



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Utiliser les sciences comportementales pour promouvoir l'insertion professionnelle des jeunes

**RAPPORT D'EXPLORATION**

**JUIN  
2020**

Direction interministérielle  
de la transformation publique



# Sommaire

---

| <b>Section</b>  | <b>Pages</b>   |
|---|----------------|
| <b>Introduction</b>   | <b>3 - 6</b>   |
| <b>Target (Ciblage)</b>   | <b>7 - 14</b>  |
| <b>Exploration</b>  | <b>15 - 39</b> |
| Méthodologie de la phase d'Exploration                              | 16 - 17        |
| Barrières comportementales à la présence soutenue en mission locale | 18 - 25        |
| Leviers favorisant la présence soutenue en mission locale           | 26 - 38        |
| Points de contact potentiels  | 39             |
| <b>(Pistes de) Solutions</b>  | <b>40 - 47</b> |
| <b>Prochaines étapes</b>  | <b>48 - 49</b> |
| <b>Bibliographie</b>  | <b>50 - 54</b> |
| <b>Annexes</b>  | <b>55- 62</b>  |
| Annexe 1 : Longue Liste des barrières et leviers observés           | 56 - 60        |
| Annexe 2 : Glossaire  | 61 - 62        |

# Objectifs du projet

---

En juillet 2018, la Direction de l'Animation, de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) a répondu à un appel à projets publié par l'équipe Sciences comportementales de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) visant à appliquer les leçons des sciences comportementales aux politiques publiques.

Leur proposition consistait à renforcer l'insertion professionnelle des jeunes, en améliorant l'efficacité des dispositifs d'insertion des jeunes éloignés de l'emploi (Hervelin et Zamora, 2018). La réponse s'est concentrée sur les programmes de soutien offerts par les missions locales et en particulier sur les problèmes de non-engagement, d'absentéisme et d'abandon qui les affectent.

Au cours de l'atelier de ciblage et de nos discussions avec la DARES et les missions locales de Paris et d'Ivry-Vitry, nous avons pu identifier un obstacle de taille: le manque d'engagement des jeunes, qui se traduit en partie par un fort **problème de déperdition**. A Paris par exemple, 21% des jeunes ayant signé un Parcours Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie (ou PACEA) ne se représentent jamais pour un deuxième rendez-vous, et seuls 29% se présentent à cinq rendez-vous ou plus, alors que le PACEA voudrait typiquement qu'ils se présentent au moins une fois par mois.

La déperdition a un impact délétère sur les perspectives des jeunes, car la participation aux rendez-vous et ateliers organisés par la mission locale est une étape cruciale pour se rapprocher de l'emploi. En effet, les évaluations d'autres programmes similaires, tels la Garantie Jeunes, suggèrent que la participation aux rendez-vous et aux ateliers a un impact positif sur l'emploi, notamment grâce au lien social, à l'amélioration de la confiance en soi, à la motivation et aux nouvelles compétences que ces rencontres permettent aux jeunes de développer (Gautié, 2018).

Notre objectif pour ce projet, en collaboration avec la DARES et les missions locales participant à l'expérimentation, est donc d' :

**Adopter une approche comportementale pour développer et tester une intervention visant à diminuer la déperdition observée en mission locale.**

**En particulier, nous proposons d' :**

- ❖ Augmenter la présence des jeunes inscrits au PACEA pour leurs rendez-vous avec leurs conseillers
- ❖ Augmenter la présence des jeunes inscrits au PACEA pour les ateliers

# Contexte : L'emploi des jeunes en France

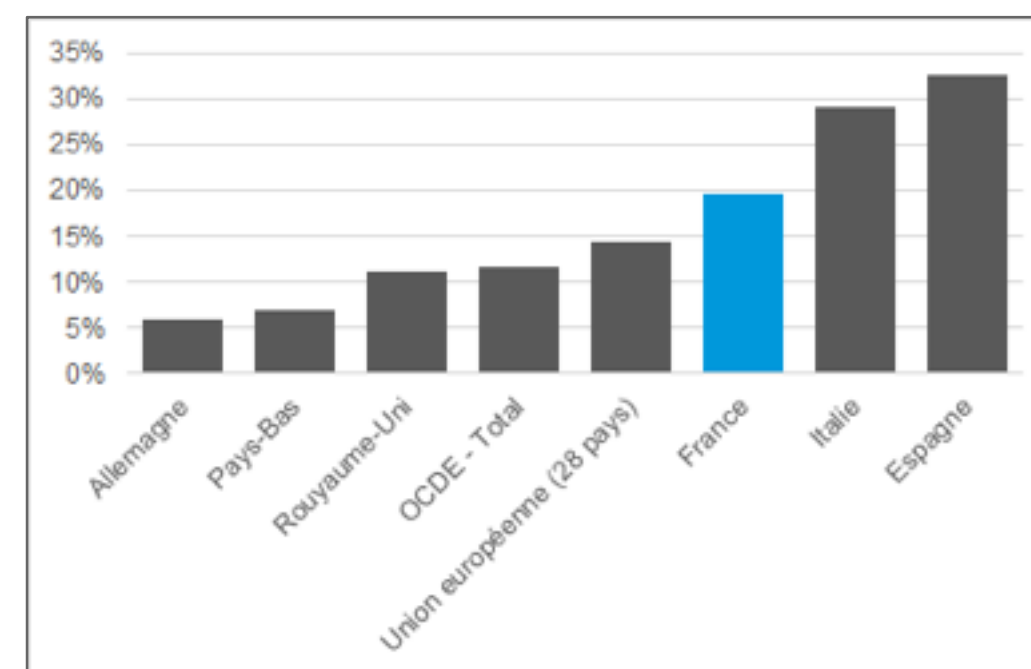
## Le chômage des jeunes - un enjeu majeur de politique publique

**L'insertion professionnelle des jeunes est un enjeu majeur en France et en Europe.** En France, environ 120 000 jeunes sortent chaque année du système scolaire sans avoir obtenu de diplôme, soit 15% d'une classe d'âge (Le Rhun 2012 cité par Carcillo 2016). **13% des jeunes français (1,3 million de jeunes) sont considérés comme « NEET »** (« not in employment, education or training »), c'est-à-dire qu'ils ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation (DARES, 2018). A la mission locale, 80% des jeunes accompagnés sont dans cette situation (Arambourou et al. 2016).

**Mais qu'ils aient un diplôme ou non, les jeunes connaissent un taux de chômage plus élevé que la moyenne.** Les jeunes français ont également vu leur taux de chômage multiplié par quatre en quarante ans, passant de 5,8% début 1975 à 19,6% fin 2019. Cette moyenne est supérieure à la moyenne européenne et à celle de pays voisins tels que l'Allemagne (5,8%), les Pays-Bas (6,8%) ou le Royaume-Uni (11,1%) (OECD, 2020)

**L'absence d'activité chez les jeunes a des conséquences à court et à long-terme.** Les jeunes inactifs rencontrent de plus grandes difficultés financières et psychologiques (Goldsmith et al. 1997) qui peuvent avoir des conséquences délétères chez les futurs adultes. De plus, les personnes qui ont connu de longues périodes d'inactivité dans leur jeunesse ont tendance à avoir des salaires moins élevés, connaissent des taux de criminalité plus élevés (Fougère et al 2009) et ont plus de risques de se trouver en détresse psychologique (Daly and Delaney 2013).

Figure 1 : Chômage des jeunes dans une sélection de pays de l'OCDE



Source : Données extraites de l'[OCDE](#) (2020)

3 X

Les jeunes français ayant entre 15 à 24 ans ont 2.8 fois plus de chance d'être sans emploi que les adultes âgés de 25 à 54 ans (Eurostat 2013)

153  
milliards €

Les coûts directs liés aux jeunes sans formation ni emploi en Europe étaient estimés à 153 milliards d'euros (ou 1% du PIB) (Eurofund 2011).

# Contexte : Le rôle de l'approche comportementale

---

## Des programmes d'ampleur aux résultats modestes

L'augmentation du chômage des jeunes dans les pays de l'OCDE a conduit les gouvernements à développer des programmes dits « programmes actifs du marché du travail » (ou « active labor market policies ») visant à réduire l'inactivité. Ces programmes comprennent souvent plusieurs mécanismes d'action, y compris une aide à la recherche d'emploi, un accès à la formation et des allocations pour les demandeurs d'emploi.

Malgré l'intensité de ces interventions, leur impact reste parfois modeste. Une méta-analyse de Mawn et al (2017) montre que ces programmes ont un effet positif moyen sur l'emploi de l'ordre de 4 points de pourcentage. Caliendo et Schmidl (2016) observent que cet effet est faible par rapport au coût des éléments individuels de ces programmes par bénéficiaire, qui s'élèvent en moyenne à 3 200 euros pour les subventions salariales, 2 500 euros pour les programmes de formation et 1 200 euros pour les services de recherche d'emploi.

Dans un contexte de fort taux de chômage, et de ressources financières limitées, il apparaît donc fondamental d'améliorer l'efficacité de ces programmes.

## L'approche comportementale et la réalisation de nouveaux gains

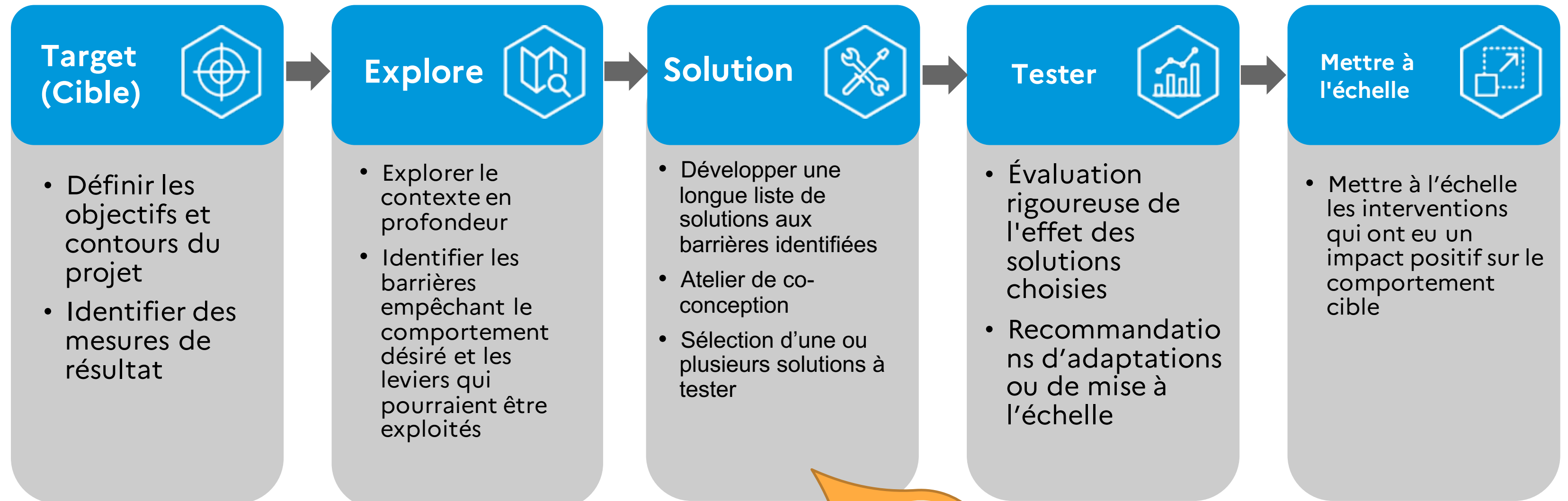
Les programmes classiques s'appuient sur deux approches principales: (i) l'information/la formation, et (ii) les incitations, positives comme les subventions salariales, ou négatives comme la suppression des allocations. Une des raisons relevées pour lesquelles ces programmes ne sont pas plus efficaces est qu'ils ignorent souvent les barrières psychologiques à l'engagement individuel (Mawn et al, 2017).

En effet, l'engagement est conditionné par de nombreux autres facteurs : l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle, la capacité à se projeter dans le futur, ou encore la confiance dans les institutions. Ces facteurs peuvent varier en fonction de la situation (souvent difficile) dans laquelle les jeunes se trouvent. De plus, des biais de jugement, comme la préférence pour le présent, l'excès d'optimisme ou une attention limitée à l'information peuvent eux-aussi influencer l'intensité de l'effort lié à la recherche d'emploi.

En intégrant ces facteurs à la conception et à la mise en place des programmes d'insertion professionnelle, l'approche comportementale peut adresser ces obstacles à une présence et un engagement soutenus, et apporter des solutions prometteuses pour améliorer l'efficacité de ces programmes.

# Aperçu de la méthodologie et progrès

Ce projet est organisé autour du cadre méthodologique « TESTS » du BIT:



Ce rapport présente les conclusions des phases de Ciblage et d'Exploration.

Nous sommes ici!

# Target (Ciblage)

Objectifs et contours du projet



# Les missions locales partenaires

- ❖ **Le réseau des missions locales est le principal outil de la lutte contre le chômage des jeunes.** Créé en 1982, il comprend 436 missions locales réparties à travers 6 800 sites. 13 600 professionnels accompagnent plus d'un million de jeunes chaque année (entre 16 et 25 ans) (Ministère du Travail, 2020).
- ❖ **Dans le cadre de ce projet, il a été décidé de travailler avec les missions locales de Paris, d'Ivry-Vitry et de la Brie et des Morins pour notre travail d'exploration et de recherche.** Le choix de ces sites nous a permis d'explorer des méthodes de fonctionnement et d'organisation variées et de mieux appréhender la diversité des expériences des jeunes. Cette variété permettra également, nous l'espérons, que les idées d'interventions qui ont été développées puissent s'appliquer au-delà de ces seules missions locales si elles s'avèrent prometteuses.
- ❖ **Nous réaliserons ensuite l'expérimentation avec les sites de la mission locale de Paris** en raison du nombre important de jeunes accompagnés et de l'homogénéité du fonctionnement des sites parisiens. En cas de succès, l'intervention pourrait être étendue à d'autres missions locales. Au vu des spécificités de la mission de Paris, nous recommanderions également de tester les solutions dans d'autres contextes avant de les mettre à l'échelle.



## Missions locales de Paris

- ❖ Milieu : urbain
- ❖ Jeunes accompagnés par an : 18 460 (2018)
- ❖ Nombre de conseillers : 110 environ
- ❖ Nombre de sites : 8



## Mission locale d'Ivry-Vitry

- ❖ Milieu : urbain
- ❖ Jeunes accompagnés par an : 3 241 (2018)
- ❖ Nombre de conseillers : 22
- ❖ Nombre de sites : 2



## Mission locale de la Brie et des Morins

- ❖ Milieu : rural
- ❖ Jeunes accompagnés par an : 1 990 (2019)
- ❖ Nombre de conseillers : 12
- ❖ Nombre de sites : 1

Source : Données extraites des rapports annuels d'activité / communiquées par nos partenaires



# Des enjeux structurels de grande ampleur

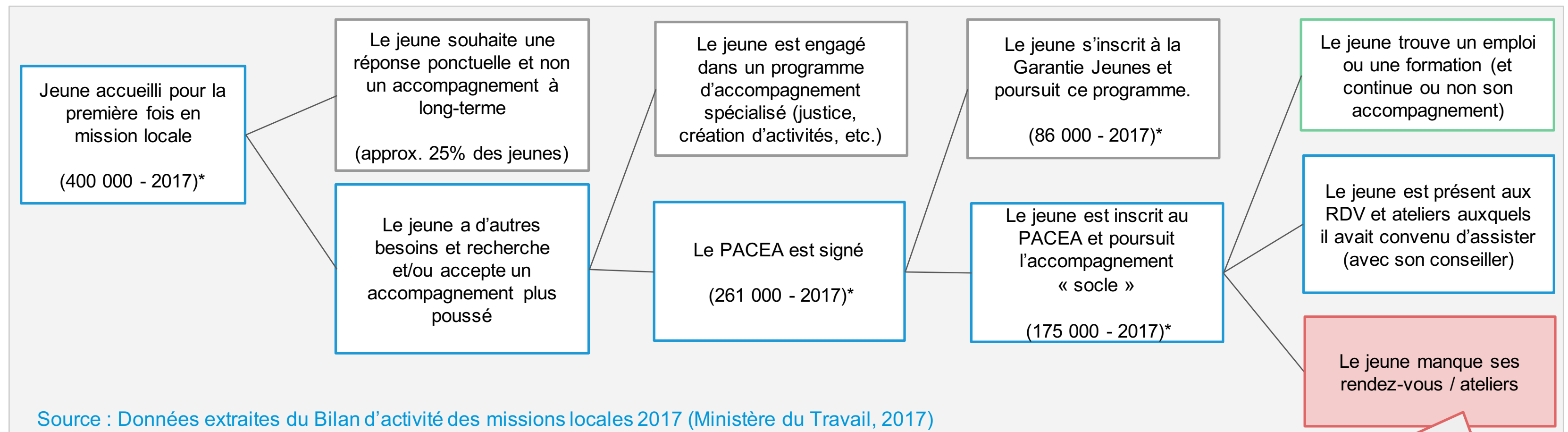
- ❖ **Ce rapport ne couvre pas les barrières structurelles (et non comportementales) dont nous reconnaissons l'impact considérable sur le bon fonctionnement des missions locales, mais qui sont hors de notre champ.** Ces dernières comprennent une instabilité des financements due notamment à une mise en concurrence des acteurs publics et privés, des outils de travail parfois inadaptés aux besoins des conseillers et des jeunes (i-milo) et une charge de travail toujours plus importante.
- ❖ **Les évolutions de missions ont également transformé le rôle des missions locales** et une logique d'accompagnement « vers et dans l'emploi » a parfois pris le pas sur la logique initiale d'accompagnement global, conduisant à une redéfinition du métier de conseiller. Ces changements ont pu conduire à des résistances lorsque les conseillers se sentent menacés dans leur identité professionnelle et dépossédés de leur autonomie (Arambourou et al. 2016).
- ❖ **Nous avons pris ces enjeux en considération lors de notre travail d'idéation afin de ne proposer que des solutions réalistes et réalisables dans un contexte de ressources humaines et matérielles limitées.** Nous devons également prendre en compte ces enjeux lorsque nous implémenterons notre solution et ce, à différent niveaux (formation préalable des conseillers, harmonisation des pratiques de collecte des données, etc.).

