

**Construction de prestations d'information axées sur les
besoins des adultes, au Centre d'information sur les
études et les professions (CIEP) de l'OCOSP, à
Lausanne**

Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du Master HES par :

Oumaima BOUAZZAOUI

Sous la direction de :

Benoît EPRON, Professeur HES en information documentaire

Genève, 05 août 2020

Master en Science de l'information

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Déclaration

Ce travail de Master est réalisé dans le cadre du Master en Sciences de l'information de la Haute école de gestion de Genève. L'étudiante accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans ce travail, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle de l'encadrant.

« J'atteste avoir réalisé le présent travail sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 05 août 2020

Oumaima Bouazzaoui

Remerciements

Ce travail de master a été réalisé grâce à l'encouragement et au soutien de nombreuses personnes ; qu'elles puissent trouver dans ce projet le témoignage de ma sincère reconnaissance et de mon profond respect.

Tout particulièrement, je suis très reconnaissante d'avoir bénéficié des nombreux conseils avisés et de la disponibilité du professeur Benoît EPRON qui m'a encadrée tout au long de ce projet et m'a aiguillée vers la bonne direction pour avancer.

Je tiens également à remercier Carole BERTACCO, pour sa disponibilité, ses conseils et ses qualités humaines qui m'ont profondément touchée.

Ma gratitude va aussi à Anne-Claude Künzi HOFMANN, cheffe de l'Unité Information-documentation ainsi qu'à l'ensemble des documentalistes du Centre d'information sur les études et les professions (CIEP) de Lausanne pour avoir répondu à mes questions et apporté une aide précieuse pour réussir à réaliser ce travail.

Résumé

Ce travail de master a été réalisé au Centre d'information sur les études et les professions (CIEP) de Lausanne. Sa mission est d'offrir un appui documentaire et des informations de qualité sur les voies de formation, de perfectionnement de carrière et de réorientation.

Le projet avait pour vocation d'étudier comment l'approche du design de service peut être utilisée dans le domaine de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Le but principal était l'amélioration de l'expérience client et la mise en place d'un service informationnel centré sur les besoins, les pratiques et les attentes de ses utilisateurs. La première étape a été la réalisation d'un état des lieux de la situation actuelle du CIEP via une analyse de l'environnement interne (SWOT) et externe (PESTEL). Ensuite, un benchmark a été réalisé au niveau international pour identifier l'impact de l'utilisation des méthodes de design sur la performance des prestations d'orientation et d'insertion professionnelle.

Sur le plan théorique, cette thèse traite des pratiques informationnelles des adultes (jeunes, seniors et immigrants) quant à leur recherche de formation ou d'emploi, ainsi que du rôle des méthodes de design de service dans l'amélioration de la qualité des prestations informationnelles liées au domaine de l'orientation.

Concrètement, une étude a été menée auprès des consultants adultes afin d'identifier leurs besoins, leurs pratiques informationnelles et leurs attentes à propos des services informationnels que le CIEP propose actuellement. Pour ce faire, diverses méthodes de recherche, inspirées du design de service, ont été utilisées. L'observation (selon le mode *Seating Sweeps*) et les entretiens ont été les principales méthodes de collecte de données. Puis, les résultats ont été analysés et transformés en informations faciles à saisir en utilisant des *personas*, des schémas et une *customer journey map* (cartographie du parcours client).

Les informations collectées ont été interprétées et ultérieurement croisées avec les résultats de l'enquête menée auprès des documentalistes du CIEP de Lausanne. L'objectif de cette enquête était d'obtenir un aperçu de ce qu'est un service informationnel de qualité du point de vue des professionnels pour pouvoir établir une comparaison entre leur vision, celle des consultants de leurs services et le service réellement fourni.

Enfin, ce travail de master propose une liste d'actions pour améliorer les prestations informationnelles destinées aux consultants adultes ainsi que le processus de *design thinking* pour les personnaliser et, finalement, la méthode SERVQUAL pour évaluer leur performance.

Mots-clés : *service design, design thinking, SERVQUAL, user experience*, service informationnel, pratiques informationnelles, CIEP Lausanne, OCOSP Lausanne, orientation, carrière, HEG-GE.

Table des matières

Déclaration.....	I
Remerciements.....	II
Résumé.....	III
Liste des tableaux	VIII
Sigles et Abréviations.....	X
1. Introduction.....	1
2. Cadre général.....	2
2.1. Contexte du travail.....	2
2.2. Mandat	2
2.3. Objectifs du projet de recherche.....	2
2.4. Questions de recherche	3
3. L'OCOSP	3
3.1. Présentation générale et missions	3
3.2. Le rôle du CIEP.....	4
3.3. Prestation d'orientation pour adulte.....	5
3.4. Volume d'activités destinées aux adultes selon le rapport d'activité 2019	5
3.5. Analyse de l'environnement du CIEP de Lausanne : interne (SWOT) et externe (PESTEL)	8
3.5.1. Analyse de l'environnement interne du CIEP (SWOT).....	8
3.5.2. Analyse de l'environnement externe du CIEP (PESTEL).....	10
3.6. Analyse des prestations d'information documentaire dans le domaine de l'orientation.....	12
4. Revue de littérature.....	17
4.1. Que sont les pratiques informationnelles ?.....	17
4.1.1. Pratiques informationnelles des jeunes adultes dans l'intégration professionnelle	18
4.1.2. Pratiques informationnelles des immigrés dans l'intégration professionnelle	20
4.1.3. Pratiques informationnelles des seniors dans l'intégration professionnelle.....	21

