emploi*, 2008/2 (n° 102).

10. B. COCKX, M. DEJEMPEPE, B. VANDERLINDEN, « L'activation du comportement de recherche d'emploi favorise-t-elle un retour rapide à l'emploi ? », *Regards économiques*, 2011, n° 85, UCL-IREs.

11. G. HERMAN, G. LIÉNARD, « Travail, chômage, stigmatisation », *La revue nouvelle*, janvier 2009, pp. 42-49.

12. Le RMI désigne le revenu minimum d'insertion, qui est un dispositif social français. Il a été remplacé par le RSA, le revenu de solidarité active.

13. D. CASTRA, A. PASCUAL, « L'insertion professionnelle des publics précaires : une alternative au recrutement concurrentiel », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 2003, 53, (3-4), p. 168.

14. En France, la méthode IOD est utilisée dans une vingtaine de départements. En Belgique, deux structures sont labélisées. Il s'agit de la Miresem à Philippeville et la Mission locale de Forest à Bruxelles. En Wallonie, trois autres missions régionales se sont formées à la méthode IOD et s'en inspirent dans leurs pratiques. Il s'agit des missions régionales de Charleroi, du Luxembourg et du Brabant wallon.

15. Une mission régionale pour l'emploi est un service d'appui qui a pour finalité l'insertion professionnelle durable pour un public de personnes peu ou pas qualifiées ou en situation de chômage de longue durée. Pour les MIRE, la situation de chômage de longue durée correspond à des situations où la personne chercheuse d'emploi comptabilise 24 mois d'inscription au Forem sur les 36 derniers.

16. Voir sa description plus complète sur le site de l'association Transfer. Disponible à l'adresse <https://transfer-iod.org/public/la-methode-iod/>

17. Voir à cet égard l'excellent mémoire réalisé par Hédia Tebina, « Les obstacles de la méthode IOD dans les Missions Régionales pour l'Emploi de Wallonie », réalisé dans le cadre du Master en sociologie, UCLouvain, année académique 2018-2019.

18. Dans le cadre d'un témoignage entendu lors d'une journée d'étude organisée à propos de la méthode IOD le 5 mars à Charleroi par la CSC wallonne, nous avons été particulièrement frappés par la difficulté dans une mission locale bruxelloise de trouver au sein de son personnel des volontaires acceptant d'implémenter ladite méthode. In fine, ces volontaires ont dû être désigné-es selon la formule dite des volontaires chinois.

19. Organisée par la CSC wallonne le jeudi 5 mars 2020 à Charleroi.

20. L'auteur s'exprime ici à titre personnel et ses propos n'engagent pas les institutions dans lesquelles il est membre.

La recherche d'emploi peut être un vrai parcours de combattant pour les personnes peu qualifiées.