« On est passés d'un accompagnement au cas à cas à une culture du résultat avec des financements de plus en plus contraignants. Nos financeurs ont une lecture complètement comptable de notre activité. On jongle entre le quantitatif et le qualitatif. Il faut réconcilier ces deux aspects. [...] On nous demande de réaliser des missions non réalisables avec le temps imparti et nos outils. » Responsable



# Les parcours possibles d'un jeune entrant à la mission locale

La mission locale propose plusieurs dispositifs aux jeunes, dont le PACEA. Le parcours indicatif pour un jeune arrivant à la mission locale est illustré ci-dessous pour faciliter la compréhension de nos objectifs (ce parcours se veut illustratif et n'est évidemment pas exhaustif). Les chiffres indiqués sont des chiffres au niveau national (pour 2017).



Source : Données extraites du Bilan d'activité des missions locales 2017 (Ministère du Travail, 2017)

- ❖ Le PACEA est constitué de plusieurs phases d'accompagnement de durée variable qui peuvent être fractionnables dans la limite de 24 mois consécutifs. Il comprend plusieurs modalités d'accompagnement dont les ateliers et entretiens avec le conseiller qui sont au cœur du dispositif.
- ❖ La Garantie Jeunes est une modalité spécifique et particulièrement intensive du PACEA qui est assortie d'une garantie de ressources. Dans ce projet, nous ne nous concentrons pas sur les jeunes en Garantie Jeunes, pour lesquels les problèmes de déperdition sont moins importants.

**Notre projet se concentre sur les jeunes qui ne reviennent pas**, non pas parce qu'ils ont trouvé une (autre) opportunité, une formation ou un emploi, mais **parce qu'ils se sont démotivés et ont abandonné le processus en cours de route.**

# Notre population-cible : les jeunes en PACEA

L'objectif central du projet est d' :

**Adopter une approche comportementale pour tester une intervention visant à diminuer la déperdition observée en mission locale. En particulier, nous proposons d'**

- ❖ Augmenter la présence des jeunes inscrits au PACEA pour leurs rendez-vous avec leurs conseillers
- ❖ Augmenter la présence des jeunes inscrits au PACEA pour les ateliers

## Pourquoi choisir de nous concentrer sur les jeunes en PACEA ?

Plutôt que de se focaliser sur la présence à tous les rendez-vous et ateliers proposés par la mission locale, il a été convenu lors d'un atelier de ciblage le 16 décembre 2019 de se concentrer sur ceux liés au PACEA pour trois raisons principales :

- ❖ **Un groupe important** : La majorité des jeunes qui se rendent en mission locale décident de s'inscrire au PACEA (54%, 51% et 80% respectivement dans les missions locales de Paris, d'Ivry-Vitry et de la Brie et des Morins). Cela en fait une population idéale pour une approche expérimentale en raison de la taille de l'échantillon considéré.

- ❖ **Une démarche d'engagement**: La démarche de contractualisation associée au PACEA semble indiquer une volonté de s'engager sur le long-terme afin de développer et/ou de réaliser leur projet professionnel. Ce désir exprimé rend une approche comportementale particulièrement adaptée, puisqu'il s'agit de soutenir les jeunes concernés dans une démarche de long-terme.
- ❖ **Un dispositif populaire à l'échelle nationale** : Le PACEA est l'accompagnement « socle » de la mission locale et il est considéré comme la « clé de voûte de l'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie des jeunes » (Ministère du Travail, 2018). Bien qu'il existe des variantes dans la façon dont il est dispensé par les différentes missions locales, il est basé sur des rendez-vous réguliers entre le jeune et le conseiller, ainsi que des ateliers qui visent à développer les compétences des accompagnés. Cela signifie qu'une intervention ciblant le PACEA a le potentiel d'être appliquée à d'autres missions locales à l'échelle nationale.

# Notre population-cible: quelques chiffres

Nous présentons ci-dessous les caractéristiques moyennes de la population des personnes inscrites à la mission locale de Paris au deuxième semestre 2018. Cette population sera a priori la plus proche de celle avec laquelle notre expérimentation aura lieu.



Un groupe important

**1 607**

**jeunes** se sont inscrits au PACEA au deuxième semestre 2018 à la Mission locale de Paris



Et le ratio homme-femme était de

**55/45**

En décembre 2018



Un faible niveau de qualification

**43%**

des jeunes accueillis n'ont pas de qualification scolaire alors que la moyenne nationale française est de 9.2% d'après le gouvernement français (2017)



Un pourcentage élevé d'étrangers

**27%**

des jeunes accueillis sont nés hors de France alors que la moyenne nationale est de 9,7% d'après l'Insee (2019)



Le rôle-clé des proches

**51%**

des jeunes accueillis découvrent la mission locale grâce à famille et leurs amis



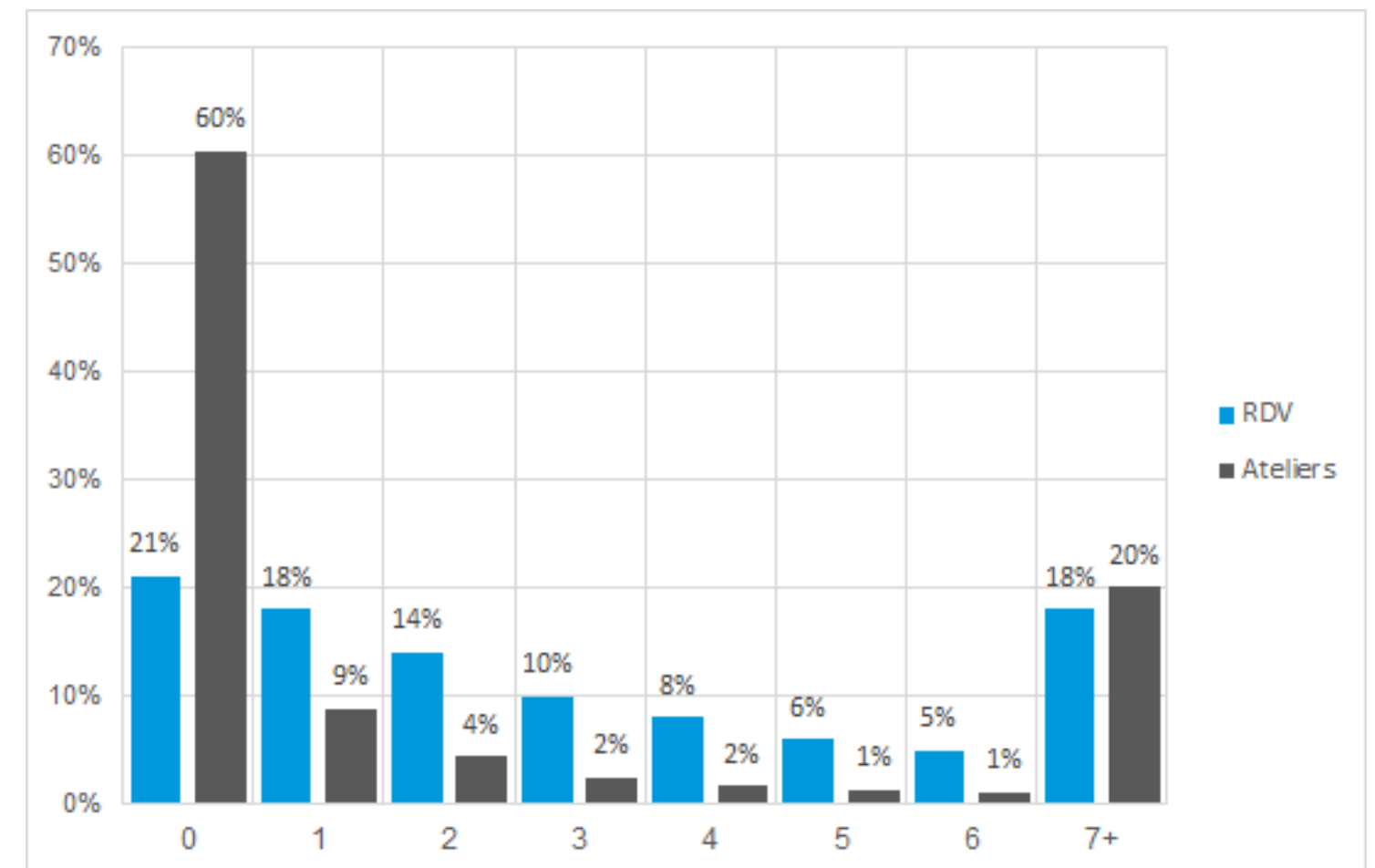
# Notre comportement-cible : la déperdition

## Pourquoi choisir de nous concentrer sur la déperdition ?

Lors de l'atelier de ciblage, nous avons convenu de nous focaliser sur la déperdition des jeunes pour les raisons suivantes:

- ❖ **Un phénomène majeur** : Même après la signature du PACEA, les missions locales connaissent un fort taux de déperdition. A Paris, 21% des jeunes ayant signé le PACEA ne reviendront plus pour un autre rendez-vous et 60% des jeunes ne participeront à aucun atelier.
- ❖ **Un obstacle majeur à l'entrée en formation et emploi** : Fontaine et Le Barbanchon (2012) ont constaté que le fait de suivre un accompagnement individuel au Pôle emploi augmente le taux de sortie vers l'emploi d'entre 23 et 34%. De plus, des évaluations d'autres programmes similaires tels la Garantie Jeunes suggèrent que la participation aux rendez-vous et aux ateliers a un impact positif sur l'emploi (Gautié, 2018).
- ❖ **Un problème comportemental** : L'absence aux rendez-vous et ateliers s'explique au moins en partie par des facteurs comportementaux tels que la préférence pour le présent, un manque de motivation intrinsèque et une faible estime de soi (Hervelin et Zamora, 2018). Le BIT a par ailleurs mené plusieurs essais ciblant la présence aux rendez-vous dans des contextes similaires avec des résultats prometteurs et une augmentation des taux de présence (BIT, 2015 ; BIT, 2019).

Figure 2 : Nombre de rendez-vous et d'ateliers auxquels le jeune a pris part après la signature du PACEA



Ce graphique concerne les jeunes entrés en PACEA à la mission locale de Paris entre janvier et octobre 2019 (n = 4 959).

# En bref : diminuer la déperdition chez les jeunes en PACEA



Une population considérable

**>50%**

des jeunes accueillis dans les missions locales de Paris, d'Ivry-Vitry et de la Brie et des Morins signent un PACEA\*



Une déperdition importante

**21%**

ayant signé le PACEA ne reviendront plus pour un autre rendez-vous.



Un comportement important pour l'insertion professionnelle:

**23 à 34%**

d'augmentation des taux de sorties vers l'emploi grâce à l'accompagnement individuel dans une étude similaire par Pôle emploi (Fontaine et Le Barbançon, 2012)

\*Ce chiffre exclut les jeunes qui bénéficient de l'accompagnement "Garantie Jeunes"

# Exploration

---

Diagnostic comportemental



# Méthodologie de la phase d'Exploration

La phase d'Exploration vise à mieux comprendre le contexte du projet, et à identifier 1) les barrières comportementales contribuant à la déperdition, 2) les leviers potentiels pour encourager la présence aux rendez-vous et ateliers et 3) les points de contact qui pourraient être exploités dans le cadre d'une intervention.



Source : Photo prise au site Vitry de la mission locale d'Ivry-Vitry

Pour cette phase, nous avons réalisé plusieurs activités :

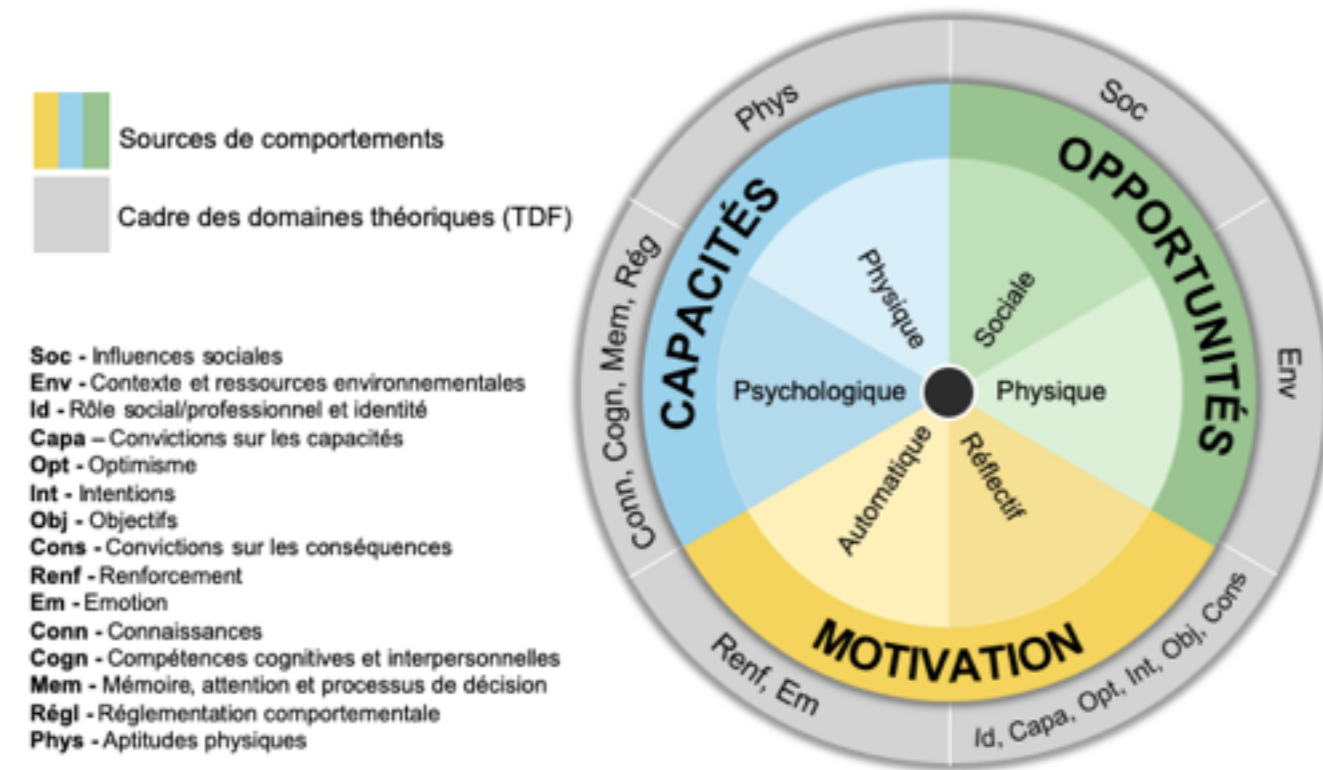
- ❖ **Examen de la littérature** « comportementale » et académique autour de l'insertion professionnelle des jeunes et des politiques de l'emploi, en nous concentrant tout particulièrement sur les interventions visant à combattre le phénomène d'attrition.
- ❖ **Analyse des données disponibles** : Nous avons analysé les données qualitatives et quantitatives fournies la DARES, ainsi que par les missions locales elles-mêmes, afin de mieux comprendre notre population-cible, à savoir les jeunes inscrits au PACEA.
- ❖ **Travail de terrain et entretiens à Paris, Vitry et Coulommiers** : Le BIT et la DITP ont effectué 5 jours de travail de terrain dans 4 missions locales situées à Paris, à Ivry-Vitry et à Coulommiers. Lors de nos visites, nous avons observé des entretiens avec des jeunes (premier accueil, signature de PACEA et RDVs de suivi) ainsi que des ateliers. Nous avons également mené des entretiens semi-structurés avec:
  - Des directeurs.trices et responsables de site,
  - 14 conseillers
  - et 35 jeunes (dont 24 entretiens en personne à la mission locale et 11 entretiens téléphoniques avec des jeunes qui ne sont plus « actifs »).

# Méthodologie de la phase d'Exploration

Selon le modèle COM-B développé par un consensus de scientifiques spécialisés dans le changement de comportement (Michie et al, 2011), il existe trois facteurs importants et susceptibles d'influencer le comportement d'un individu: **ses capacités (C)** (physiques et psychologiques), **son environnement (O pour « opportunités »)** et **sa motivation (M)**. Pour provoquer un changement de comportement, il faut modifier au moins l'un de ces facteurs. A chaque facteur principal (capacité, opportunité ou motivation) correspond un ensemble de 15 barrières et de leviers intitulés « les domaines théoriques » (Atkins et al, 2014) qui sont couramment utilisés en psychologie comportementale (Cane et al, 2012).

- Afin de réaliser l'analyse des obstacles et leviers comportementaux, nous avons codé nos retranscriptions des entretiens de manière systématique en utilisant ce cadre méthodologique (et ces domaines théoriques).
- Puis nous avons choisi **les techniques de changement de comportements** les plus propices et prometteuses pour contrecarrer ces barrières. Chaque solution comprend une ou plusieurs techniques.
- Enfin, ces observations et entretiens nous ont permis d'identifier des **points de contacts ou moments propices** à une intervention comportementale (par exemple la signature du contrat) dans le cadre du PACEA.

Figure 3 : Illustration du *Theoretical Domains Framework*



Nous présentons dans le reste de cette section un résumé des principales barrières et leviers identifiés. La liste complète de ces barrières et leviers ainsi que le glossaire des concepts utilisés dans ce rapport se trouvent en annexes.

Il est important de noter que nous nous concentrons ici sur les barrières et leviers comportementaux pour encourager une plus forte présence en mission locale. Nous ne discutons donc pas des barrières structurelles ou environnementales existantes, ou des leviers réglementaires potentiels, puisque ceux-ci se trouvent hors du champ de ce projet.

# Barrières comportementales à la présence soutenue en mission locale

Nous avons identifié plusieurs barrières à la présence soutenue aux rendez-vous et ateliers, et **présentons ici les cinq barrières principales qu'une intervention comportementale pourrait adresser.**

Il existe par ailleurs de nombreuses autres barrières structurelles ou environnementales (manque de ressources financières pour se rendre à la mission locale, incapacité physique à se déplacer en milieu rural, ou encore une barrière de langue ne permettant pas de profiter des ateliers). Nous n'adressons cependant pas ces barrières ici puisqu'elles sortent du champ de ce qu'une approche comportementale pourrait résoudre.