4.2.	Le design des services publics et son importance dans le domaine de l'orientation et de l'insertion professionnelle.....	22
5.	Benchmark.....	23
5.1.	L'utilisation du design thinking pour orienter les étudiants de l'université Stanford.....	23
5.2.	L'utilisation de l'approche design pour améliorer les services d'orientation du centre de carrière de l'université de Princeton.....	25
5.3.	The Danish Ministry of Employment, MindLab.....	27
5.4.	Work Pass Division, Ministry of Manpower	28
6.	Méthodologie de la collecte des données.....	31
6.1.	Revue de la littérature.....	31
6.2.	Observation et entretien ethnographique	31
6.2.1.	L'observation (seating sweeps)	32
6.2.2.	Entretiens ethnographiques	33
6.3.	Validité et fiabilité de la recherche.....	34
7.	Résultats et interprétation des données collectées	34
7.1.	Résultats des observations	34
7.2.	Résultats des entretiens.....	35
7.2.1.	Interprétation et visualisation des données	35
7.3.	Persona	40
7.4.	Qu'est-ce qu'un service informationnel de qualité ?.....	41
8.	Recommandation	44
8.1.	Évaluer pour améliorer les prestations informationnelles actuelles et futures	44
8.2.	Garder une trace des données et les exploiter : pouvoir décrire et même prédire les besoins des consultants.....	48
8.3.	Utiliser Labour Market Information (LMI)	49
8.4.	Améliorer l'expérience client en présentiel	52
8.4.1.	L'entretien informationnel.....	52
8.4.2.	Le centre.....	52

8.5. Utiliser le design thinking pour mettre en place des services informationnels personnalisés	53
9. Conclusion	58
Bibliographie.....	60
Annexe 1 : Prestations de l’OCOSP aux adultes.....	66
Annexe 2 : Structure du sondage « Accueil général »	67
Annexe 3 : Exemple de carte d’empathie réalisée par un employeur	68
Annexe 4 : Grille d’observation	69
Annexe 5 : Grille d’entretien semi-directif	71
Annexe 6 : Espace entretien et consultation du CIEP de Lausanne	73
Annexe 7 : Espace accueil et multimédia du CIEP de Lausanne	74
Annexe 8 : Résumé des résultats de l’enquête qualitative	75
Annexe 9 : Les personas créés pour représenter la diversité des consultants adultes des services informationnels du CIEP de Lausanne	76
Annexe 10 : Exemple de bulle en verre pour améliorer la confidentialité des entretiens informationnels	81
Annexe 11 : Exemple de schéma de construction d’un plan de service.....	82

Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse de l'environnement interne du CIEP de Lausanne (SWOT).....	8
Tableau 2 : Analyse de l'environnement externe du CIEP de Lausanne (PESTEL).....	10
Tableau 3 : Tableau comparant la perception des documentalistes et des consultants adultes d'un service informationnel de qualité et le service réellement fourni.....	41
Tableau 4 : Exemple de questionnaire en se basant sur la méthode SERVQUAL (version originale).....	47
Tableau 5 : Exemple de questionnaire en se basant sur la méthode SERVQUAL (version améliorée).....	48

Liste des figures

Figure 1 : Nombre de personnes conseillées par tranche d'âge au cours de l'année 2019	6
Figure 2 : Public du CIEP de Lausanne 2019	7
Figure 3 : Motif de consultation de l'OCOSP de Vaud	7
Figure 4 : Prestation d'information vs prestation administrative au CIEP de Lausanne.....	8
Figure 5 : Sources d'information sur les formations initiales ou les formations continues (N=435).....	13
Figure 6 : Utilisation des prestations d'information par les personnes ayant au moins déjà entendu parler de l'OPUC (N=483).....	13
Figure 7 : Niveau de qualité de l'accueil physique-information et documentation à l'OCOSP de Vaud	14
Figure 8 : Niveau de qualité d'internet-information et documentation	15
Figure 9 : Niveau de qualité des prestations individuelles-information et documentation.....	16
Figure 10 : Les étapes du processus de design thinking	24
Figure 11 : Touchpoints que les consultants des services adultes utilisent pour établir un premier contact avec l'OCOSP de Lausanne.....	36
Figure 12 : Customer journey map	37
Figure 13 : Visualisation et organisation des données collectées	38
Figure 14 : Catégorisation des données collectées	39
Figure 15 : Résumé des résultats de l'enquête qualitative	39
Figure 16 : Typologie des consultants adultes des services informationnels du CIEP	40
Figure 17 : Indicateurs qualitatifs pour évaluer la performance des services informationnels du CIEP de Lausanne	46
Figure 18 : Exemple de méthode pour choisir la meilleure solution	57

Sigles et Abréviations

CIEP : Centre d'information sur les études et les professions

OCOSP : Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle

OPUC : Orientation professionnelle, universitaire et de carrière

PESTEL : politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal

SWOT : Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats

UID : l'unité information et documentation

VAE : validation des acquis de l'expérience

CPA : Certification professionnelle pour adultes

CFC : Certificat fédéral de capacité

AFP : attestation fédérale professionnelle

CSFO : Centre suisse de services Formation professionnelle, orientation professionnelle, universitaire et de carrière

ORP : Office régional de placement

AI : Assurance-invalidité

l'ASIST: American society for information science and technology

SECO : Secrétariat d'état à l'économie

CDAА : Career Development Association of Australia

MOM : The Ministry of Manpower

MSS : Measure of service superiority

MSA : Measure of service adequacy

LMI : Labor market information

LMIS : Labour market information system

1. Introduction

Conformément à la résolution du Conseil de l'Union européenne sur l'intégration de l'orientation dans la stratégie d'éducation et de formation tout au long de la vie, l'orientation professionnelle peut être définie comme un processus continu qui permet aux citoyens, à tout âge et à tout moment de leur vie, d'améliorer leurs compétences, de prendre des décisions rationnelles concernant leur formation et emploi et de profiter de ces acquis dans la gestion de leur carrière. Cette définition inclut également l'ensemble des activités individuelles et collectives liées à l'information, au conseil, à l'évaluation des compétences, à l'accompagnement et à l'enseignement des compétences en matière de prise de décision et de gestion de carrière (*Official Journal of the European Union* 2008, p. 4).

Dans ce contexte, la recherche d'information sur les formations et les métiers constitue une part colossale du travail que les demandeurs d'orientation doivent accomplir pour faire un choix. Mais, à l'heure de la numérisation et du changement rapide du monde de l'emploi, ils ont plutôt tendance à être submergés par la quantité d'informations disponibles et se trouvent, le plus souvent, dans l'incapacité de juger de leur qualité pour prendre la bonne décision. Ainsi, transmettre une information de qualité, contextualisée et pertinente est l'un des aspects essentiels des prestations de conseil en orientation et l'un des ingrédients clés de leur succès (Rochat 2019, p. 188).