- 1. Le contrat de PACEA n'est pas toujours bien compris par les jeunes :** Les jeunes ont du mal à appréhender le PACEA, les obligations auxquelles ils s'engagent et la pertinence du parcours pour leur projet professionnel particulier. L'allocation financière liée au PACEA constitue par ailleurs une incitation qui nourrit une motivation extrinsèque plutôt qu'intrinsèque.
- 2. L'entretien de diagnostic, souvent focalisé sur les manques et besoins du jeune, peut être démotivant :** Le diagnostic se focalise la plupart du temps sur les besoins du jeune, et moins sur ses forces et valeurs.
- 3. Des attentes trop basses d'eux-mêmes et/ou de la mission locale, ou des attentes trop élevées et déconnectées de la réalité peuvent mener à une perte de motivation :** Certains jeunes arrivent à la mission locale et souhaitent des réponses immédiates. Ils ont également des attentes irréalistes du monde du travail et sont déçus par l'état du marché et la longueur du procédé d'insertion professionnelle. A l'inverse, d'autres jeunes ne croient pas que la mission locale puisse les aider à réaliser leur projet et abandonnent (trop) rapidement.
- 4. Le manque d'agentivité et d'autonomisation peut être démotivant pour les jeunes :** Certains jeunes sont souvent passifs, ou mis dans une position d'observateur, par rapport à leur projet professionnel et dans leur relation avec leur conseiller. Cela amène certains à oublier leurs engagements ou à déprioriser les tâches convenues.
- 5. Les jeunes « oublient » souvent de se présenter à la mission locale :** S'ils viennent au RDV, ils ne se souviennent pas toujours des tâches qu'ils doivent effectuer pour progresser dans leur recherche.



# Le contrat de PACEA n'est pas toujours bien compris par les jeunes

Les jeunes ont du mal à appréhender le PACEA, les obligations auxquelles ils s'engagent et la pertinence du parcours pour leur projet professionnel particulier.

- ❖ **Le PACEA, tel qu'il est présenté actuellement, est difficile à comprendre pour les jeunes.** Il ressort des entretiens que certains jeunes ne comprennent pas ce qu'est le PACEA et ne se souviennent même pas de l'avoir signé. Certains conseillers nous ont également avoué qu'ils passaient très peu de temps à expliquer le fonctionnement du PACEA en raison des contraintes de temps auxquelles ils font face.
- ❖ **La signature du PACEA est perçue comme une simple formalité administrative dont la signature est nécessaire pour percevoir une allocation.** Cette perception est exacerbée par le format et le langage administratifs du document qui contient surtout des données sur l'état civil et est déconnecté du projet personnel du jeune. Enfin, le contrat est signé en ligne et les jeunes ne reçoivent pas toujours d'exemplaire.
- ❖ **Dans certains cas, la motivation des jeunes est principalement liée à l'allocation.** Certains conseillers et jeunes interrogés estiment qu'une minorité des jeunes s'inscrivent principalement au PACEA pour percevoir une allocation (motivation extrinsèque) et non pour formuler et/ou réaliser un projet professionnel (motivation intrinsèque). La motivation extrinsèque peut augmenter les taux de présence mais n'est peut-être pas suffisante pour promouvoir l'insertion professionnelle. L'évaluation du RCA (un précurseur du PACEA) montre que les jeunes qui ont perçu une allocation assistent à plus de rendez-vous, mais ne sont pas plus susceptibles de trouver une formation ou un emploi (Aeberhardt et al 2015).

The image shows a detailed form for a PACEA contract. At the top, it is titled 'CONTRAT DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT CONTRACTUALISÉ VERS L'EMPLOI ET L'AUTONOMIE' and references articles L.5121-3 to L.5121-7 and R.5121-4 to R.5121-25 of the Labor Code. The form is divided into several sections: 'LE JEUNE BÉNÉFICIAIRE' (Young Beneficiary) with fields for name, address, nationality, and date of birth; 'L'OPÉRATEUR' (Operator) with fields for denomination, address, and contact information; and 'GARANTIE JEUNES' (Young Guarantee) with checkboxes for eligibility and contract renewal. There are also sections for signatures and legal declarations, including a note about the contract being signed online and the lack of a physical copy.

Figure 4 : Un contrat de PACEA (Ministère du Travail, 2018)

# Le contrat de PACEA n'est pas toujours bien compris par les jeunes

- ❖ **Le levier financier que constitue l'allocation liée au PACEA pourrait être mieux exploité.** L'allocation offerte par le PACEA est un mécanisme important pour encourager la présence (Aeberhardt et al 2015). Le montant mensuel maximum de l'allocation est de 497,01 euros et sa distribution est ponctuelle et conditionnelle (le jeune ne doit percevoir aucune autre rémunération ou allocation). Un jeune peut percevoir jusqu'à 1500 euros sur une période de 12 mois.

Cependant son fonctionnement est obscur et n'est pas toujours expliqué clairement au jeune. Par exemple, le montant qui peut être accordé au jeune dépend notamment du « pot » dont disposent les missions locales et dans lequel elles peuvent puiser (jusqu'à épuisement des ressources). Les jeunes ne peuvent pas toujours recevoir une allocation, même lorsqu'ils respectent leurs engagements vis-à-vis de la mission locale. Le caractère aléatoire de l'allocation peut donc décourager le comportements souhaité (à savoir la présence aux RDV et/ou ateliers).

De plus, lors des rencontres observées, la conditionnalité de l'allocation n'est pas toujours soulignée, et les jeunes ne sont pas forcément informés du fait que l'allocation pourra être discontinuée s'ils ne remplissent pas leurs obligations.

\*Lorsque des citations sont utilisées, nous utilisons le code J pour désigner un jeune, C pour désigner un conseiller et O pour désigner une observation. Durant la retranscription des entretiens, chaque personne a reçu un numéro aléatoire afin de préserver l'anonymat des personnes interrogées.

« Les gens ne sont pas conscients de la chance qu'on a [d'avoir accès à la mission locale]. Les cartes, elles sont dans leur main. Ils viennent juste pour l'argent. » Jeune (J6) - Paris\*

« L'argent parfois c'est un peu la carotte. »  
Conseillère (C10) - Paris



Source : Une conseillère et un jeune en entretien

# L'entretien de diagnostic, souvent focalisé sur les manques et besoins du jeune, peut être démotivant

Le diagnostic se focalise surtout sur les besoins du jeune, et moins sur ses forces et valeurs, et peut être démotivant pour le jeune.

- ❖ **L'objectif du diagnostic est d'identifier les obstacles qui pourraient empêcher le jeune de réaliser son projet professionnel.** Lors du diagnostic, les conseillers cherchent à mieux comprendre les aspirations profondes des jeunes et leurs désirs profonds mais doivent parfois « *ramener [les jeunes] sur terre* » (Conseillère (C2), Mission locale de Paris) quand leur projet est irréaliste.

«Tous les deux, on va ramer.» Un.e conseiller.ère s'adressant à un jeune qui ne sait pas du tout ce qu'il veut faire lors du premier entretien (C2) - Paris

Ce retour à la réalité peut être démotivant pour les jeunes. Déçus d'apprendre que leur projet professionnel est difficile à réaliser, ils peuvent entrer dans un **état chaud** ou état de forte intensité émotionnelle dans lequel ils sont plus enclins à une prise de décision impulsive (Lowenstein, 1996). Par conséquent, les jeunes peuvent arrêter leurs recherches, décider de ne pas revenir à la mission locale ou rejeter tous les autres parcours professionnels.

«Si jamais le conseiller s'en fiche de toi, moi je reviens pas, je m'en fous même de mon futur. Tu le sens quand une personne ne veut pas t'avoir là.»  
(J1) - Paris

- ❖ Une focalisation particulière sur les manques et obstacles peut également affecter la perception des jeunes d'avoir le contrôle sur leur projet et les clés pour l'atteindre (ce que nous appelons avoir un locus externe de contrôle). Cela est exacerbé par le fait que les NEETs ont en moyenne un **locus de contrôle** moins élevé (Mendolia et Walker, 2015), et représente une opportunité manquée. En effet, les demandeurs d'emploi qui ont du mal à voir un lien entre leurs efforts et leurs résultats (autrement dit qui ont un locus externe de contrôle) ont tendance à s'engager moins activement dans la recherche d'emploi (Caliendo et al, 2015 ; McGee, 2015).
- ❖ **Le diagnostic ne se focalise pas souvent sur des traits de personnalité positifs** ou sur les compétences non-cognitives (telles que le caractère consciencieux et la stabilité émotionnelle). Bien qu'il soit aisément compréhensible que les conseillers n'aient pas le temps de tout couvrir pendant l'entretien de diagnostic et préfèrent prioriser l'identification des besoins du jeune, cela peut représenter une opportunité manquée. En effet, ces compétences dites non-cognitives prédisent au moins 50% de la réussite professionnelle à l'âge adulte et peuvent être influencées jusqu'à l'âge de 20 ans (Villeval 2016).

# Des attentes trop basses d'eux-mêmes et/ou de la mission locale...

- ❖ **Certains jeunes ont des attentes trop basses d'eux-mêmes et manquent de confiance en eux.** Un nombre important des jeunes à la mission locale se trouvent dans des situations difficiles (APUR, 2016), notamment à la suite de ruptures familiales et scolaires. À Paris par exemple, un jeune sur quatre rencontre des problèmes de logement. Par conséquent, les jeunes se trouvent parfois « *hors des clous de la réalité quotidienne* » ou « *en situation d'inertie* » (d'après les conseiller.ère.s).

« Ils nous disent qu'ils n'ont pas besoin d'aide mais on creuse et on réalise que si, ils en ont besoin. Parfois certains n'acceptent pas leurs difficultés. » (C3) - Coulommiers

Une évaluation de la Garantie Jeunes montre que les bénéficiaires **manquent d'estime de soi** (Gautié, 2018), un trait communément observé parmi les jeunes NEETs (Mawn et al, 2017) et qui peut être une barrière à l'emploi (Tanner et al, 2009). En effet, une faible estime de soi contribue à un **sentiment d'efficacité personnelle** réduite (si le demandeur d'emploi ne croit pas en sa capacité à effectuer les activités de recherche) (Saks, 2005) et peut donc diminuer sa propension à trouver un emploi (Kanfer et al, 2001).

Ce sentiment et ce manque d'estime de soi peuvent être exacerbés par « **la menace du stéréotype** ». Rappeler aux jeunes les difficultés dans lesquelles ils se trouvent pourrait les amener à se focaliser sur ces problèmes, et à s'auto-censurer (consciemment ou non).

- ❖ **Certains jeunes ont des attentes trop basses de la mission locale.** Une vision négative des institutions publiques ternit par ailleurs les perceptions de la mission locale. Un rapport adressé au premier ministre sur les missions locales montre que 48% des jeunes ne font que peu ou pas du tout confiance aux administrations (Couronné et Loison-Leruste, 2018). Ce manque de confiance peut mener à un désengagement avec la mission locale.

« [Ce jeune a arrêté de venir à la mission locale pendant plusieurs mois et je lui demande pourquoi.] J'avais pas envie. Je pensais que la mission locale ne pouvait pas m'aider. J'avais pas besoin d'eux. » (J8) - Coulommiers



# ...ou des attentes trop élevées et déconnectées de la réalité qui peuvent mener à une perte de motivation

A l'inverse, d'autres jeunes attendent trop de la mission locale et ont des attentes irréalistes et déconnectées du marché du travail.

- ❖ Le **biais d'optimisme**, ou la tendance à surestimer la probabilité d'événements positifs (trouver un emploi ou une formation) et à sous-estimer celle d'événements négatifs (ne pas être rappelé à la suite d'un entretien) est courante chez les demandeurs d'emploi. Ainsi, une enquête réalisée aux États-Unis montre que le délai moyen réel pour trouver un emploi est trois fois supérieur aux croyances rapportées, et plus de 80% des personnes enquêtées sous-estiment la durée de leur recherche (Spinnewijn, 2015).

**Nous avons retrouvé cette tendance chez certains jeunes**, l'écart entre leurs attentes et la réalité du marché du travail les amenant parfois à abandonner leur projet et/ou à préférer des activités plus rémunératrices sur le court-terme. Ce phénomène est connu sous le nom de « **préférence pour le présent** ». Leur volonté d'investir dans l'effort dans le présent est limitée car cette activité engendre des coûts immédiats pour un bénéfice qui ne sera tangible que dans le futur (Villeval, 2016).

- ❖ Certains jeunes surestiment leur capacité à trouver un emploi et sous-estiment la longueur du procédé et l'intensité de l'effort nécessaire pour réaliser leur projet.

Ils attendent beaucoup de la mission locale et peuvent penser qu'elle va « *tout leur apporter* » (C1, Paris), sous-estimant parfois le travail et les efforts requis pour réaliser leur projet (en particulier pour les programmes plus « contraignants » tels que la Garantie Jeunes).

De plus, une proportion importante de jeunes souhaite commencer à travailler immédiatement et sont déçus lorsque leur conseiller.ère leur explique que ce processus peut prendre plusieurs mois. Quand il est possible d'orienter les jeunes immédiatement vers un emploi, celui-ci n'est pas toujours adapté à leurs besoins ou envies (travail mal payé, CDD, etc.), ce qui a pour conséquence de les démotiver. Il existe enfin une temporalité de l'offre dont les jeunes n'ont pas toujours conscience. Par exemple, les programmes d'alternance ne commencent qu'à plusieurs dates fixes dans l'année - ce que les jeunes ne réalisent pas toujours.

« Il y a des jeunes qui n'ont pas été convaincus par le premier entretien ou bien on n'a pas la solution. Beaucoup de jeunes veulent des réponses immédiates et on ne les a pas »- (C2) - Paris

# Le manque d'agentivité et d'autonomisation peut être démotivant pour les jeunes

Certains jeunes sont souvent passifs et/ou mis dans une position d'observateur par rapport à leur projet professionnel et dans leur relation avec leur conseiller. Ce manque d'autonomisation peut être démotivant pour les jeunes qui se sentent dépossédés de leur projet.

- ❖ Lors d'un entretien que nous avons observé, une conseillère présente le Parcours d'Entrée dans l'Emploi à un jeune homme. Elle lui dit « *le fait d'avoir un cadre, ça va vous motiver aussi. Vous avez besoin d'un bon coup de pied aux fesses. Qu'est-ce que vous en pensez?* » Le jeune répond « *Oui, c'est une bonne idée* ». Elle enchaîne « *Vous avez d'autres questions? Vous êtes motivés quand même? Vous avez votre libre-arbitre. Si vous pensez que ça ne correspond pas, vous revenez.*»

Cet échange n'est pas représentatif de tous ceux que nous avons observés, mais montre que dans certains cas où un jeune peine à articuler ses objectifs, et en raisons de contraintes de temps, les conseillers peuvent parfois prendre le dessus et faire des propositions qui ne correspondent pas nécessairement aux aspirations profondes du jeune.

Cette prise de position risque de diminuer la **motivation autonome**, qui est pourtant associée à une intensité de recherche d'emploi plus élevée (Vansteenkiste, 2014).

Plusieurs études que nous avons menées dans des centres d'insertion professionnelle (ou «job centres») au Royaume-Uni confirment cette hypothèse, et suggèrent en effet que les demandeurs d'emploi sont susceptibles de fournir plus d'efforts dans leur recherche d'emploi lorsqu'ils ont établi des objectifs pour eux-mêmes et auxquels ils se sont publiquement engagés (BIT 2015).

Il est donc probable que lorsque les jeunes se sentent dépossédés de leur projet, ou « infantilisés », leur **sentiment d'efficacité personnelle** diminue et certains ne reviennent pas. Certains de nos entretiens ont confirmé l'existence de ce risque :

« Ils nous conseillent toujours ce qu'on ne veut pas faire. » (J4) - Paris

« [Ma conseillère], elle est parfaite pour m'aider mais une fois on m'a fait faire un jeu de société. On prend les jeunes pour des trop jeunes. C'était quelqu'un de formé par l'UE qui nous a fait jouer. Alors là j'ai arrêté d'aller à la mission locale car je sentais que c'était pas un truc vrai. Les jeunes s'en fichent qu'on leur prenne la main et les fasse jouer. » - J1) - Paris

# Les jeunes « oublient » souvent de se présenter à la mission locale

Les jeunes oublient souvent de se présenter à la mission locale pour leurs rendez-vous personnels ou ateliers.

- ❖ D'après les jeunes et conseillers que nous avons interrogés, **il existe bien sûr des raisons structurelles pour lesquelles les jeunes manquent leur rendez-vous** (manque de moyens pour se rendre à la mission locale, problèmes d'addiction et difficultés psychologiques par exemple). Mais **selon eux, l'oubli est la raison principale** pour laquelle les jeunes manquent leurs rendez-vous et ateliers, soit parce qu'ils oublient simplement de venir, soit parce qu'ils ont oublié d'organiser des solutions pour la garde d'enfants, ou de déplacer d'autres rendez-vous concomitants.
- ❖ **Cependant, certains jeunes notent que cet « oubli » est en réalité une excuse** qui déguise souvent un manque d'envie ou de motivation ou un sentiment de honte et d'échec. Une jeune femme nous a avoué ne pas revenir à la mission locale par « honte ». Honte de demander de l'aide, honte de ne pas avoir fait les démarches ou honte de leurs failles et de leur situation.

« [Les jeunes] n'ont pas envie [de venir]. Ils ont la flemme. Ils préfèrent dormir. » (J7) - Paris

- ❖ Il n'y a pas de conséquence négative pour les jeunes quand ils ne se présentent pas à la mission locale (notamment à Paris).

« Certains ne vont pas oser dire non à un atelier et ne vont jamais y aller. » (C5) - Paris

**Ce biais d'omission**, ou l'idée selon laquelle nous sommes jugés moins durement pour l'inaction plutôt que pour des actions négatives, (Barov et Ritov, 2004) est renforcé quand les jeunes ne sont pas immédiatement rappelés par leur conseiller lorsque celui-ci observe le retard ou l'absence au rendez-vous.

Cela crée une impunité potentiellement néfaste, d'une part car le jeune se désengage et ne se sent pas suivi et d'autre part car les conseillers peuvent ne pas se sentir respectés et subissent également une baisse de motivation.

Les jeunes pensent qu'ils pourront obtenir un autre rendez-vous ou atelier facilement et rapidement et ils ne perçoivent pas leur absence comme une opportunité manquée ou une perte.

# Leviers favorisant la présence soutenue en mission locale

---

Nous avons identifié six leviers comportementaux principaux qui peuvent être exploités pour augmenter le taux de présence des jeunes en mission locale.

Listés ci-contre, ces leviers offrent des opportunités pour accroître la motivation des jeunes et surmonter les obstacles identifiés dans la section précédente.

- 1. L'entretien de contractualisation et sa présentation peuvent influencer l'engagement.** La contractualisation du PACEA et le diagnostic sont des moments importants pour aider le jeune à formuler ses attentes et ses aspirations et renforcer sa motivation intrinsèque.
- 2. Les incitations, financières ou non, sont des instruments-clés pour soutenir l'engagement.**
- 3. Autonomiser les jeunes peut accroître leur engagement et leurs chances de succès :** Les jeunes qui se sentent responsables de leur projet et qui sont autonomes réussissent mieux. Encourager les jeunes à planifier et à se fixer des objectifs peut accroître leur sentiment d'agentivité.
- 4. Un diagnostic portant sur les forces, valeurs et compétences non-cognitives du jeune pourrait accroître leur motivation et leur réussite.** Les jeunes sont plus susceptibles de se sentir écoutés et valorisés lorsque le conseiller les aide à identifier et à utiliser leurs forces et valeurs et à formuler un projet qui leur est propre.
- 4. Les pairs et role models sont un levier important pour motiver les jeunes à réaliser leurs buts et à (re)calibrer leurs attentes.** Ces pairs peuvent être une source d'inspiration et leur procurer des conseils importants sur la mission locale et leurs propres responsabilités.
- 6. De nombreux outils permettent de remédier à l'oubli et de garder le contact avec les jeunes.** Les jeunes sont bien équipés connectés et joignables et il serait relativement aisé pour la mission locale de maintenir le lien avec eux grâce aux nouvelles technologies.

# L'entretien de contractualisation et sa présentation peuvent influencer l'engagement

---

L'entretien de contractualisation et l'étape du diagnostic sont des moments importants pour aider le jeune à formuler son projet et à s'engager.

- ❖ Les « **moments de changements** » représentent des opportunités pour **introduire de nouvelles habitudes**. Les moments de transition comme une nouvelle année scolaire, la naissance d'un enfant, ou le premier janvier sont des moments propices au changement et à l'adoption de nouvelles habitudes (Verplanken et Wood, 2006 ; Dai et al, 2014). De la même façon, le moment de contractualisation de début de parcours en mission locale représente un moment important, où l'engagement et la motivation sont au maximum, pour instaurer de nouvelles habitudes.
- ❖ **Un document simplifié et plus attractif peut renforcer l'engagement**. Au-delà des effets bien connus de la simplification, hiérarchisation et présentation saillante de l'information sur l'intérêt porté à un document et sa compréhension (BIT, 2014), **l'effet de cadrage** (ou « framing effect ») offre également des opportunités pour rendre le document du PACEA plus efficace. L'effet de cadrage signifie que nous réagissons différemment aux informations en fonction de la manière dont elles sont présentées (Villeval 2016). Changer le format, ou même simplement le titre d'un document permet donc de changer sa perception. Appliqué au PACEA, ce principe pourrait permettre de aux jeunes de le voir comme un contrat et non plus comme une simple formalité administrative.
- ❖ **Formuler un plan écrit peut aider à combler l'écart entre intentions et actions**. Certains jeunes ne réalisent pas les tâches dont ils ont discuté avec leur conseiller bien qu'ils expriment avoir l'intention de le faire (**écart intention-action**). Cela peut arriver car ils procrastinent, sous-estiment les efforts et le temps requis, et/ou rencontrent des obstacles inattendus et se découragent. La planification, par la formulation d'objectifs clairs, peut aider à combler l'écart entre intention et action (Mento et al, 1987). Suivant ce principe, durant l'entretien de contractualisation, les conseillers pourraient par exemple demander aux jeunes de formuler et d'écrire des objectifs de court-terme liés à leur objectif de long-terme qui seraient inscrits dans le document de contractualisation.
- ❖ **S'engager publiquement, ne serait-ce qu'en signant ce document, peut permettre d'accroître les chances de réussite**. De nombreuses études montrent que les individus sont plus susceptibles de faire des efforts lorsqu'ils ont pris un engagement significatif en présence d'un autre individu ou groupe (Halpern, 2010). Il a été démontré que les **mécanismes d'engagement** peuvent par exemple considérablement améliorer l'effort au travail, l'épargne et les comportements de santé (Ashraf et al., 2006; Bryan et al., 2010; Kaur et al., 2011).



# Les incitations, financières ou non, sont des instruments-clés pour soutenir l'engagement

Les **incitations**, qu'elles soient sous la forme de bonus ou de malus, financières ou non, font partie des instruments-clés pour motiver le changement de comportement.

- ❖ **La façon dont la compensation financière est présentée peut avoir un impact non négligeable sur le taux de présence des jeunes.** Des études sur le RCA et la Garantie Jeunes montrent que l'allocation financière a un impact majeur sur la présence en mission locale (Aeberhardt et al, 2014; Gaini et al, 2018). Ce succès s'explique en partie parce que les jeunes comprennent sa logique et participent de la définition des conditions, par le biais d'une charte de comportements élaborée collectivement au cours de la première semaine d'ateliers collectifs (Loison-Leruste et al, 2016).

En effet, d'autres études montrent que les systèmes de bonus fonctionnent mieux lorsqu'ils sont liés à des objectifs clairs, et directement attribuables à une action prise par un individu (Mitchell et al, 2019).

Bien que l'allocation disponible pour le PACEA soit moins élevée et délivrée moins systématiquement, son fonctionnement pourrait être modifié i) pour assurer une plus grande compréhension par les jeunes de son fonctionnement, et ii) pour lier cette allocation à des tâches accomplies. S'il n'est pas possible de la présenter comme une « rémunération » pour un travail accompli pour manque de moyens, elle pourrait être présentée comme un bonus.

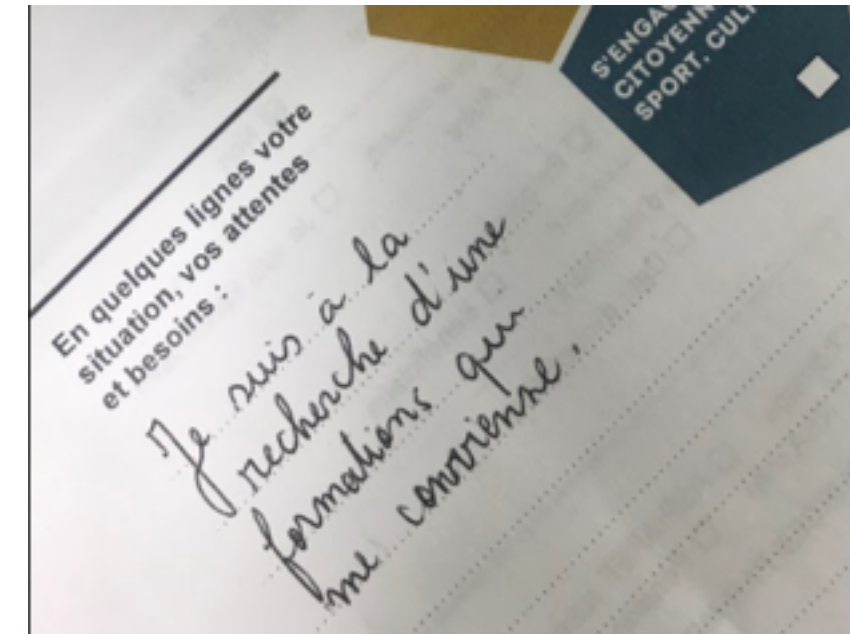
- ❖ Les **incitations non-financières** offrent également des solutions, particulièrement utiles dans des environnements contraints financièrement. Des incitations non-financières (telles des points, des reconnaissances publiques, ou des cadeaux) peuvent même être plus efficaces que des bonus financiers (Ashraf et al, 2014 ; Ariely, 2016), et représenter un risque moindre en terme de suppression de la motivation intrinsèque (un phénomène qui pourrait, dans certains cas, amener des individus à se désengager d'actions bénéfiques, comme par exemple donner du sang, si elles sont rémunérées).

Ces mécanismes sont fréquemment utilisés pour encourager les donations caritatives, ou pour encourager un bon comportement dans les salles de classe! Ici, nous pourrions imaginer par exemple un système de points liés au progrès de chacun, et donnant accès à des activités particulièrement demandées (tout en assurant une égalité d'opportunités).

# Autonomiser les jeunes peut accroître leur engagement et leurs chances de succès

Les jeunes qui obtiennent les meilleurs résultats semblent être ceux qui ont un projet professionnel bien défini qu'ils ont pris en main.

- ❖ **Les jeunes qui réalisent leurs objectifs ont un fort degré d'agentivité.** Les conseillers ont noté que les jeunes avec un haut niveau d'autonomie ont un objectif clair, qu'ils ont choisi, avec des buts intermédiaires. Ces jeunes jouent un rôle actif dans les discussions avec leur conseiller, définissant leur propre parcours. Ils sont disciplinés dans l'exécution des tâches convenues et résilients face aux défis et obstacles qu'ils rencontrent.



Source : Photo prise au site Milord de la mission locale de Paris

## Observations

Jeune: Je veux continuer les études pour devenir directeur artistique.

Conseiller: Bah moi je ne sais pas comment on devient directeur artistique...

Jeune: Moi je sais. [Il sort son téléphone et lui montre son écran et le diplôme des arts appliqués qu'il a trouvé sur internet.

Conseiller: Sur le net, on peut trouver beaucoup de choses. Est-ce que c'est payant? Quelles autres écoles avez-vous identifiées?

Extrait d'un entretien observé à Paris (O2)

- ❖ **A Coulommiers, les rendez-vous se réalisent côte-à-côte plutôt que face à face**, ce qui augmente le sentiment d'agentivité du jeune dans la construction du projet. Les jeunes voient l'écran et peuvent lire les informations qui les concernent et effectuer des recherches en ligne avec leur conseiller.



# Autonomiser les jeunes peut accroître leur engagement et leurs chances de succès

- ❖ Encourager les jeunes à planifier et à se fixer des objectifs peut accroître leur sentiment d'agentivité. Concentrer les discussions entre les conseillers et les bénéficiaires sur la **planification** et la **mise en place d'objectifs** peut améliorer l'insertion professionnelle.

Au Royaume-Uni, nous avons modifié le parcours usagers lors de l'inscription aux allocations chômage. En particulier, nous avons encouragé les bénéficiaires à établir des buts spécifiques, mesurables et atteignables qu'ils avaient choisis pour les aider à réaliser leur recherche d'emploi. Nous leur avons également demandé de planifier la façon dont ils pourraient surmonter des obstacles potentiels - un concept connu sous le nom d'**intentions de mise en place** ("implementation intentions" en anglais). Ces changements ont augmenté le taux de retour à l'emploi de deux points de pourcentage par rapport à l'ancien protocole.

De façon similaire, en Moldavie nous avons mis en place un plan à destination des demandeurs d'emploi. Ce plan encourage l'établissement d'objectifs et la planification, demandant aux individus de fixer des objectifs précis et de s'**engager dans des actions futures**, afin de surmonter la préférence pour le présent. L'intervention a augmenté de 5,5 points de pourcentage la probabilité de fermeture d'un dossier de demandeur d'emploi dans un délai de 3 mois.

Figure 5 : Exercice de planification mis en oeuvre dans les centres d'insertion professionnel britannique

Date when commitments made:.....  
Date when commitments reviewed:.....  
Commitments made to:..... (Write your advisor's name here)

Use the space below to fill in your commitments for this week. This page contains some examples, which may help you think about what you may write down. Discuss these with your advisor.

Remember that searching for work should be a full time job in itself (roughly 40hrs/weeks). Speak to your advisor about what you can do to make your search for work as effective as possible.

**Commitment:**  
Make sure you include **WHAT** you are going to do and **WHEN** and/or **WHERE**. Y  
it more effective if you link your commitment that you would undertake anyway.

|   |  |  |            |  |
|---|--|--|------------|--|
| <i>I will look for work for 2 hours every weekday straight after I drop my child school</i> |  |  |            |  |
| <i>I will tailor my CV to the retail sector</i>   |  |  | updated CV |  |
| <i>I will do a CV drop at the Westfield centre on Friday afternoon, after lunch.</i>        |  |  |            |  |
|   |  |  |            |  |
|   |  |  |            |  |
|   |  |  |            |  |
| Please write down your next appointment here:   |  |  |            |  |
| <i>I will see Jane, my advisor, on the 23rd April 2012 at 11am.</i>                         |  |  |            |  |
| <b>Other job seeking activities undertaken:</b>   |  |  |            |  |
|   |  |  |            |  |
|   |  |  |            |  |

**Implementation intentions:** what, when, how?  
*'Je chercherai du travail pendant 2 heures chaque jour, après avoir déposé mes enfants à l'école.'*

**Ancrage:** Pensez-vous pouvoir postuler à 20 offres d'emplois au cours des deux prochaines semaines?

# Autonomiser les jeunes peut accroître leur engagement et leurs chances de succès

- ❖ **Aider les jeunes à accomplir des tâches réalistes peut augmenter progressivement leur sentiment d'efficacité personnelle.** L'amélioration du **sentiment d'efficacité personnelle** est un élément-clé des interventions de recherche d'emploi réussies, qui apparaît d'autant plus important chez les jeunes de la mission locale, qui sont plus susceptibles d'avoir été inactifs pendant une période prolongée et de souffrir d'une faible estime de soi (Bandura, 1997 ; Mawn et al, 2017).

Cette amélioration peut être atteinte soit en accomplissant soi-même une tâche avec succès, soit en observant d'autres personnes réaliser cette tâche (Liu et al, 2014). Les conseillers aident donc ici les jeunes à développer ce sentiment en les encourageant à effectuer des tâches distinctes et bien définies, comme la rédaction d'un CV ou d'une lettre de motivation.

- ❖ **Décomposer le processus de recherche d'emploi aide également les jeunes à visualiser leurs progrès,** s'appuyant sur l'hypothèse du **« goal-gradient »** - l'idée selon laquelle les gens augmentent leurs efforts à l'approche de leur objectif (Kivetz et al, 2006). Par exemple, dans le cadre d'une intervention au Royaume-Uni, nous avons conçu un parcours du demandeur d'emploi, ou « Jobseeker Journey », afin que les demandeurs d'emploi puissent visualiser leurs progrès (Sanders et al, 2019). Ce document a aidé les demandeurs d'emploi à développer un sentiment de progrès, en leur demandant de réaliser d'abord de réaliser des tâches simples, avant de passer à des tâches plus difficiles.

Figure 6 : Exemple du parcours de demandeur d'emploi ou « Jobseeker Journey » mis en place dans les centres d'insertion professionnelle britanniques

| Activity   | Completed |
|--|-----------|
| <b>Getting started</b>                             |           |
| I have completed my benefit claim                  |           |
| I have completed the 'About Me' profile            |           |
| I have agreed job goals with my personal adviser   |           |
| I can find jobs on/in:                             |           |
| Employer websites                                  |           |
| Newspapers/magazines and online newspaper websites |           |
| Job/recruitment websites                           |           |
| Jobcentre terminals                                |           |
| <b>Getting going</b>                               |           |
| I have an appropriate email account and voicemail  |           |
| I have got access to the Internet                  |           |
| I have updated my CV                               |           |
| I have registered on job websites                  |           |
| I have signed up with recruitment agencies         |           |

# Des interactions portant sur les forces, valeurs et compétences non-cognitives du jeune pourraient permettre d'accroître leur motivation et leur réussite

Les jeunes sont plus susceptibles de se sentir motivés, et donc de réussir dans leurs démarches, lorsqu'ils se sentent entendus et pris en compte.

- ❖ **Les jeunes se sentent écoutés et valorisés lorsque le conseiller cherche à comprendre ce qui les motive.** Les relations les plus solides entre les conseillers et les jeunes sont celles où les jeunes se sentent compris, c'est à dire que le ou la conseiller.ère est allé.e au-delà de l'identification d'obstacles pour comprendre les intérêts profonds du jeune.

Ces observations correspondent aux résultats d'une évaluation britannique s'appuyant sur 180 entretiens entre demandeurs d'emploi et conseillers dans 8 centres d'insertion professionnelle (Drew et al, 2010). L'évaluation conclut en effet que les entretiens les plus efficaces sont ceux où:

- les conseiller.ères posent des questions « ouvertes »
- aident les demandeurs d'emploi à aligner leurs buts à leurs expériences et aptitudes personnelles
- Et explorent également pleinement leur projet professionnel avant de déterminer sa faisabilité .

- ❖ **Aider les jeunes à identifier leurs forces et leurs intérêts est important pour favoriser la motivation intrinsèque.** Les jeunes qui arrivent à la mission locale sont plus enclins à avoir une faible estime de soi et n'ont souvent qu'une idée vague de leur projet professionnel. Aller à la mission locale peut également être intimidant pour certains, en particulier pour ceux qui ont quitté l'école tôt et qui ont eu des expériences négatives avec les institutions publiques.

Explorer les « **traits de caractères positifs** » (ou « valeurs en action ») des jeunes peut les aider à surmonter ces sentiments négatifs et améliorer les résultats de la recherche d'emploi (Jennings, 2017; Littman-Ovadia et al, 2013). Ces traits peuvent être déterminés par des entretiens et / ou des tests de personnalité en ligne (Littman-Ovadia et al, 2013 ; McGrath, 2019). Les conseillers pourraient alors par la suite utiliser ces résultats pour les aider à améliorer leur estime d'eux-mêmes et à réaliser leurs objectifs.