Pour mettre en place un service informationnel de qualité, le type, le support et le degré de précision des informations fournies doivent être adaptés aux besoins et aux pratiques informationnelles des demandeurs d'orientation et à leur capacité de les comprendre et de les interpréter. Aujourd'hui, donner une information brute sur les options professionnelles et les formations ne suffit plus. Les demandeurs d'orientation s'attendent plutôt à un service complet, personnalisé, qui prend en compte non seulement leurs besoins informationnels mais aussi leurs expériences, leurs sentiments et leurs désirs. Ce défi oblige les professionnels de l'information à sortir de leur zone de confort et à juger l'utilité des services qu'ils proposent sous un angle différent, celui de l'utilisateur.

Les méthodes du design de service sont adoptées généralement pour faire face à ce genre de situation. Mettant l'usager au centre du processus de création de services utiles, utilisables et désirables, ces méthodes s'intéressent aux racines des problèmes plus qu'aux symptômes, font appel à l'empathie pour identifier les lacunes du point de vue de l'utilisateur et priorisent l'expérimentation, la créativité et la collaboration pour mettre en place une solution innovante et pratique.

Dans ce cadre, ce travail de master a pour objectif d'étudier les besoins des consultants adultes des services informationnels du CIEP de Lausanne, d'évaluer la capacité des prestations informationnelles actuelles à répondre à ces besoins et de recommander l'approche de design la plus adaptée pour les améliorer.

2. Cadre général

2.1. Contexte du travail

L'office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP) a pour mission de favoriser l'employabilité durable de la population. Ses prestations d'information se sont largement développées au cours de ces dernières années, notamment avec l'essor des sites internet. La complexité à trouver une information fiable, pour aider les demandeurs d'orientation à faire le bon choix, remet au centre la question de la médiation et des prestations informationnelles fournies. Ce projet vise alors à identifier de nouvelles prestations d'information pour un public qui a des profils et des besoins très hétérogènes : les consultants adultes.

2.2. Mandat

Cette étude a été mandatée par l'OCOSP de Lausanne, par l'intermédiaire de Anne-Claude Künzi Hofmann, cheffe de l'unité information-documentation (UID), et Carole Bertacco, spécialiste en information documentaire. Elle a pour but de déterminer comment construire un service informationnel centré sur les besoins et attentes de ses utilisateurs, en cohérence avec leurs pratiques informationnelles quant à la recherche de formation ou d'emploi.

Ce travail est censé aborder trois axes principaux :

- L'analyse de l'existant afin d'identifier tous les éléments propres au CIEP de Lausanne et un benchmark pour dresser un portrait des méthodes de design utilisées pour la création de services d'orientation innovants et performants ;
- La collecte et l'interprétation des données sur les caractéristiques, les besoins et les attentes des consultants adultes ;
- La réalisation d'un plan d'actions pour améliorer les services informationnels destinés aux publics cibles et la proposition d'indicateurs qualitatifs pour les évaluer.

2.3. Objectifs du projet de recherche

À la fin de ce travail, les mandantes souhaitent obtenir des propositions précises et concrètes. Pour ce faire, il convient, dans un premier temps, d'analyser la situation actuelle des

prestations informationnelles du CIEP et d'identifier les profils des consultants adultes qui les utilisent. Suite à cette analyse, je vais essayer de proposer des recommandations précises et concrètes en utilisant notamment des techniques de design de service. Pour réaliser cette mission, j'ai défini trois objectifs généraux :

- Identifier le profil et les caractéristiques des consultants adultes des services informationnels du CIEP ;
- Étudier les besoins et pratiques informationnelles des consultants adultes des services informationnels du CIEP ;
- Proposer des recommandations pour améliorer les services informationnels du CIEP et des indicateurs qualitatifs pour évaluer leur performance.

2.4. Questions de recherche

Ce projet vise à répondre aux trois questions de recherche suivantes :

- Quels sont les profils, les besoins et les pratiques informationnelles des consultants adultes des services informationnels du CIEP ?
- Est-ce que les prestations informationnelles proposées actuellement par le CIEP répondent à leurs besoins et attentes ?
- Comment pourrait-on optimiser les services informationnels proposés actuellement par le CIEP ?

3. L'OCOSP

3.1. Présentation générale et missions

L'OCOSP s'organise sous la forme de quatre centres régionaux : ouest, Lausanne, est et nord. L'office cantonal situé à Lausanne regroupe la direction et l'unité information-documentation. Chacun de ces centres régionaux dispose d'un CIEP en libre accès. Dans chaque CIEP, se trouvent des professionnels de l'information et de la documentation. Une part importante de leur travail est de mettre à disposition des demandeurs d'orientation, une information ciblée et contextualisée sur les métiers et les voies de formation disponibles en Suisse (Orientation scolaire et professionnelle 2020a).

Le champ d'activité de l'OCOSP prend en charge également le processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) qui s'inscrit dans le cadre de la certification professionnelle pour adulte (CPA). En cas de besoins, et sur demande, l'office assure l'accompagnement des bénéficiaires du CPA tout au long de la procédure jusqu'à l'obtention d'un certificat fédéral de

capacité (CFC) ou d'une attestation fédérale professionnelle (AFP) (cour des comptes du canton de Vaud 2019, p. 9-10).

La nouvelle loi sur l'orientation scolaire et professionnelle (LOSP, art. 3) a détaillé la vocation de l'OCOSP en huit points principaux qui sont :

- « • *Accompagner les jeunes et les adultes tout au long de leur parcours afin qu'ils choisissent leur voie de formation en toute connaissance de cause ;*
- *Faciliter l'insertion professionnelle, en particulier de celles et ceux qui sont momentanément en rupture scolaire ou professionnelle ;*
- *Simplifier les transitions dans les parcours de formation et les parcours professionnels ;*
- *Augmenter l'employabilité des personnes, plus particulièrement celle des publics faiblement qualifiés, tout en tenant compte des nouveaux besoins du monde du travail et de la société ;*
- *Favoriser l'égalité des chances, notamment sur le plan social et entre les genres ;*
- *Améliorer la lisibilité du système de formation par une information sur l'ensemble des filières et leurs débouchés ;*
- *Encourager la compréhension du marché de l'emploi et des attentes des milieux professionnels, notamment par la mise à disposition d'informations adaptées aux différents publics cibles ;*
- *Valoriser et promouvoir toutes les filières de formation certificatives, et faciliter l'accès des jeunes à la formation. » (LOSP 2008, p.14)*

3.2. Le rôle du CIEP

La numérisation rapide de la société et du monde de l'emploi se traduisent par un rythme de vie et de travail de plus en plus effréné ainsi que par une surabondance d'informations. L'OCOSP peut aider à faire face à ce dynamisme et à ce flux d'informations grâce aux CIEP. L'importance de ces centres réside dans leur capacité à mettre à disposition du personnel et du public des informations de qualité, c'est-à-dire vérifiées, actuelles, complètes, objectives, compréhensibles, adaptées au public cible, attractives et non stéréotypées (CIEP de Lausanne 2020, document interne). Les autres prestations du CIEP qui concernent la transmission d'information se présentent sous forme de :

- Renseignements par téléphone ou par e-mail, et entretiens brefs avec des documentalistes pour fournir les informations nécessaires à la réalisation d'un projet de carrière ;
- Mise à disposition d'un fond documentaire sur les métiers, la recherche d'emploi, les changements dans le monde professionnel ainsi que de brochures et dépliants édités

par l'OCOSP et le centre suisse de services formation professionnelle, orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO) ;

- Visites de classes et de groupes, sur rendez-vous uniquement.

(S'informer sur les métiers et les formations, 2020)

Le CIEP de Lausanne est le plus grand des cinq centres qui existent sur le canton de Vaud, son équipe est composée de trois documentalistes, deux équivalents temps plein et un apprenti. Chaque après-midi, une permanence d'information est ouverte au public, sans rendez-vous, durant laquelle les documentalistes répondent aux besoins informationnels des usagers en matière de choix de la formation ou de l'emploi, de réorientation ou de perfectionnement de carrière. Si besoin, les bénéficiaires peuvent également profiter d'un autre entretien avec un psychologue conseiller en orientation qui est également présent durant ces permanences (Orientation scolaire et professionnelle 2020b).

3.3. Prestation d'orientation pour adulte

Le public qui vient en majorité au CIEP et qui accapare une partie importante des prestations de l'OCOSP est constitué d'adultes. Ils forment une catégorie extrêmement hétérogène et, par conséquent, leurs besoins sont également très diversifiés. Cette diversité résulte de l'existence de sous-groupes d'adultes ayant des besoins nettement différents, à titre d'exemple : les personnes peu qualifiées, les personnes hautement qualifiées, les migrants, les travailleurs âgés ou les personnes tenues par d'importantes obligations extraprofessionnelles (Hirschi 2018, p. 21). L'OCOSP est donc dans l'obligation de prendre en considération cette diversité pour mieux servir ce public.

Les prestations d'orientation pour adultes sont fournies généralement sous deux formats : individuelles et collectives. Ces prestations¹ peuvent porter sur le conseil en orientation ou sur la certification professionnelle pour adultes (CPA) qui inclut l'accompagnement pour la validation des acquis de l'expérience (VAE).

3.4. Volume d'activités destinées aux adultes selon le rapport d'activité 2019

¹ Une vision schématique du processus d'octroi de ces deux types de prestations est consultable en annexe (1).

Sur dix ans, la part des services d'orientation consacrés aux adultes a augmenté de six points de pourcentage. Elle représentait 38 % des orientations réalisées par l'OPUC² (Orientation professionnelle, universitaire et de carrière) en Suisse en 2017 (Schmidlin et Koblet 2019, p. 28). Malgré la grande diversité des besoins des adultes et l'hétérogénéité de leurs profils, leurs types de demande, au niveau du canton de Vaud, peuvent être classées dans trois grandes catégories :

- Réorientation professionnelle ;
- Reprise d'une activité professionnelle après une interruption ;
- Demande d'information sur les différentes possibilités de formation ou de perfectionnement selon leur évolution personnelle ou leur profil.

Figure 1 : Nombre de personnes conseillées par tranche d'âge au cours de l'année 2019

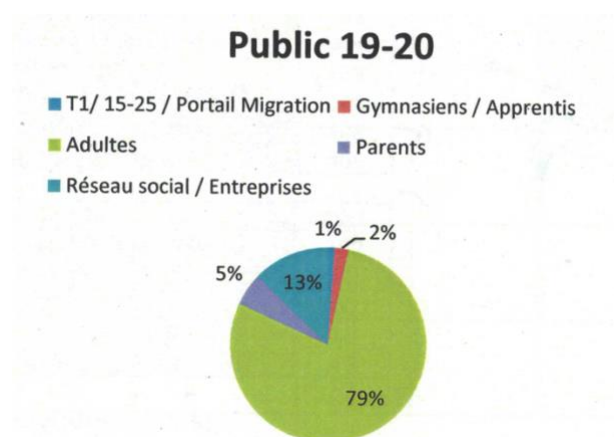


(Rapport d'activité de l'OCOSP de Vaud 2019)

De juillet 2018 à août 2019, 5 170 entretiens ont été réalisés et 2 862 personnes adultes ont bénéficié d'une consultation individuelle de conseil ; un chiffre en hausse de 3,5 % par rapport à l'année précédente. Sur la totalité des consultants, 57 % avaient plus de 30 ans et ceux dont l'âge se situait entre 18 et 25 ans avaient au minimum un diplôme certifiant du secondaire II. Quant aux chiffres internes du CIEP de Lausanne, ils confirment que les prestations informationnelles et d'orientation sont essentiellement délivrées au public adulte (figure 2) :

² OPUC est un terme générique englobant l'ensemble des activités et des services qui soutiennent les individus durant leur formation et leur choix professionnel pour optimiser la gestion de leur carrière tout au long de leur vie (Hirschi, 2018, p.10).