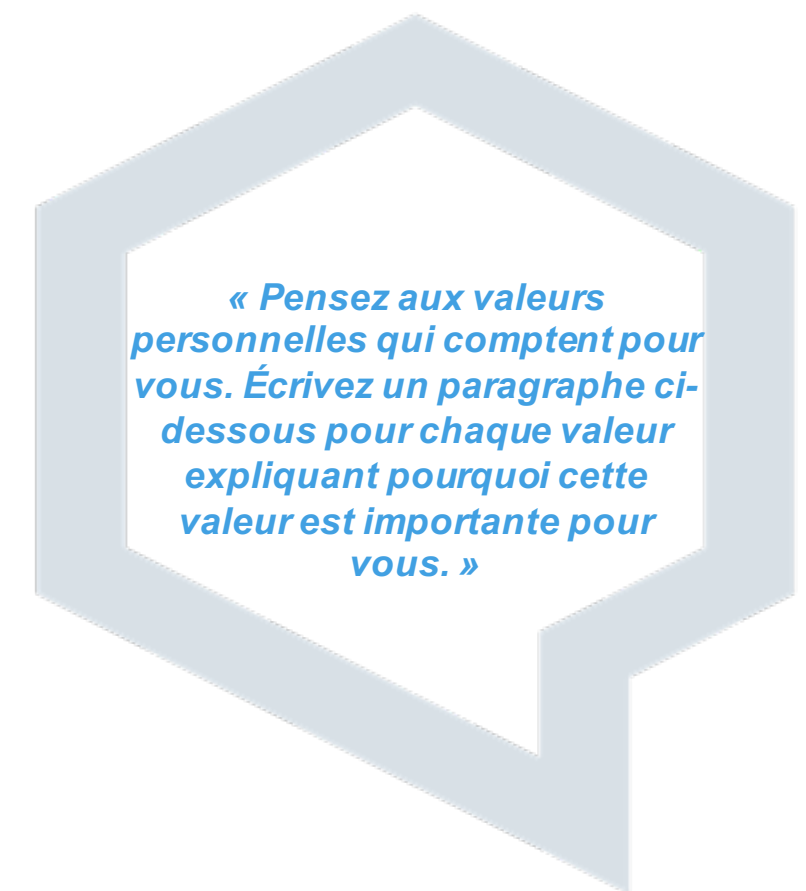
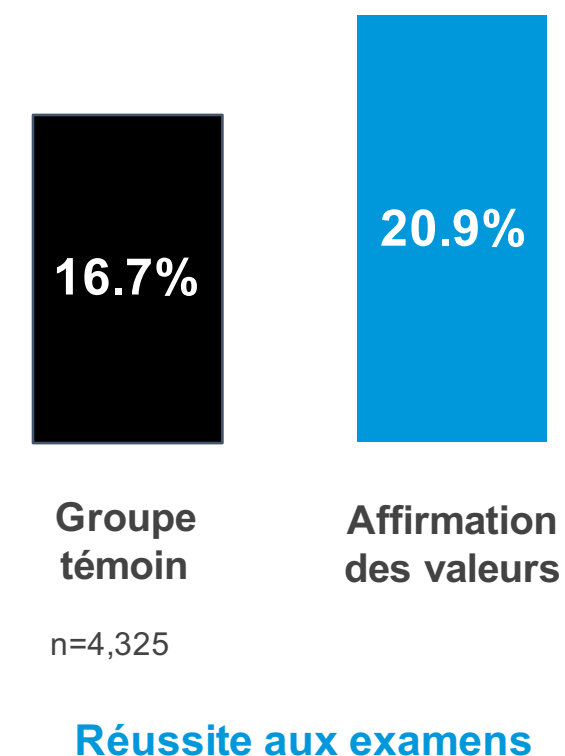
# Des interactions portant sur les forces, valeurs et compétences non-cognitives du jeune pourraient permettre d'accroître leur motivation et leur réussite

- ❖ Il a également été démontré que les exercices « d'affirmation des valeurs » peuvent améliorer les chances de succès, notamment lorsqu'ils s'adressent à des individus souffrant de la « menace du stéréotype ». Au cours de ces exercices, une personne est invitée à réfléchir à ses valeurs fondamentales et à ses objectifs - les choses qui comptent le plus pour elle dans sa vie - ce qui peut, à son tour, renforcer son sentiment d'appartenance et son estime de soi.

Au Royaume-Uni, le BIT a réalisé une expérience avec des lycéens repassant un examen de mathématiques équivalent du baccalauréat (le GCSE). Les élèves ayant réalisé un exercice d'affirmation des valeurs en ligne quatre fois par an avant l'examen ont affiché des taux de réussite largement supérieurs, de l'ordre de 25% plus élevés.

De même, dans une expérimentation avec la Préfecture de Police d'Avon et Somerset (une région britannique), l'utilisation d'un exercice d'affirmation des valeurs a augmenté de 52% le taux de réussite des candidats noirs et des minorités ethniques passant un test en ligne. L'exercice a ainsi éliminé la disparité de résultats entre les candidats blancs et les candidats noirs et de minorités ethniques.

Figure 7 : Exercice d'affirmation des valeurs envoyés aux lycéens britanniques





# Des interactions portant sur les forces, valeurs et compétences non-cognitives du jeune pourraient permettre d'accroître leur motivation et leur réussite

- ❖ **Assurer un diagnostic et suivi des compétences non-cognitives (telles que le caractère consciencieux et la stabilité émotionnelle) des jeunes peut avoir un effet important.** En effet, ces compétences non-scolaires prédisent au moins 50% de la réussite professionnelle à l'âge adulte et peuvent être influencées jusqu'à l'âge de 20 ans (Villeval 2016).

Prenons l'exemple du locus de contrôle. Les jeunes ne sont pas sûrs que les efforts qu'ils fournissent pour trouver un travail ou une formation aboutiront à un résultat positif. Ceux qui ont un **locus de contrôle interne** ont tendance à penser que ce qui leur arrive est le résultat de leurs actions plutôt que des circonstances. A l'inverse, les personnes ayant un **locus de contrôle externe** pensent que leurs efforts comptent peu et se découragent plus vite (Villeval 2016).

Dans les entretiens que nous avons observés, certains conseillers cherchent à changer ce locus de contrôle pour encourager les jeunes et les aider à ré-interpréter ce qu'ils perçoivent comme des « échecs ». Cette approche permet de recalibrer les attentes des jeunes et de les ajuster aux réalités du marché du travail mais n'est malheureusement pas employée de manière systématique ou formalisée.

## Observations

Conseillère: Comment ça s'était passé votre stage? [Le jeune avait travaillé comme vendeur dans un grand magasin].

Jeune: Ils ne m'ont jamais rappelé. Ça a capoté.

Conseillère: Ça n'a capoté. Il n'y a pas eu de suite, c'est tout.

Extrait d'un entretien observé à Paris (O3)

- ❖ **Enfin, utiliser les interactions entre le conseiller et le jeune pour développer des aspects importants de l'agentivité, comme la persévérance, l'autodiscipline et la motivation intrinsèque pourrait améliorer l'adhésion.** Un programme visant à développer ces caractéristiques auprès des collégiens français a amélioré de 5% les résultats scolaires des bénéficiaires. Le programme consistait en trois interventions en classe de 55 minutes, chaque année de la 6ème à la 3ème. Les contenus visaient à augmenter le **locus de contrôle** des bénéficiaires, en rendant les élèves plus optimistes sur leurs chances de réussite, et plus conscients du rôle de l'effort et de la persévérance dans le succès (Algan et al, 2016).



# Les pairs et les « role models », une source d'inspiration pour les jeunes

Les pairs et role models jouent un rôle important, pour motiver les jeunes, mais aussi les aider à ajuster leurs attentes par rapport à la mission locale et au monde du travail.

- ❖ Les jeunes sont particulièrement sensibles à l'effet **messenger** (Wilson et Sherrell, 1993), qui correspond à notre tendance à répondre plus positivement aux informations fournies par des sources considérées comme crédibles, d'autorité ou avec lesquelles on s'identifie (Dolan et al. 2012). Les jeunes sont influencés par les conseils et les actions de personnes qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance. La moitié des jeunes qui se présentent en mission locale ont entendu parler de celle-ci par le bouche à oreille (famille et amis principalement). Une fois à la mission locale, les jeunes apprécient les rencontres avec des pairs ou conseillers auxquels ils peuvent s'identifier et qui vivent ou ont vécu des expériences similaires. Les conseillers utilisent d'ailleurs fréquemment ces mécanismes.

« J'explique que je viens de ce quartier, que j'avais des difficultés quand j'étais jeune, que je suis venue à la mission locale et qu'aujourd'hui je suis conseillère. J'explique tout ça pour encourager les jeunes à être ouverts avec moi » (C3) - Paris

« Je suis partie en Garantie Jeunes après et je suis tombée sur une conseillère. Elle comprenait les jeunes. Elle est passée par là, elle avait 25-26 ans. Je me suis livrée à elle. Elle m'a reboostée. » (J6) - Paris

- ❖ Utiliser des **messagers efficaces à des moments opportuns** (BIT, 2015) peut avoir un impact majeur sur les décisions des jeunes. Dans un essai que nous avons mené avec le ministère de l'Éducation au Royaume-Uni, nous avons envoyé des lettres aux lycéens issus de milieux défavorisés pour les encourager à candidater à des universités de renom. La lettre signée par un **role model** (un étudiant d'une université sélective issu d'un milieu populaire) a augmenté d'un tiers la probabilité de postuler par rapport à un groupe témoin (BIT, 2017). Ici, une application de ce principe pourrait par exemple utiliser des messages similaires pour encourager les jeunes à revenir à la mission locale, ou pour maintenir leur engagement.



« En 2009, j'étais dans la même position que vous... J'ai réalisé que les gens avec des notes comme vous et moi étaient très demandés par des universités très prestigieuses »

*Ben Cole; L'Université de Bristol*

Figure 8 : Lettre envoyée aux lycéens britanniques

# Les pairs et les « role models », une source d'inspiration pour les jeunes

---

- ❖ La dimension collective et sociale des programmes d'accompagnement est populaire auprès des jeunes, comme l'a montré l'évaluation de la Garantie Jeunes (Gautié, 2018). Cette popularité reflète l'importance **du soutien social et émotionnel** du groupe et de ne pas se sentir seul dans ses démarches (Vinokur et Caplan, 1987 ; Maddy et al, 2015).

Au-delà de rencontres directes en atelier, ces principes pourraient également être appliqués en communiquant aux jeunes des informations sur le comportement moyen d'autres jeunes comme eux (« **norme descriptive** ») pour faire en sorte qu'ils ne se sentent pas exclus, et/ou faire en sorte qu'ils soient motivés par l'avancée de leurs pairs (BIT, 2018).

De nombreuses études sur les applications des normes sociales ont par ailleurs montré l'importance de les rendre le plus spécifiques et identifiables possible (Schultz et al, 2007) - ici, il serait par exemple important de donner aux jeunes des informations sur des jeunes se trouvant dans la même situation qu'eux.



Source : Photo NR, [Larepublique.fr](http://Larepublique.fr)

# De nombreux outils permettent de remédier à l'oubli et de garder le contact avec les jeunes

Les nouvelles technologies permettent d'introduire de nombreux outils qui offrent une opportunité de maintenir le lien, d'autant plus car les jeunes ciblés sont pour la grande majorité dotés d'un smartphone qu'ils utilisent avec aisance.

- ❖ De simples rappels peuvent avoir un impact considérable sur le taux de présence, soit pour contrer l'oubli ou faire en sorte que les jeunes se sentent « suivis ». Les cartes de rendez-vous, les SMS et les rappels par e-mail ont été perçus par toutes les missions locales comme ayant un impact majeur sur l'adhésion.

A Coulommiers, où les conseillers appellent systématiquement les jeunes qui ne se présentent pas, ces appels ont également eu un effet notoire. Nous avons interrogé un jeune qui était ravi et rassuré que son conseiller note son absence et s'enquiert de lui. Ce phénomène s'explique à la fois par notre tendance à nous plier à une action recommandée lorsqu'on a la **sensation d'être observé** (Nettle et al, 2012) et lorsqu'on reçoit des **retours** sur notre comportement, mais aussi par notre tendance à vouloir **réciproquer** des comportements positifs à notre égard (Fehr et Schmidt, 2001) - deux tendances qui s'appuient toutes deux sur notre besoin que les autres aient une bonne image de nous.

Ce type de système pourrait aisément être répliqué par un système de SMS ou d'emails personnalisés, automatisés ou non.

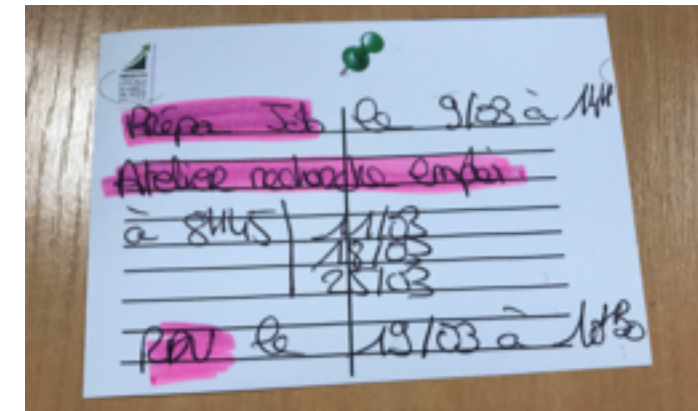


Figure 9 : Cartes de rappel de rendez-vous, Missions locales de la Brie et des Morins

« Bonjour [prénom], personne n'est né avec la carrière parfaite. Le temps et l'effort peuvent renforcer votre CV. Nous allons vous aider à démarrer demain à [heure du rendez-vous]. Tom (National Careers Service) »

Figure 10 : Rappel par SMS ciblant le sentiment d'efficacité personnelle (traduit de BIT, 2019)

- ❖ Les contenus de ces messages peuvent également affecter la façon dont les jeunes y répondent. Nous avons par exemple :
  - Augmenté la présence des jeunes à des foires de recrutement de 7 points grâce à des SMS encourageant la planification et renforçant le sentiment d'efficacité personnelle (BIT, 2019).
  - Augmenté la présence à d'autres événements de recrutement de plus de 15 points grâce à des SMS basés sur la réciprocité (Sanders, 2019).
  - Réduit les taux d'absence à des rendez-vous médicaux à l'hôpital de 25% grâce à des SMS informant les patients du coût pour le système de santé d'un rendez-vous manqué (BIT, 2016).



# De nombreux outils permettent de remédier à l'oubli et de garder le contact avec les jeunes

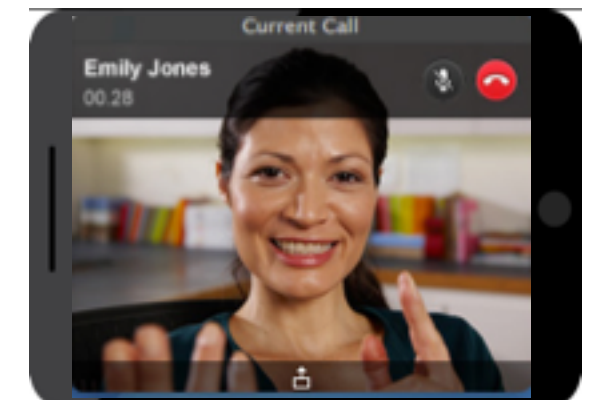
- ❖ **Les nouvelles technologies offrent également des opportunités pour les jeunes qui vivent loin de la mission locale**, ou qui ont d'autres contraintes les empêchant de se déplacer facilement. **Le téléphone portable est alors un outil encore plus primordial** pour rester en contact avec la mission locale et avancer dans son projet.

Certains conseillers ont déjà mis en place des **systèmes de rendez-vous virtuels** (notamment pour adapter leurs façons de travailler lors de l'épidémie de coronavirus), et ont noté de vrais aspects positifs, les rendez-vous virtuels leur permettant à eux de mieux se concentrer, et leur permettant de demander aux jeunes d'effectuer des tâches qu'ils feraient normalement eux-mêmes si le rendez-vous était en personne (comme de consulter un site comportant des offres d'emploi). Cela aide ainsi les jeunes à s'autonomiser et à développer un sentiment d'efficacité personnelle.

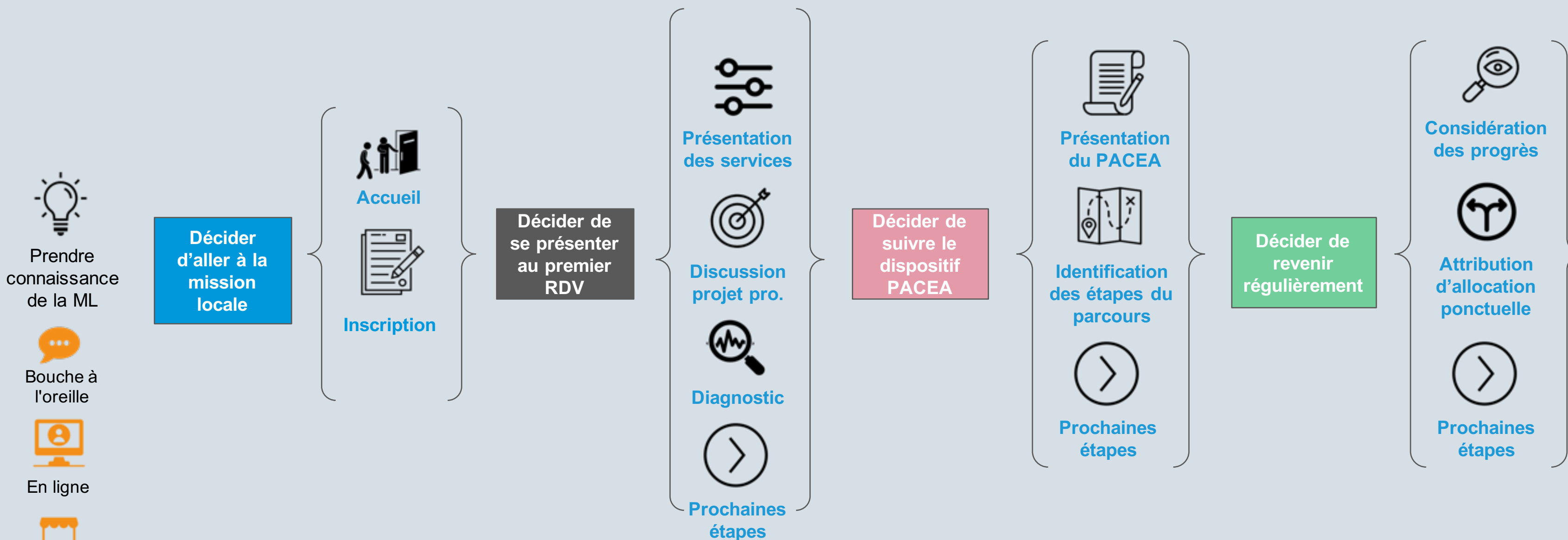
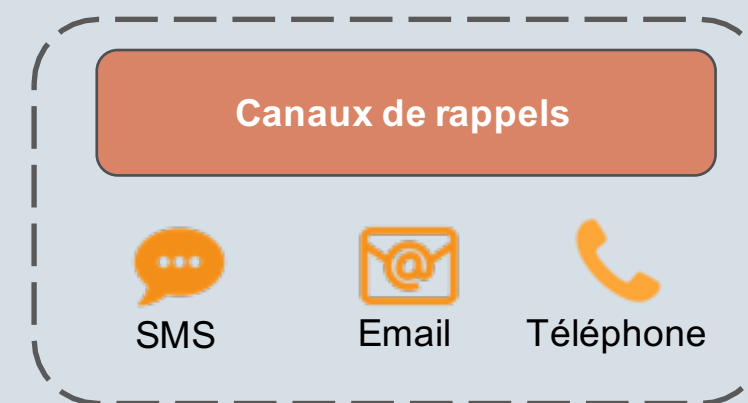
- ❖ **Cet aspect prometteur des rendez-vous virtuels** se retrouve dans une étude récente que nous avons menée en Moldavie auprès de patients atteints de la tuberculose (Ravenscroft et al, 2020). Alors que le traitement requiert de prendre un médicament chaque jour à la même heure pendant des périodes allant de 6 mois à un an, de nombreux patients interrompent leur traitement par oubli, ou parce qu'ils pensent être guéris. Cela peut amener la maladie à revenir, et à empirer.