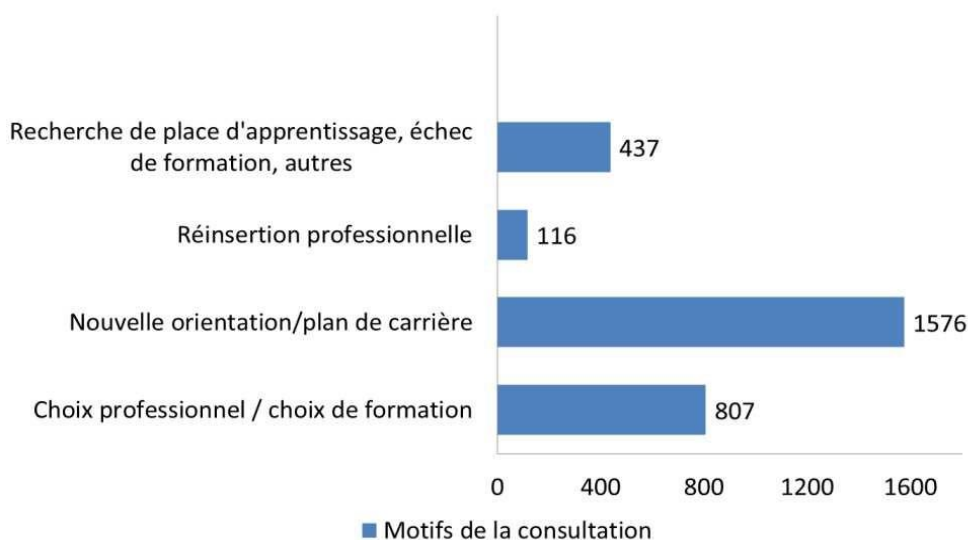
Figure 2 : Public du CIEP de Lausanne 2019



(Statistique interne du CIEP de Lausanne 2019/2020)

Les raisons qui ont motivé les adultes à consulter le CIEP et à bénéficier de ses prestations étaient liées, en grande partie, à la recherche d'aide pour un choix professionnel ou de formation et à une réorientation professionnelle (presque 80 % du total des demandes) :

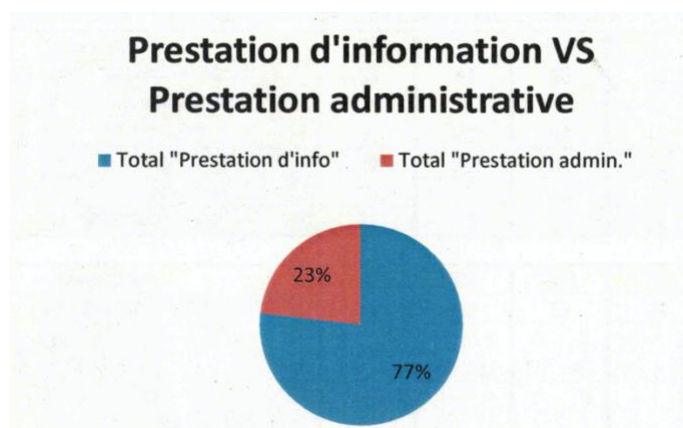
Figure 3 : Motif de consultation de l'OCOSP de Vaud



(Rapport d'activité de l'OCOSP de Vaud 2019)

Les consultants des services informationnels du CIEP accordent une grande importance à la qualité de l'information qu'ils reçoivent. En effet, cette information joue un rôle prépondérant dans la prise de décision quant à leur avenir. Il est donc tout à fait normal que les prestations d'information occupent une place importante par rapport aux autres prestations que le CIEP fournit à ses usagers :

Figure 4 : Prestation d'information vs prestation administrative au CIEP de Lausanne



(Statistique interne du CIEP de Lausanne 2019/2020)

3.5. Analyse de l'environnement du CIEP de Lausanne : interne (SWOT) et externe (PESTEL)

3.5.1. Analyse de l'environnement interne du CIEP (SWOT)

Tableau 1 : Analyse de l'environnement interne du CIEP de Lausanne (SWOT)

Forces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Identité claire auprès de sa clientèle : accompagnement depuis leur plus jeune âge jusqu'à la retraite pour un développement durable de leur carrière ; • Mise à disposition des consultants d'informations ciblées et précises sur l'ensemble des formations et professions possibles ; • Accompagnement et soutien par des collaborateurs qualifiés (documentalistes et psychologues) dans le processus de choix de la formation ou du métier ; • Importance des services informationnels du CIEP dans la prévention du chômage structurel et l'évolution d'une main d'œuvre qualifiée ; • Forte présence dans l'enseignement obligatoire ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des partenariats avec des établissements qui ont des missions en commun avec l'OCOSP (ex : Office régional de placement - ORP, Insertion Vaud) ; • Renforcer le lien avec les usagers potentiels engagés à plein temps en organisant des séances d'information et/ou d'orientation directement sur leurs lieux de travail ; • Proposer plus de prestation virtuelle pour atteindre les personnes qui travaillent à plein temps (entretien en visioconférence, chat, application) ; • Investir plus en marketing et relations publiques pour mieux faire connaître les services du CIEP ; • Mettre en place un dispositif de gestion des connaissances (<i>knowledge management</i>) pour mieux exploiter les compétences et le savoir-faire des collaborateurs expérimentés.

<ul style="list-style-type: none"> • Prestations gratuites et accessibles à tout le monde. 	
Faiblesses	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe pas d'objectifs ou de stratégie formellement élaborés au niveau du CIEP ; • Les besoins des consultants des services informationnels du CIEP ne sont pas identifiés ; • Les entretiens qui se tiennent au CIEP de Lausanne manquent de confidentialité ; • Focalisation sur les métiers et les formations sans faire de liaison avec les exigences du marché du travail ; • Les données collectées des consultants ne sont pas analysées pour mieux les connaître ; • L'absence de directives internes claires en lien avec la protection des données personnelles ; • Difficultés à orienter les nouveaux arrivés en Suisse et les immigrants ; • Structures lourdes : des voies décisionnelles complexes qui ralentissent le processus de prise de décision ; • Visibilité insuffisante de l'ensemble des offres du CIEP de Lausanne ; • Le CIEP est considéré plutôt comme un lieu de rencontre et d'entretien et non comme une source d'information ; • Le site internet est peu convivial ; • Le fonds documentaire du CIEP repose très largement sur les documents imprimés ; • Les formes numériques d'orientation sont encore peu utilisées et relèvent le plus souvent d'une initiative personnelle ; • Utilisation exclusive d'indicateurs quantitatifs pour évaluer la performance des prestations informationnels du CIEP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientèle hétérogène avec des besoins très diversifiés ; • Méconnaissance du grand public et des entreprises de l'existence d'organismes qui offrent ce type de service ; • Cadre de travail de plus en plus dynamique et exigeant ; • La précarité des emplois augmente fortement en raison de la numérisation et de l'automatisation du travail ; • Le marché du travail suisse a connu une forte augmentation de la demande en travailleurs qualifiés ; • Mobilité professionnelle croissante ; • Absence de services informationnels personnalisés pour mieux servir certaines catégories vulnérables telles que les seniors sans emploi (plus de 50 ans) ; • Le marché de l'emploi est fortement impacté par la crise du Covid-19 ; le nombre de personnes qui chercheront des réorientations ou des perfectionnements pour améliorer leur employabilité risque d'augmenter considérablement.

3.5.2. Analyse de l'environnement externe du CIEP (PESTEL)

Tableau 2 : Analyse de l'environnement externe du CIEP de Lausanne (PESTEL)

P	Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Une volonté politique vaudoise qui vise le renforcement de la formation professionnelle et l'encouragement de l'employabilité durable.
E	Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité financière : les charges financières de l'OCOSP sont couvertes par des recettes provenant de diverses sources. Le canton finance la majeure partie.
S	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la demande de main d'œuvre qualifiée ; • Chômage faible ; • Qualité de la formation ; • Prise en compte importante de la santé, du bien-être et du développement durable des citoyens ; • Augmentation de la proportion de personnes âgées ; • Le coût de la vie en Suisse est l'un des plus élevés d'Europe ; • Attrait pour le numérique.
T	Technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Numérisation du monde de travail ; • Disparition de plusieurs emplois à cause de l'automatisation ; • Création de nouveaux métiers dans les industries directement liées à la technologie.
E	Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis 2013, le Conseil d'État a décidé de l'utilisation généralisée du papier recyclé dans l'ensemble de l'administration vaudoise (le papier reste un des principaux supports de conservation et de diffusion de l'information au CIEP)
L	Légal	<ul style="list-style-type: none"> • Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) ; • Ordonnance sur la formation professionnelle (OFPr) ; • Loi vaudoise sur la formation professionnelle (LVLFPr) ; • Règlement d'application de la loi sur la formation professionnelle (RLVLFPPr) ; • Loi sur l'orientation professionnelle (LOPro) ; • Règlement de la loi sur l'orientation scolaire et professionnelle.

Ces deux tableaux font apparaître les nombreux points forts du CIEP ainsi que des opportunités qui doivent être saisies. En comparaison, les points faibles restent légèrement plus nombreux. L'identité du CIEP est bien claire : il s'agit d'un centre de documentation

proposant des prestations informationnelles et d'orientation diversifiées, gratuites et accessibles à toutes les catégories de la société.

Malgré l'abondance de l'information sur les formations et les professions sur internet, la collecte, le traitement et l'analyse d'informations restent l'une des tâches principales du CIEP : les professionnels de l'information veillent à ce qu'il s'agisse d'informations contextualisées, de haute qualité et se portent garant de leur exactitude (Schmidlin et Koblet 2019, p. 19). Les points forts du CIEP résident également dans le savoir-faire et les connaissances pointues du personnel dans le domaine de l'orientation, des professions réglementées, des formations possibles ainsi que sur la manière d'atteindre les exigences associées.

Néanmoins, la numérisation de la société oblige le centre à faire évoluer non seulement ses services informationnels mais également les modalités de sa communication. Mais « *en dix ans, le nombre moyen de séance par personne a à peine évolué, voire a très légèrement diminué, et s'élève aujourd'hui à un peu moins de deux séances (1,86) par demandeur d'orientation* » (Schmidlin et Koblet 2019, p. 11). Donc, même si le nombre de consultants adultes est en évolution continue, les prestations d'information, d'orientation et de communication, quant à elles, stagnent.

Pour tracer le développement des consultants adultes des services informationnels du CIEP et pouvoir non seulement satisfaire mais encore anticiper leurs besoins, il est primordial d'avoir une profonde connaissance de leurs différents profils, de leurs besoins et pratiques informationnelles et l'évolution de ces deux aspects dans le temps. Malheureusement, l'étude des besoins ne fait pas partie des pratiques actuelles du CIEP de Lausanne. De plus, les formulaires de prise de rendez-vous, que ce soit en présentiel ou en ligne, ne sont pas traités et les données collectées ne sont pas analysées. Or, ces formulaires contiennent des informations de valeur telles que l'âge, la nationalité, la formation et/ou le niveau professionnel achevé, la situation actuelle (en formation, en emploi, au chômage, etc.), la demande et le motif de contact du CIEP. Ces informations peuvent servir de base pour identifier les profils types des demandeurs d'orientation, leurs besoins initiaux avant de contacter le centre et l'évolution de ces besoins avec le temps.

La numérisation de la société et les changements au niveau du marché du travail augmentent la complexité des cas à gérer par les professionnels de l'information et les conseillers d'orientation. Ils accentuent la vulnérabilité de certaines cibles telles que les travailleurs âgés, les migrants et les personnes en difficulté scolaire ; leur réintégration constitue un défi majeur face auquel les professionnels du CIEP sont parfois désarmés (Schmidlin et Koblet 2019, p. 45).