Le suivi recommandé par l'Organisation Mondiale de la Santé requiert donc que les patients viennent prendre leurs médicaments dans une clinique chaque jour (Directly Observed Treatment) - ce qui est coûteux pour eux en terme de temps et d'effort. Les taux d'adhérence restent donc insuffisants.

Nous avons testé un système de « prise de médicaments virtuelle », où les patients doivent appeler un.e infirmier.ère sur Skype et prendre leurs médicament face à lui ou elle. Ce système a permis de doubler l'adhérence observée au traitement, de 44% à 84%.



# Points de contact potentiels



Nous résumons ci-dessus **le parcours d'un jeune inscrit au PACEA**, portant une attention particulière aux **points de contact potentiels**. Ces points de contact pourraient éventuellement être utilisés pour une intervention.



# (Pistes de) Solutions

Sélection d'une ou plusieurs interventions à tester

# Processus d'idéation et pistes de solutions

---

Notre travail d'Exploration nous a permis d'identifier les principales barrières et leviers comportementaux à la présence en mission locale ainsi que les points de contact qui pourraient être exploités dans le cadre d'une intervention.

Sur la base de ces enseignements, nous avons réalisé deux ateliers d'idéation avec nos experts du BIT spécialisés dans le domaine de l'éducation et de l'accès à l'emploi et avec l'équipe ayant réalisé le travail d'exploration (y compris nos partenaires de la DITP).

Nous avons également utilisé les leçons des sciences comportementales afin d'identifier des techniques de changement de comportement en lien avec nos barrières comportementales et des solutions ayant fonctionné dans des contextes similaires.

Les idées proposées ci-dessous seront redéveloppées et affinées durant l'atelier de solutions virtuel prévu pour le 27 mai 2020 avec les principaux acteurs du projet.

1

Modifier la présentation du contrat PACEA

2

Transformer le diagnostic en se focalisant sur les forces et valeurs du jeune

3

Développer un « passeport professionnel » avec des buts, tâches et accomplissements

4

Systematiser les rappels et encouragements des jeunes

5

Optimiser les rendez-vous en ligne

# Modifier la présentation du contrat lié au PACEA

**Pourquoi ?** Les jeunes ne comprennent pas toujours la pertinence du PACEA pour leur projet professionnel ni la conditionnalité de l'allocation et perçoivent la signature du contrat comme une simple formalité administrative.

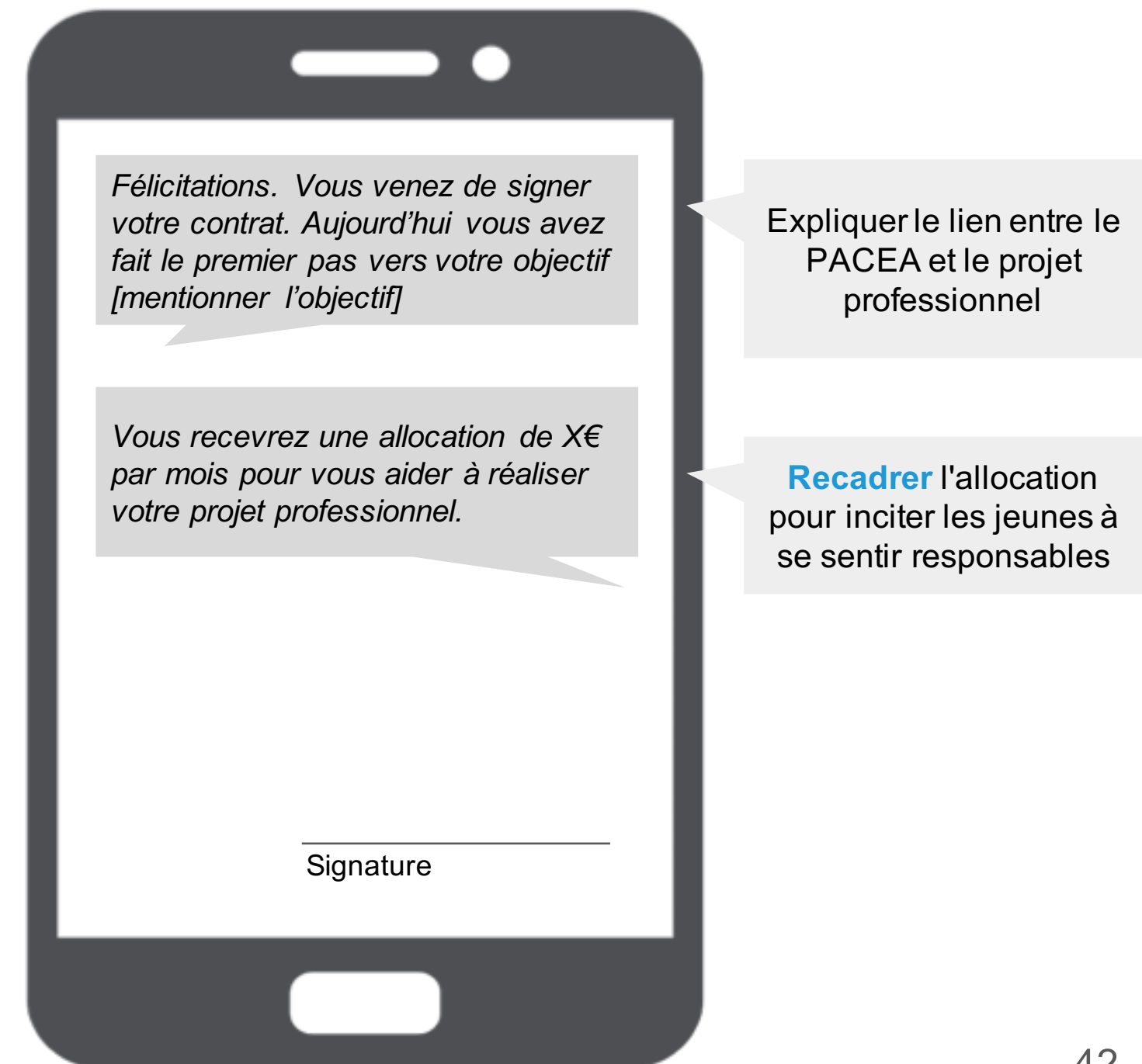
**En pratique :** Nous proposons de modifier la présentation et/ou le fonctionnement de l'allocation liée au PACEA, à savoir de:

- ❖ simplifier le contrat et la mise en page du document afin de faire ressortir les éléments importants et de rendre le document mémorable et attractif
- ❖ intégrer des objectifs de court, moyen et long-terme en lien avec le projet professionnel du jeune et qui pourront être revisités par la suite
- ❖ donner une copie de ce document au jeune à l'issue de l'entretien
- ❖ clarifier les conditions de paiement et du lien entre le PACEA et le projet professionnel du jeune pour améliorer leur compréhension du dispositif
- ❖ mettre en place de petits bonus ou incitations pour des tâches réalisées, ou des réductions pour les tâches non réalisées, sans pour autant augmenter le plafond de l'allocation.

**Quels obstacles cette intervention adresse-t-elle ?**

- ❖ Un manque d'agentivité et de compréhension du PACEA
- ❖ L'absence d'un plan de carrière précis et tangible pour le jeune
- ❖ Un manque d'optimisme et de croyances en leur propres capacités

Figure 11 : Exemples de présentation du PACEA



# Transformer le diagnostic en se focalisant sur les forces et valeurs du jeune

**Pourquoi ?** Le diagnostic vise à identifier les obstacles qui pourraient empêcher les jeunes de réaliser leur projet professionnel. Ceci est important mais peut être démotivant - nous constatons des taux d'attrition élevés après le diagnostic. Nos expériences suggèrent qu'évoquer les forces et les valeurs des jeunes peut encourager la résilience.

**En pratique :** Cette intervention viserait à renforcer le diagnostic et à inciter les jeunes à se sentir motivés par leur projet professionnel. Elle pourrait inclure plusieurs éléments, y compris :

- ❖ la mise en oeuvre d'un outil pour identifier les forces personnelles du jeune (par exemple en utilisant un logiciel ou un test en ligne)
- ❖ l'inclusion d'exercices d'affirmation des valeurs pendant le rendez-vous de diagnostic pour rappeler aux jeunes leurs points forts / pourquoi la réalisation de leur projet professionnel est importante pour eux.

**Quels obstacles cette intervention adresse-t-elle ?**

- ❖ Une motivation extrinsèque plutôt que intrinsèque
- ❖ Un diagnostic biaisé sur les manques, échecs et besoins qui met l'accent sur des émotions négatives et renforce le pessimisme du jeune (actions passées plutôt que actions futures)

Figure 12 : Exemple d'un « force de caractère »



Ta plus grande force :

1 | Jugement

- ❖ Tu réfléchis avant d'agir. Tu changes d'avis quand tu as des preuves et tu juges les autres équitablement

Inviter les jeunes à réfléchir à leurs **forces personnelles** pour accroître la confiance en soi.

Figure 13 : Exemple d'un exercice « d'affirmation des valeurs »



Prends un moment pour réfléchir à la raison pour laquelle tu veux réaliser ton projet professionnel. Par exemple, pourquoi est-il important pour toi d'accomplir ton objectif ?

Utilise l'espace ci-dessous pour écrire.

# Développer un « passeport professionnel » avec des buts, tâches et accomplissements

**Pourquoi ?** Les jeunes ont souvent des projets professionnels qui restent vagues, et n'ont que peu de moyens pour visualiser leurs progrès. Les plans de carrière encouragent l'engagement, fixent des jalons clairs et demandent aux jeunes de réfléchir à l'importance du projet professionnel.

**En pratique :** Cette intervention donnerait aux jeunes un 'passeport' en forme physique ou numérique pour les aider à suivre leurs progrès. Le passeport serait utilisé tout au long de l'accompagnement du jeune, comprenant :

- ❖ un diagnostic de ses forces personnelles
- ❖ l'élaboration de son projet professionnel
- ❖ la signature du PACEA et l'accord sur les obligations associées
- ❖ l'élaboration des plans à court et moyen terme avec des objectifs intermédiaires

**Quels obstacles cette intervention adresse-t-elle ?**

- ❖ Un fossé entre les attentes et la réalité
- ❖ Un manque d'agentivité et d'optimisme
- ❖ Une motivation d'origine extrinsèque plutôt qu'intrinsèque
- ❖ L'absence d'un plan de carrière précis et tangible pour le jeune

Figure 14 : Exemple de plan d'emploi mis en œuvre avec le PNUD en Moldavie

The image shows a digital 'Employment Plan' form. At the top, there is a user profile icon and a 'Today's date' field. Below that, a goal statement is entered: 'I want to... e.g. get a job as a sales assistant within 6 months'. The form is divided into two main columns. The left column, titled 'During your consultation with your specialist', is for 'Set goals'. It contains five goal entries: Goal 1: 'Search for 5 hairdressing positions on angajamd'; Goal 2: 'Update CV for apprenticeship vacancy'; Goal 3: 'Develop first draft for application letter to hairdressing academy'; Goal 4 and Goal 5 are empty. The right column, titled 'At home, before your consultation', is for 'Review progress'. It contains progress tracking for each goal, with status indicators for 'Completed', 'Started', 'Not started', and 'Issue/obstacle'. A 'Feedback' button is visible on the far right.

Permettre aux jeunes de suivre ses progrès

Encourager l'établissement d'objectifs pour motiver les jeunes



# Développer un « passeport professionnel » avec des buts, tâches et accomplissements (exemple)



**Rendez-vous CPAM pour mes droits à la prise en charge des frais de santé**

.....  
.....  
Le ..... à ..... h .....

Documents à apporter :

- ▶ Le **formulaire de changement de situation** complété, que je télécharge sur ameli.fr
- ▶ Un **justificatif de ma situation** (ex : contrat de travail, bulletin de salaire, convention de stage, d'apprentissage...)
- ▶ Ma **carte Vitale**
- ▶ Un **justificatif de domicile** pour les 3 derniers mois (quittance de loyer ou attestation de logement si je vis chez un proche)
- ▶ Un **Relevé d'Identité Bancaire (RIB) ou Relevé d'Identité Postale (RIP)**

J'ai eu mon rendez-vous des droits

06

**Mon mémo d'entrée dans les soins**

Après mon bilan et la restitution des résultats, si j'ai des consultations à prévoir et je peux les noter sur mon passeport.

|   |               |   |
|---|---------------|---|
| <b>Médecin traitant</b><br>Rendez-vous le ...../...../.....             | à .....H..... |   |
| <b>Consultation dentaire</b><br>Rendez-vous le ...../...../.....        | à .....H..... |  |
| <b>Consultation ophtalmologiste</b><br>Rendez-vous le ...../...../..... | à .....H..... |  |

11

Le « [Passeport Santé Jeunes](#) » est un exemple intéressant. Créé par l'Assurance Maladie, il est disponible en mission locale et permet:

- d'informer les jeunes de leurs droits
- de rappeler aux jeunes quels documents apporter à quels rendez-vous,
- et de noter leurs rendez-vous avec différents spécialistes.

Le passeport donne l'impression d'une progression au fur et à mesure que les tâches sont effectuées.

# Systematiser les rappels et encouragements des jeunes

**Pourquoi ?** Les jeunes oublient souvent les rendez-vous et les tâches qu'ils ont accepté d'accomplir. L'envoi de rappels et d'encouragements à des moments opportuns peut augmenter l'adhésion et réduire la déperdition.

**En pratique :** Cette intervention automatiserait l'envoi de rappels et d'encouragements aux jeunes. Elle pourrait inclure plusieurs éléments, y compris :

- ❖ La mise en place d'un système d'alerte pour les conseillers leur rappelant d'envoyer des messages aux jeunes
- ❖ La mise en œuvre d'un système automatisé de SMS ou d'e-mail pour rappeler aux jeunes leurs engagements
- ❖ La conception des messages de rappel qui développent un sentiment d'efficacité personnel chez les jeunes et encouragent la planification
- ❖ L'envoi des témoignages encourageants et motivants aux jeunes à des moments opportuns.

**Quels obstacles cette intervention adresse-t-elle ?**

- ❖ Fossé entre les attentes et la réalité
- ❖ Motivation extrinsèque plutôt qu'intrinsèque
- ❖ Croyances sur les conséquences et ses propres capacités

Figure 15 : Exemple de message d'encouragement

**De :** Jean Dupont

**Sujet :** Félicitations - tu as signé ton PACEA !

## MESSAGE

Cher [Prénom]

Je voulais te féliciter d'avoir signé ton PACEA.

Deux ans se sont écoulés depuis que j'ai signé le mien. A l'époque, j'étais sceptique – j'avais quitté l'école à 16 ans, je ne savais pas où me tourner, ou si la mission locale pourrait m'aider.

Mais je suis vraiment content de l'avoir fait. Aujourd'hui, grâce à mes efforts et à l'aide que j'ai reçue, je suis un chef. Je suis payé pour faire un travail que j'aime, et j'ai la liberté de faire que j'aime.

Alors bon courage, travaille dur et n'abandonne pas si ça devient difficile. C'est tes efforts qui conduiront à ta réussite.

Maxime Dumont

Utiliser l'**effet message** pour rendre le message plus pertinent et personnalisé

Encourager la **persévérance** (une compétence non-cognitive importante)

# Optimiser les rendez-vous en ligne

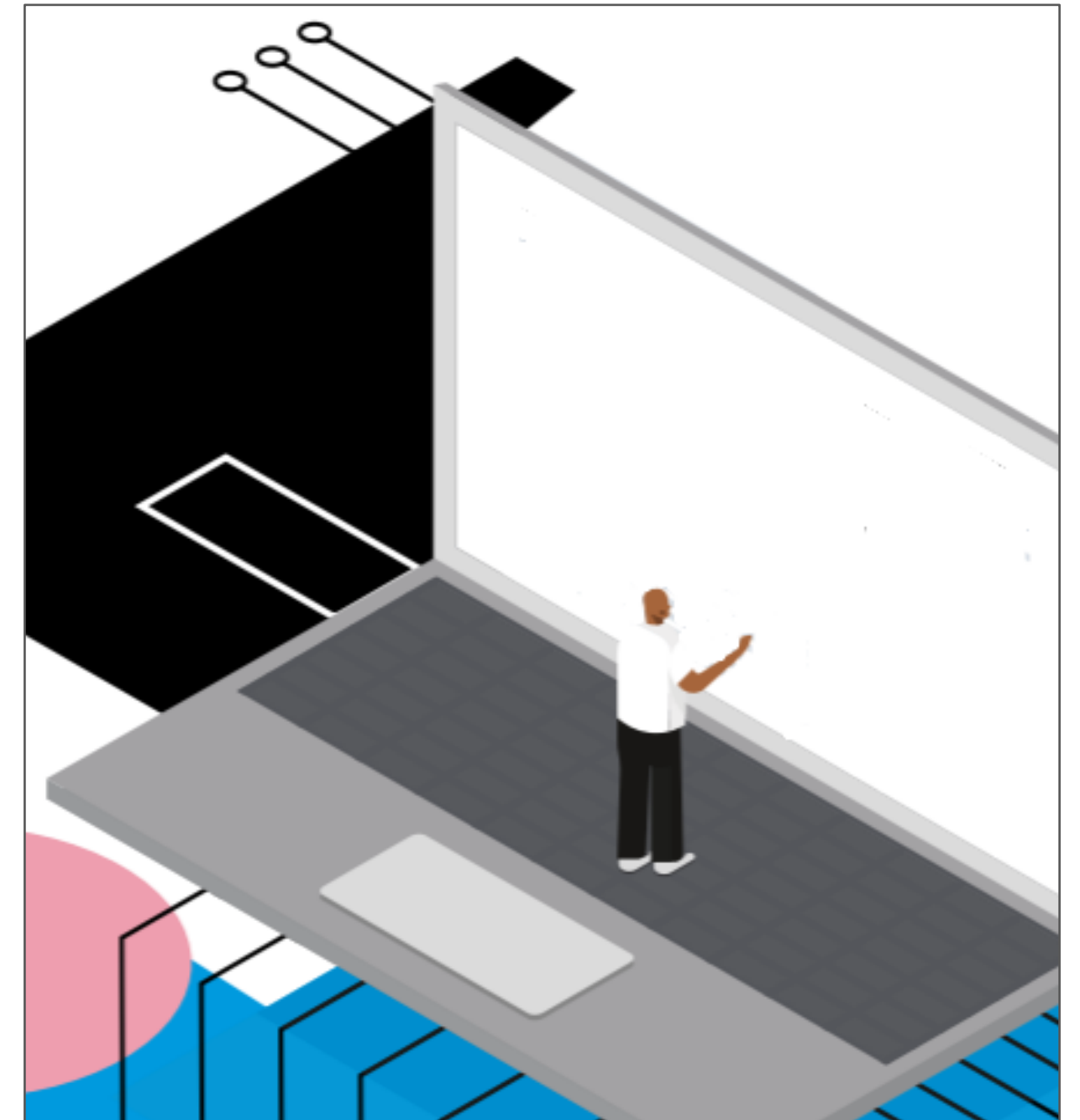
**Pourquoi ?** Les rendez-vous en ligne pourraient se normaliser en raison du télétravail associé à la crise sanitaire. S'ils sont bien organisés, ils pourraient rendre la mission locale plus accessible et accroître l'autonomie des jeunes. Il existe une fenêtre d'opportunité pour réfléchir à la manière la plus efficace de structurer ces rendez-vous en ligne.

**En pratique :** Cette intervention proposerait un modèle pour la mise en place, l'organisation et la conduite d'entretiens en ligne. Ce modèle serait ensuite mis en œuvre et évalué en fonction de son impact sur les taux de présence. L'intervention poserait les questions suivantes:

- ❖ Comment les rendez-vous en ligne peuvent-ils être conduits de la manière la plus efficace possible (par téléphone, par skype, par Zoom, etc.)?
- ❖ Comment peuvent-ils être utilisés pour encourager la participation des jeunes qui autrement ne viendraient pas à la mission locale ?
- ❖ Comment structurer les rendez-vous en ligne pour développer le sentiment d'efficacité personnelle et les compétences des jeunes?

**Quels obstacles cette intervention adresse-t-elle ?**

- ❖ Un manque d'agentivité
- ❖ Des émotions négatives (la honte d'avoir manqué un RDV, la peur, etc.)
- ❖ Le manque de compétences et de connaissances (si le jeune ne sait pas comment faire, on va lui apprendre plutôt que de le faire pour lui)



# Prochaines étapes

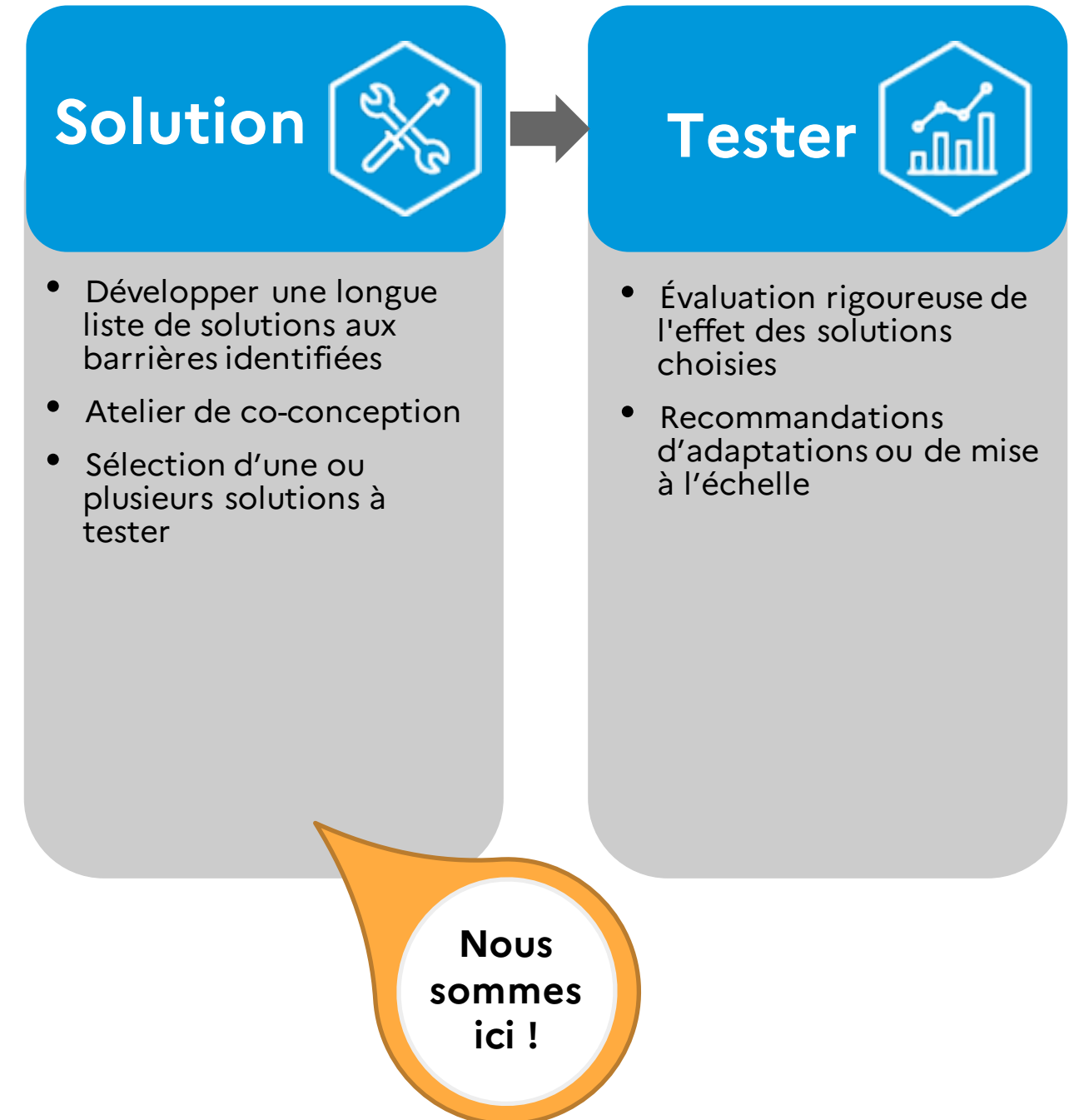
# Prochaines étapes

Ce rapport présente les résultats des phases de Ciblage et d'Exploration de ce projet.

Lors de notre premier atelier de solutions le 27 mai 2020, nous avons évalué l'impact potentiel respectif de ces interventions et décidé de garder trois solutions sur cinq: la refonte du diagnostic, le passeport professionnel et les rappels et encouragements.

La prochaine étape de notre travail sera d'évaluer la faisabilité et les conditions d'implémentation de ces interventions possibles en détail afin d'en choisir une (ou plusieurs) pour l'expérimentation lors d'un deuxième atelier de co-création prévu le 9 juillet 2020. L'atelier regroupera des représentants de la DITP, la DARES et des missions locales partenaires.

Ce travail nous permettra de sélectionner une idée d'intervention à mettre en place durant l'été. Son impact sera évalué par un essai contrôlé randomisé plus tard dans l'année.





# Bibliographie

# Bibliographie

---

1. Aeberhardt, R., V. Chiodi, B. Crépon, M. Gaini and A. Vicard (2014), «Revenu contractualisé d'autonomie – rapport d'évaluation ,» Fonds d'Expérimentation de la Jeunesse, Paris.
2. Algan Y., A. Bougen, A. Charpentier, C. Chevallier, E. Huillery et A. Solnon (2016) : Évaluation de l'impact du programme Énergie Jeunes, Document de Travail de l'ENS, Université Paris-Dauphine, SciencesPo, J-Pal.
3. Arambourou, S., Caussat, L. et Pascal, A. (2016). Rapport sur le modèle économique des missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Tome 1: Rapport. Inspection générale des affaires sociales. Disponible sur : [http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2016-061R\\_-\\_Tome\\_1\\_rapportv.pdf](http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2016-061R_-_Tome_1_rapportv.pdf)
4. Ariely, D. (2016). Payoff: The hidden logic that shapes our motivations (Vol. 1). New York, NY: Simon & Schuster.
5. Ashraf, Nava, Oriana Bandiera, and B. Kelsey Jack. 2014. "No margin, no mission? A field experiment on incentives for public service delivery." *Journal of Public Economics* 120: 1–17.
6. Ashraf, Nava, Dean Karlan, and Wesley Yin. 2006a. «Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines.» *Quarterly Journal of Economics* 121 (2): 635–72
7. Atelier Parisien d'Urbanisme. (2016). Les jeunes de la Mission Locale de Paris : Portrait des jeunes suivis en 2016. Disponible sur : [https://www.apur.org/sites/default/files/documents/jeunes\\_mission\\_locale\\_paris.pdf](https://www.apur.org/sites/default/files/documents/jeunes_mission_locale_paris.pdf)
8. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W H. Freeman.
9. Bandura A. (2010). *Self Efficacy*. San Francisco, Calif: W.H. Freeman.
10. Barov, J., & Ritov, I. (2004). Omission bias, individual differences, and normality. *Organization Behaviour and Human Decision Processes*, 94(2), 74-85.
11. Behavioural Insights Team (2014) EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights.
12. Behavioural Insights Team (2015). Promoting diversity in the Police. Disponible sur : <https://www.bi.team/blogs/behavioural-insights-and-home-affairs/>
13. Behavioural Insights Team. (2015). Update report 2013-2015.
14. Behavioural Insights Team. (2016). Update report 2015-2016.
15. Behavioural Insights Team. (2017). Inspirational students encourage university applications. Disponible sur : <https://www.bi.team/blogs/inspirational-students-encourage-university-applications/>
16. Behavioural Insights Team.(2018). Applying Behavioural Insights to Labour Markets.
17. Behavioural Insights Team. (2019). Annual Report 2017-2018.
18. Behavioural Insights Team. (2019). How can we support mental health patients on waiting lists? Using text messages to increase engagement. Disponible sur : <https://www.bi.team/blogs/how-can-we-support-mental-health-patients-on-waiting-lists/>
19. Blake, J. (1999) Overcoming the 'value–action gap' in environmental policy: tensions between national policy and local experience, *Local Environment*, 4(3), pp. 257–278.
20. Bryan, G., Karlan, D. and S. Nelson (2010), *Commitment Devices Annual Review of Economics* 2, 671–698
21. Caliendo, M., Cobb-Clark, D., Uhlendorff, A., 2015. Locus of control and job search strategies. *Rev. Econ. Stat.* 97 (1), 88–103.
22. Caliendo, M., & Schmidl, R. (2016), «Youth unemployment and active labor market policies in Europe », *IZA Journal of Labor Policy*, 5, article 1
23. Carcillo S. (2016) : Des compétences pour les jeunes défavorisés, Presses de Sciences Po.
24. Couronné, J. et Loison-Leruste, M. (2018). L'injonction à l'autonomie des « neets vulnérables ». *Limites et présupposés de la Garantie jeunes Dans : Tous autonomes ! Injonction des politiques sociales ou fabrication collective [online]*.
25. Dai H, Milkman KL, Riis J (2014) The fresh start effect: Temporal landmarks motivate aspirational behavior. *Management Sci.* 60(10):2563–2582
26. Daly M, Delaney L (2013) The scarring effect of unemployment throughout adulthood on psychological distress at age 50: Estimates controlling for early adulthood distress and childhood psychological factors. *Soc Sci Med* 80(0):19–23
27. DARES. (2020). Les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET) : quels profils et quels parcours ? Disponible sur : [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2020-006\\_da\\_les\\_neet\\_profils\\_parcours.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2020-006_da_les_neet_profils_parcours.pdf)
28. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology*, 49, 14–23. doi:10.1037/0708-5591.49.1.24.

# Bibliographie

---

29. Désert, Myriam, Jean-Claude Croizet, and Jacques-Philippe Leyens. 2002. 'La menace du stéréotype: une interaction entre situation et identité'. *L'Année psychologique* 102 (3): 555–76.
30. Dolan, P., M. Hallsworth, D. Halpern, D. King, R. Metcalfe, and I. Vlaev. 2012. 'Influencing Behaviour: The Mindspace Way'. *Journal of Economic Psychology* 33 (1): 264–77..
31. Drew P, Toerien M, Irvine A, Sainsbury R. (2010). A study of language and communication between advisers and claimants in work focused interviews. Department for Work and Pensions Research Report 633. Norwich: HMSO;. 232p.
32. Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
33. Eurofund (2011) NEETs: Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe. Discussion paper, The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg
34. Fehr, E. et Schmidt, K. Theories of Fairness and Reciprocity – Evidence and Economic Applications, in: M. Dewatripont, L. Hansen & S. Turnovsky (Eds.), *Advances in Economics and Econometrics – 8th World Congress, Econometric Society Monographs*, Cambridge University Press.
35. University Press.
36. Fontaine M, Le Barbanchon T (2012) Evaluation du suivi mensuel personnalisé mis en place par l'ANPE en 2006, Document d'Etudes DARES (n°175, december)
37. Fougère D, Kramarz F, Pouget J (2009) Youth unemployment and crime in France. *J Eur Econ Assoc* 7(5):909–938
38. Gaini, Mathilde, Marine Guillerm, Solène Hilary, Emmanuel Valat et Philippe Zamora, « Résultats de l'évaluation quantitative de la Garantie jeunes », *Travail et Emploi*, 153 | 2018. 67-88.
39. Gautié J. (2018), Rapport final d'évaluation de la Garantie jeunes, Comité scientifique en charge de l'évaluation de la Garantie jeunes.
40. Green, L., Fry, A.F., Myerson, J. (1994). Discounting of delayed rewards: A life-span comparison. *Psychological Science*, 5(1).
41. Gollwitzer, P. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist* 54(7), 493-503.
42. Heckman, J.J. (1999) Policies to foster human capital. NBER Working Paper No. 7288.
43. Hervein, J. et Zamora, P. (2018). *Projet Autonomie*.
44. Gaini, Mathilde, Marine Guillerm, Solène Hilary, Emmanuel Valat et Philippe Zamora, « Résultats de l'évaluation quantitative de la Garantie jeunes », *Travail et Emploi*, 153 | 2018, 67-88
45. Goldsmith A, Veum J, Darity W (1997) Unemployment, joblessness, psychological well-being and self-esteem: Theory and evidence. *J Socio-Econ* 26:133–158
46. Jennings, E. (2017). *Character Strengths as a Pathway to Obtaining and Maintaining Employment for Job Seekers with Disabilities: A Model for Building Job Seeker Hope and Self-Efficacy*. Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects, 132, 1–51.
47. Kahneman, Daniel; Knetsch, Jack L. and Thaler, Richard H. (1991). "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias." *Journal of Economic Perspectives*, Winter, 5(1), pp. 193–206
48. Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personalitymotivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837–855.
49. Kaur, Supreet, Michael Kremer, and Sendhil Mullainathan. 2010. « Self-Control and the Development of Work Arrangements.» *A.E.R.* 100 22p: 624–28.
50. Kivetz, R., Urminsky, O., and Zheng, Y. The goal-gradient hypothesis resurrected: purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention. *Journal of Marketing Research*, 43, 2006, 35–58.
51. Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.
52. Legrand, E. (2015). *Effets de l'implémentation d'intention sur la persistance des comportements*. Psychologie. Université Charles de Gaulle - Lille III, Français
53. Le Rhun, B. (2012). *Sortants sans diplôme et sortants précoces - Deux estimations du faible niveau d'études des jeune*. Ministère de l'Education nationale, Note d'information,
54. Littman-Ovadia, H., Lazar-Butbul, V., & Benjamin, B. A. (2013). Strengths-based career counseling: Overview and initial evaluation. *Journal of Career Assessment*, 22(3), 403-419 doi:10.1177/1069072713498483
55. Liu, S., Huang, J. L., & Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1009–1041. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035923>.
56. Loewenstein, G. (1996). Out of control: Visceral influences on behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65(3), 272-292.
57. Loison-Leruste, M., Couronné, J., & Sarfati, F. (2016). *La Garantie Jeunes en action. Usage du dispositif et parcours de jeunes [The Garantie Jeunes in action. Measure implementation and youth trajectories]*. (No. 101). Noisy-le-Grand:Centre d'études de l'emploi et du travail