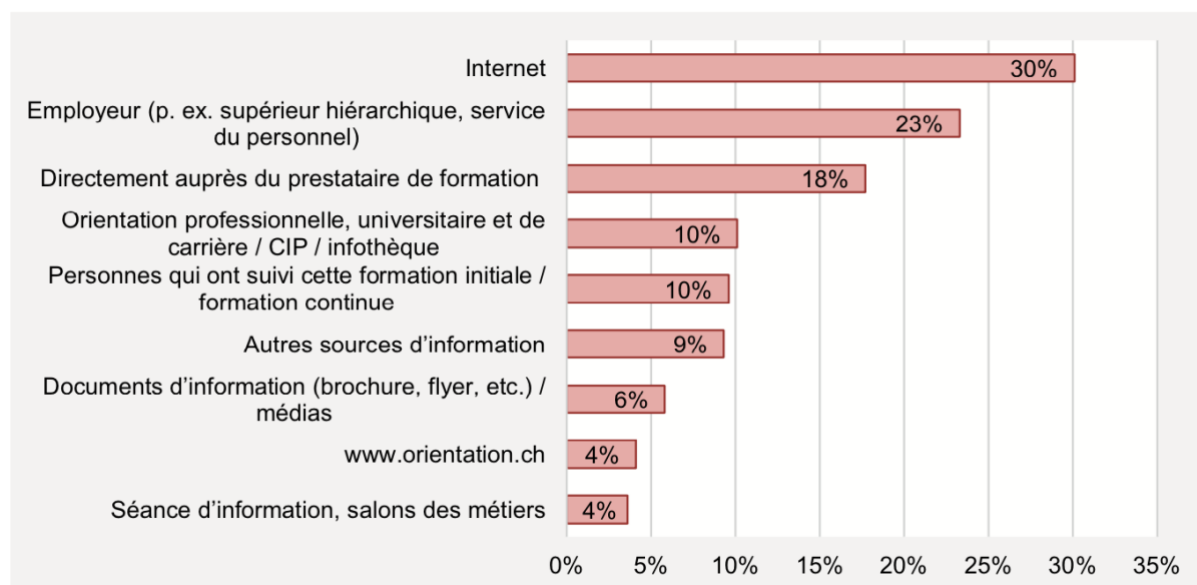
Parmi les conséquences de la numérisation, nous trouvons également la naissance de nouveaux métiers et le changement des exigences que doivent satisfaire les employés pour rester employables. Cela impose aux professionnels de l'information et de l'orientation d'adapter leur niveau de connaissance du marché de l'emploi et de renforcer leur networking non seulement avec les partenaires étatiques (ORP, assurance-invalidité (AI), associations, etc.) mais aussi avec le monde économique et industriel.

Quant à l'évaluation des services d'information et d'orientation du CIEP, les indicateurs utilisés sont exclusivement quantitatifs et mentionnent généralement le développement de la fréquentation et la demande de prestations d'information et d'orientation : nombre d'appels téléphoniques, d'entretiens individuels, de demandes classées par type (suivi de dossier, information générale, etc.). Ces indicateurs montrent clairement l'augmentation de la demande pour ce genre de service mais ne donnent aucun indice sur leur performance.

3.6. Analyse des prestations d'information documentaire dans le domaine de l'orientation

Selon le rapport *Besoins des services cantonaux d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) en matière de développement et de coordination* écrit par Sabina Schmidlin et Emilienne Kobelt, sur mandat du secrétariat d'État à la Formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) et de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP), l'internet est la première source d'information pour faire le choix d'une formation au niveau de la Suisse : 30 % des personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont confirmé avoir utilisé principalement l'internet pour choisir la formation qu'elles souhaitent suivre, 23 % ont contacté leurs employeurs pour les aider à faire le choix, 18 % se sont rapprochées directement des prestataires de formation, et seulement 10 % ont fait appel aux services d'orientation professionnelle pour les aider.

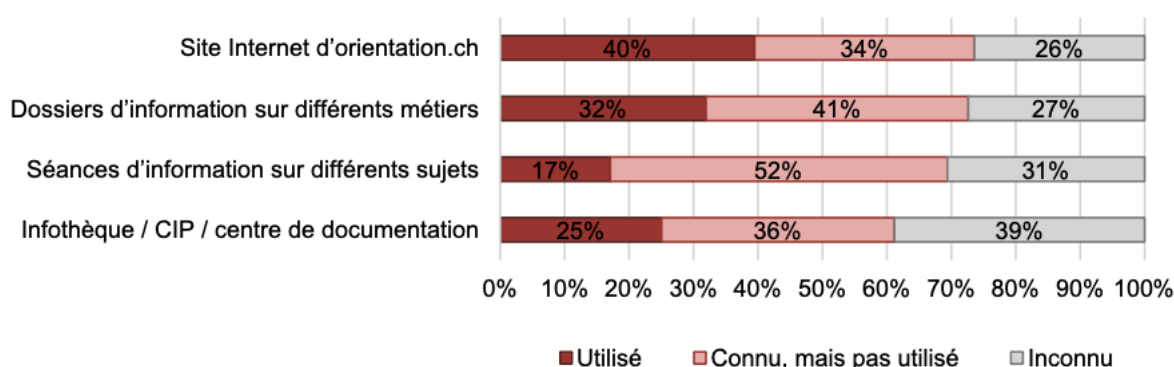
Figure 5 : Sources d'information sur les formations initiales ou les formations continues (N=435)



(Schmidlin et Koblet 2019, p. 56)

Toujours dans le cadre de cette étude, une liste des prestations d'information de l'OPUC a été soumise aux participants qui avaient entendu parler de ce service. Ils devaient indiquer s'ils avaient déjà entendu parler ou avaient déjà utilisé l'une de ces prestations. Les résultats ont montré que le site internet orientation.ch est la source d'information la plus utilisée : 40 % des répondants ont confirmé avoir déjà consulté le site ; l'âge de la majorité d'entre eux ne dépasse pas les 29 ans.

Figure 6 : Utilisation des prestations d'information par les personnes ayant au moins déjà entendu parler de l'OPUC (N=483)



(Schmidlin et Koblet 2019, p. 57)

Les séances d'informations sont connues par 69 % des participants et 17 % ont utilisé cette source d'information. Ce chiffre est le plus important parmi les tranches d'âges les plus jeunes (20-29 ans). Quant aux centres de documentation, CIEP et infothèques, 61 % des enquêtés

connaissent cette source d'information mais seulement 25 % ont confirmé avoir déjà visité au moins une fois une infothèque. Les 30 à 39 ans sont ceux qui utilisent le plus cette source d'information (42 %).