# Bibliographie

---

58. Maddy, L. M., Cannon, J. G., & Lichtenberger, E. J. (2015). The effects of social support on self-esteem, self-efficacy and job search efficacy in the unemployed. *Journal of Employment Counseling*, 52(2), 87-95.
59. Mawn, L., Oliver, E.J., Akhter, N. et al. (2017). Are we failing young people not in employment, education or training (NEETs)? A systematic review and meta-analysis of re-engagement interventions. *Syst Rev* 6, 16.
60. McGee, A.D. (2015). How the perception of control influences unemployed job search. *Ind. Labor Relat. Rev.* 68, 184–211
61. Mendolia, S., & Walker, I. (2015). Youth unemployment and personality traits. *IZA Journal of Labor Economics.*, 4, 19. <https://doi.org/10.1186/s40172-015-0035-3>.
62. Mento, A. J., Steel, R. P., & Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966–1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 52–83.
63. Michie S, van Stralen MM, West R. (2011). The behavior change wheel: A new method for characterising and designing behavior change interventions. *Implement. Sci.* 6:42
64. Ministère du Travail. (2017). Bilan d'activité des missions locales 2017.
65. Ministère du Travail. (2018). Instruction du 17 mai 2018 relative à la mise en oeuvre du parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACEA) et de la Garantie jeunes. Disponible sur : [https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/2018/20180009/tre\\_20180009\\_0000\\_0003.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/2018/20180009/tre_20180009_0000_0003.pdf)
66. Ministère du Travail. (2020). Missions locales. Disponible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/service-public-de-l-emploi/article/missions-locales>
67. Ministère du Travail. (2020). Parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACEA). Disponible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/mesures-jeunes/pacea>
68. Mission locale de Paris. (2019). Rapport d'activité 2018.
69. Mitchell, M. S., Orstad, S. L., Biswas, A., Oh, P. I., Jay, M., Pakosh, M. T., & Faulkner, G. (2019). Financial incentives for physical activity in adults: systematic review and meta-analysis. *British journal of sports medicine*, bjsports-2019.
70. Miyake A, Kost-Smith LE, Finkelstein ND, Pollock SJ, Cohen GL, Ito TA (2010).. Reducing the gender achievement gap in college science: A classroom study of values affirmation. *Science*. 2010;330:1234–1237.
71. Nettle, D., Nott, K., & Bateson, M. (2012). "Cycle thieves, we are watching you": Impact of a simple signage intervention against bicycle theft. *PLoS ONE*, 7, 8–12.
72. Peterson C, Seligman ME. (2004). *Character strengths and virtues*. Oxford, UK: Oxford University Press.
73. Ravenscroft, L., Kettle, S., Persian, R., Ruda, S., Severin, L., Doltu, S., Schenck, B., Loewenstein, G. (2020). Video observed therapy (VOT) and medication adherence for TB patients: RCT in Moldova. *European Respiratory Journal* 2020.
74. Rondier, M. (2004). A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 33/3
75. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67
76. Sanders, M. & Kirkman, E. (2019). I've booked you a place, good luck: A field experiment applying behavioral science to improve attendance at high impact recruitment events. *Journal of Behavioral Public Administration*.
77. Sanders, M., G. Briscese, R. Gallagher, A. Gyani, S. Hanes, and E. Kirkman (2019). Behavioural insight and the labour market: Evidence from a pilot study and a large steppedwedge controlled trial. *Journal of Public Policy* 1 (24), 1–24.
78. Schultz, P.W., Nolan, J.M., Cialdini, R.B., Goldstein, N.J., & Griskevicius, V. (2007). The constructive, deconstructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.
79. Services du Premier Ministre. (2020). Garantie jeunes (accompagnement pour trouver un travail). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32700>
80. Spinnewijn, Johannes. 2015. «Unemployed but Optimistic: Optimal Insurance Design with Biased Beliefs.» *Journal of the European Economic Association* 13 (1): 130–67.
81. Thern E, de Munter J, Hemmingsson T, Rasmussen F. Long-term effects of youth unemployment on mental health: does an economic crisis make a difference? *J Epidemiol Community Health* 2017;71(4):344-49
82. Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.

# Bibliographie

---

83. Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004a). The «why» and « why not » of job search behavior: Their relation to searching, unemployment experience and well-being. *European Journal of Social Psychology*, 34, 345–363
84. Verplanken, B., & Wood, W. (2006). Interventions to break and create consumer habits. *Journal of Public Policy and Marketing*, 25, 90–103
85. Villeval M. (2016). *L'économie comportementale du marché du travail*. Presses de Sciences Po, Paris.
86. Vinokur, A., & Caplan, R. D. (1987). Attitudes and social support: Determinants of job-seeking behavior and well-being among the unemployed. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 1007–1024
87. Wilson, E.J., Sherrell, D.L. (1993). Source effects in communication and persuasion research: A meta-analysis of effect size. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 101.



# Annexes

# Annexe 1 : Longue liste des barrières et leviers observés

- ❖ En utilisant le Theoretical Domains Framework (Atkins et al, 2014) pour coder nos retranscriptions, nous avons développé une liste de barrières et leviers comportementaux à la présence en mission locale. Ces barrières touchent aux trois facteurs importants et susceptibles d'influencer le comportement d'un individu (selon le modèle COM-B) : **ses capacités (C)** (physiques et psychologiques), **son environnement (O pour «opportunités »)** et **sa motivation (M)**. Ce travail nous a permis d'identifier 21 barrières et leviers à la présence en mission locale. Dans le rapport, nous résumons ces éléments en élaborant 5 principaux obstacles (p18) et 6 principaux leviers d'adhésion (p26).
- ❖ La longue liste des barrières et leviers est donnée ci-dessous:

| Domaine   | Élément du <i>TDF</i> | Barrière  | Levier   |
|-----------|-----------------------|---|--|
| Capacités | Connaissances         | Le jeune ne connaît pas ses propres compétences (cognitives et non-cognitives) et la manière de les articuler. Il n'est pas toujours conscient de la réalité du marché du travail ou encore des dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation qui existent. | Le conseiller aide le jeune à formuler sa demande et son projet. Il ou elle a une connaissance du marché du travail, de la formation et de l'emploi que le jeune ne possède pas forcément. |
|           |                       | Le jeune ne sait pas ce qu'il veut faire ou comment formuler et réaliser son projet.  | Le conseiller effectue un diagnostic complet avec le jeune et comprend ses besoins, ses forces, compétences et/ou valeurs et les difficultés auxquelles il est confronté.                  |
|           |                       |   | Le jeune réalise ce que la mission locale peut lui apporter et comment accéder à ce soutien.   |
| Capacités | Compétences           | Le jeune n'a pas les compétences nécessaires pour s'organiser, faire les recherches nécessaires, créer et maintenir une routine.  |  |

# Annexe 1 : Longue liste des barrières et leviers observés

| Domaine     | Élément du <i>TDF</i>       | Barrière  | Levier  |
|-------------|-----------------------------|---|---|
| Opportunité | Environnement et ressources | Les conseillers manquent de temps (en particulier à Paris) et ne sont pas capables d'être aussi présents/ disponibles qu'ils le souhaitent avec les jeunes qu'ils suivent, notamment en raison du temps qu'ils doivent passer sur des tâches administratives et de back office. | La direction de Coulommiers régit le calendrier des conseillers et prévoit des plages spécifiques pour le travail administratif et de back office (y compris les relances). Cela permet aux employés d'être plus présents avec les jeunes lorsqu'ils sont en RDV et d'avoir une plus grande disponibilité intellectuelle et émotionnelle. |
|             |                             | Le jeune n'a pas le temps et/ou les moyens de se rendre à la mission locale en personne.  | Les jeunes disposent de smartphones et téléphones portables de nouvelle génération et sont très connectés (bien qu'ils n'utilisent pas aisément les outils de bureautique).   |
| Opportunité | Influences sociales         | Les amis et la famille des jeunes jouent un rôle important et sont souvent ceux qui encouragent le jeune à se rendre en mission locale pour la première fois.   | Les jeunes peuvent influencer leurs amis et proches de manière considérable pour les encourager à se rendre (ou pas) à la mission locale. Les jeunes font confiance à leurs pairs, surtout s'ils sont passés par les mêmes étapes qu'eux.   |
|             |                             |   | Les jeunes qui peuvent s'identifier à leur conseiller.ère semblent démontrer une plus grande motivation et plus d'espoir dans la mission locale.  |
|             |                             |   | Les parrains et marraines de la mission locale jouent un rôle-clé dans l'accompagnement des jeunes et constituent une figure de confiance et de soutien moral et/ou social.   |

# Annexe 1 : Longue liste des barrières et leviers observés

| Domaine           | Élément du <i>TDF</i>                        | Barrière   | Levier   |
|-------------------|--|--|--|
| <b>Motivation</b> | Mémoire, attention et processus décisionnels | L'effort requis par la mission locale est parfois trop important pour le jeune.  | Le conseiller ou la conseillère veille à ne pas submerger le jeune avec trop d'informations ou de tâches à effectuer et s'assure qu'elles sont bien comprises par le jeune.  |
|                   |  | Le jeune oublie qu'il a un rendez-vous ou un atelier et ne se présente pas à la mission locale.  | Certaines missions locales prévoient l'envoi d'un courriel ou SMS la veille de l'atelier pour rappeler aux jeunes qu'ils ont RDV, ou un aide mémoire physique avec la date du RDV et les coordonnées du conseiller ou de la conseillère. |
|                   |  | Le jeune est démotivé par le processus administratif, le nombre d'acteurs engagés et le surplus d'informations auquel il est confronté.  | Le conseiller demande au jeune de résumer ce qu'il va faire à l'issue de l'entretien et les tâches qui sont prioritaires si plusieurs tâches ont été abordées.   |
| <b>Motivation</b> | Rôle/Identité professionnelle et/ou sociale  | Le jeune fait partie d'un groupe social qui fait l'objet d'un stéréotype ou d'un préjugé et n'agit pas car il ou elle a peur de confirmer ce préjugé, et ainsi de nuire à son groupe (phénomène de menace du stéréotype).  | Les conseiller.ère.s qui peuvent accompagner les jeunes dans leurs démarches ont le sentiment d'être utiles et productif.ve. Ils valorisent le fait d'avoir du temps afin d'être vraiment présents avec le jeune.                        |
| <b>Motivation</b> | Autorégulation et discipline                 | Les jeunes ne parviennent pas toujours à maintenir une discipline pour accomplir les tâches dont ils ont convenu avec leur conseiller et pour venir à la mission locale. Tous les conseillers ne relancent pas leurs jeunes de la même manière et au même moment |  |
|                   |  | Tous les conseillers ne relancent pas leurs jeunes non-actifs ou les jeunes qui ont manqué un RDV ou atelier de la même manière et au même moment.   |  |

# Annexe 1 : Longue liste des barrières et leviers observés

| Domaine           | Élément du <i>TDF</i>                    | Barrière  | Levier  |
|-------------------|--|---|---|
| <b>Motivation</b> | Optimisme                                |   | Les conseillers sont souvent passionnés par leur travail et motivés par l'espoir d'aider le jeune à sortir d'une situation difficile en leur permettant de trouver une formation et/ou un emploi. |
|                   |  | Le jeune a un projet professionnel irréaliste et/ou une perception trop optimiste et biaisée du marché du travail et est déçu par la réalité.                           |   |
| <b>Motivation</b> | Croyances sur les conséquences possibles | Le jeune ne pense pas que la mission locale et/ ou que leur conseiller.ère puisse l'aider.  | Le conseiller redonne confiance au jeune en lui permettant d'imaginer des futurs possibles et de s'en rapprocher, pas à pas.  |
|                   |  | Les jeunes savent qu'il ne se passera rien s'ils manquent un RDV. Dans certaines missions locales, ils ne seront pas rappelés tout de suite (voire pas du tout).        | Dans certaines missions locales, les jeunes sont rappelés par leur conseiller.ère dès que leur absence est remarquée et un nouvel entretien est pris quand cela est possible.                     |
| <b>Motivation</b> | Croyances sur ses propres capacités      | Le jeune ne croit pas en lui et/ou sa capacité de trouver un emploi ou une formation. Il ne croit pas que ses efforts aboutiront à un résultat positif et se décourage. | Le conseiller aide le jeune à développer ses compétences petit à petit et renforce ainsi son sentiment d'efficacité personnelle.  |
| <b>Motivation</b> | Intentions                               | Le jeune est enjoint de venir à la mission locale par sa famille ou son conseiller, ou encore pour des raisons pécuniaires et non par sa motivation intrinsèque.        | Le jeune a l'intention de s' «en sortir » et de trouver un emploi ou une formation. Il se rend souvent à la mission locale car il compte trouver des réponses.                                    |



# Annexe 1 : Longue liste des barrières et leviers observés

| Domaine    | Élément du <i>TDF</i> | Barrière   | Levier  |
|------------|-----------------------|--|---|
| Motivation | Buts                  | Le jeune n'a pas un but clair et n'a pas fait de plan d'action pour se rendre à la mission locale pour son RDV/atelier.                                    | Le jeune a un projet professionnel clair et réalisable qu'il a conçu lui-même   |
|            |                       |  | Les RDV se focalisent sur les actions futures plutôt que sur l'inaction passée.   |
| Motivation | Emotion               | Les jeunes se démotive rapidement quand ils ne font pas confiance ou n'ont pas de rapport avec le conseiller qui les accompagne.                           | Le jeune apprécie et respecte son ou sa conseillère et ressent des émotions positives à l'issue des entretiens (telles que la fierté ou l'espoir). Le jeune se sent pris en charge et valorisé et son temps est apprécié. |
|            |                       | Le jeune a honte d'aller à la mission locale (par exemple s'il a manqué des RDV précédents ou n'a pas fait ce que le conseiller lui a demandé ou suggéré). |   |
|            |                       | Le jeune a peur de se rendre en mission locale et/ou de se retrouver avec d'autres jeunes.   | Les jeunes aiment le lien social et l'aspect collectif des ateliers. Ils apprécient de passer du temps avec leur conseiller mais aussi avec d'autres jeunes dans une situation similaire à la leur.                       |

# Annexe 2: Glossaire

---

**Aversion à la perte** : un biais de jugement largement observable selon lequel les individus réagissent plus fortement aux pertes potentielles qu'aux gains potentiels (Kahneman et al, 1991).

**Etat chaud** : un état de forte intensité émotionnelle où les individus ressentent le besoin irrésistible d'agir ou de s'abstenir et sont plus enclins à une prise de décision impulsive (Loewenstein, 1996).

**Locus de contrôle**: la capacité à croire que l'on peut résoudre les problèmes et influencer par nos propres actions les événements auxquels nous sommes confrontés (Carcillo 2016)

**Sentiment d'efficacité personnelle** : le sentiment d'efficacité personnelle désigne les croyances d'un individu quant à sa capacité à réaliser des performances particulières. Il contribue à déterminer les choix d'activité et d'environnement, l'investissement dans la poursuite des buts fixés, la persistance dans l'effort et les réactions émotionnelles éprouvées face à des obstacles (Bandura 2010, Rondier 2004).

**Menace du stéréotype** : la menace du stéréotype se réfère à la peur d'un individu de voir son comportement interprété uniquement en fonction du stéréotype d'un groupe (par exemple un groupe défini par des caractéristiques de genre ou sociales) (Cohen et al, 2016) plutôt qu'en fonction de ses caractéristiques individuelles. Cette peur peut amener l'individu à adopter le comportement confirmant le stéréotype (Désert et al. 2002).

**Préférence pour le présent** : la tendance à donner plus d'importance aux efforts/coûts immédiats qu'aux bénéfices futurs d'une action (Green et al, 1994 ; Loewenstein, 1996).

**Motivation intrinsèque** : la motivation intrinsèque est en jeu lorsqu'une activité est réalisée pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure et non pour une récompense externe (Lawler et Hall, 1970) (Ryan et Deci 2000).

**Motivation extrinsèque** : une motivation basée sur les récompenses et des sanctions extérieures à la tâche et contrôlées par d'autres (Ryan et Deci, 2000).

**Motivation autonome** : une motivation qui implique que l'individu se comporte en ayant pleinement le sentiment d'un libre choix et non sous l'influence de pressions ou exigences perçues comme externes. La motivation autonome, englobe la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque une fois intériorisée (Deci et Ryan, 2007).

**Biais d'omission / biais de commission** : l'idée selon laquelle nous sommes jugés moins durement pour une inaction plutôt que pour des actions négatives (Baron et Ritov, 2004).

**Moments de changement** : l'idée selon laquelle nous sommes plus susceptibles de changer notre comportement à des moments significatifs, par exemple après la rupture d'une routine ou à l'occasion d'événements de vie importants (Verplanken et Wood, 2006 ; Dai et al, 2014).

# Annexe 2: Glossaire

---

**Effet de cadrage (ou « framing effect »)** : l'idée selon laquelle que nous réagissons différemment aux mêmes informations en fonction de la manière dont elles sont présentées (Villeval 2016).

**Ecart intention-action** : La différence entre les valeurs, attitudes et intentions d'un individu et son comportement réel (Blake, 1999). Cet écart s'observe fréquemment dans des comportements tels que vouloir faire plus de sport, ou vouloir être plus écologique.

**Mécanisme d'engagement (ou « commitment device »)** : un arrangement formalisé auquel un individu s'engage pour réaliser un objectif dans le futur (Bryan et al, 2010). Cela peut inclure par exemple un contrat signé, ou un engagement pris publiquement.

**Les traits de caractères positifs (ou « valeurs en action »)** : une conception scientifique des traits positifs de la personnalité créée par Martin Seligman et Christopher Peterson, les pères de la psychologie positive (Peterson et Seligman, 2004).

**Affirmation des valeurs** : une technique qui invite les individus à réfléchir aux valeurs qui les caractérisent et auxquelles ils s'identifient (Miyake et al, 2010).

**Les intentions de mise en place (ou « implementation intentions »)**: une stratégie de planification qui se révèle plus efficace que la seule intention d'agir, qui ne précise pas les comportements nécessaires pour réaliser une tâche. Cette méthode implique de réaliser des exercices afin de préciser quand, où et comment un individu peut une tâche particulière, y compris la manière de surmonter des obstacles potentiels (Gollwitzer, 1999) (Legrand 2015).

**Hypothèse du « goal-gradient »** : la tendance à augmenter ses efforts à mesure que l'on progresse vers son objectif (Kivetz et al, 2006).

**Norme descriptive** : Des indices qui rendent les individus conscients du comportement de la majorité ou d'un groupe (BIT, 2014).

**L'effet du messenger** : la tendance des individus à accorder une importance différente aux mêmes informations en fonction de la personne qui les communique (Wilson et Sherrell, 1993).



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



Ce rapport fait partie d'un projet piloté  
par la DITP.

[www.modernisation.gouv.fr](http://www.modernisation.gouv.fr)

Juin 2020