Une autre étude a été effectuée en 2019 pour évaluer l'efficacité et la durabilité des prestations perçues par les bénéficiaires. Il s'agit d'un audit de l'OCOSP sur ses prestations pour les adultes, réalisé par la cour des comptes du canton de Vaud. Les travaux d'audit ont plus particulièrement porté sur trois catégories de prestations destinées aux adultes :

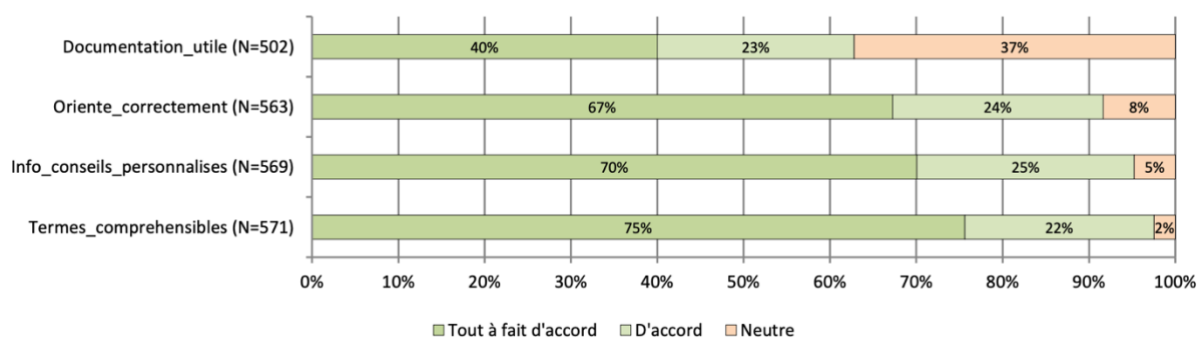
- Les prestations d'accueil général (physique, téléphonique et internet) ;
- Le conseil en orientation ;
- Le processus de certification professionnelle des adultes.

La cour a réalisé un diagnostic des prestations d'accueil général par le biais d'un sondage en ligne³ sur les quatre régions du canton de Vaud, de janvier à mai 2019. Pour cette partie, comme pour les autres d'ailleurs, je vais me focaliser exclusivement sur tout ce qui a une relation avec les prestations d'information. Ce sondage s'appuie sur un échantillon de 587 personnes. La majorité est âgée de plus de 25 ans (56 %) et domiciliée (98 %) dans le canton de Vaud. Il s'agit principalement de femmes (60 %) et de bénéficiaires titulaires d'un diplôme correspondant ou supérieur au niveau secondaire II (70 %). Soixante-cinq pour cent des personnes interrogées exercent une activité lucrative ou sont en formation et 61 % sont à la recherche d'un emploi au moment de leur visite au CIEP.

• Niveau de qualité de l'accueil physique-information et documentation

Au niveau de la qualité des prestations d'information et de documentation délivrées lors d'un accueil physique, les résultats montrent que les consultants de prestations perçoivent un niveau de qualité très élevé avec un score de 4,5 sur 5.

Figure 7 : Niveau de qualité de l'accueil physique-information et documentation à l'OCOSP de Vaud



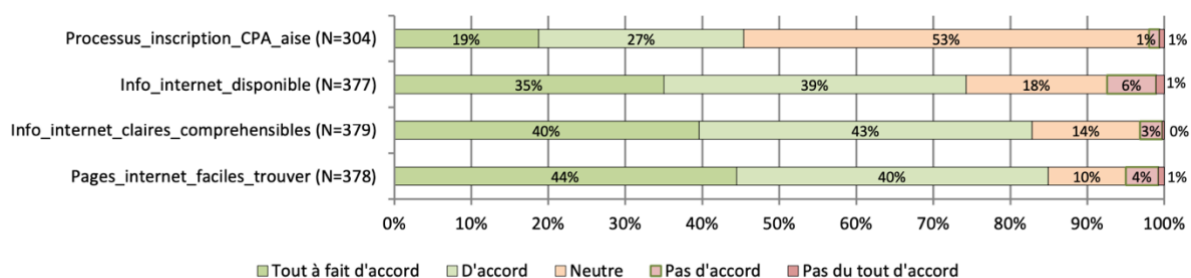
³ Structure du sondage est consultable en annexe (2).

Le sous-indice « Information et documentation » comporte quatre questions. Comme nous pouvons le constater, dans la figure ci-dessus, aucun des répondants ne s'est déclaré « Pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord ». Au contraire, le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 40 % et 75 %. Ce bon score s'explique par la qualité de l'information fournie lors des prestations d'accueil physique. Néanmoins, le rapport indique l'existence d'une marge de progression significative quant à l'utilité de la documentation en libre accès au CIEP.

- **Niveau de qualité d'internet-information et documentation**

Par rapport à la qualité des prestations d'information liées à l'internet, le score attribué par les consultants reflète un niveau de qualité plutôt élevé (4 sur 5). Le pourcentage des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 19 % et 44 % tandis que le taux des bénéficiaires exprimant une opinion négative en lien avec l'information transmise par internet est relativement faible et ne dépasse pas les 7 %.

Figure 8 : Niveau de qualité d'internet-information et documentation



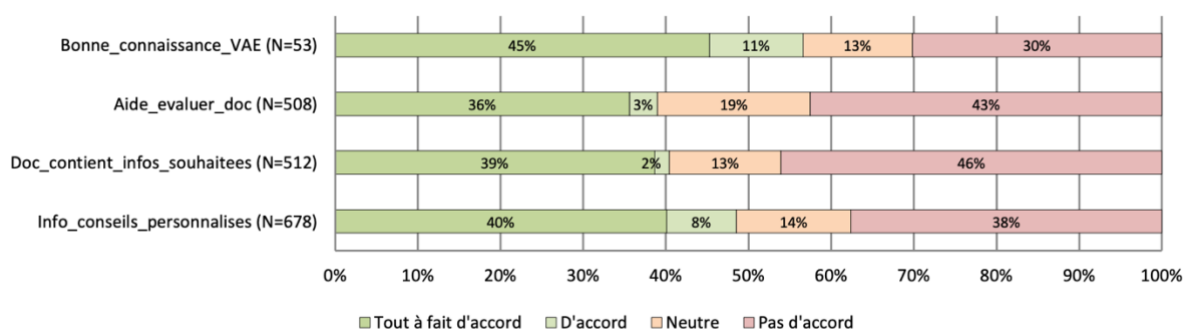
(Cour des comptes 2019, p. 36)

L'étude a révélé l'existence de marges d'amélioration au niveau du processus d'inscription sur le site pour la CPA. Cette tâche est considérée par quelques bénéficiaires comme étant trop complexe. Une marge de progression semble également exister en matière de disponibilité, de compréhensibilité et d'accessibilité de l'information mise à disposition des consultants des services d'information sur le site internet.

- **Niveau de qualité des prestations individuelles-information et documentation**

Dans le cadre des consultations individuelles, les résultats du sondage reflètent une qualité plutôt moyenne avec un score de 3 sur 5. La proportion des personnes « Tout à fait d'accord » oscille entre 36 % et 45 %. Le pourcentage des bénéficiaires exprimant une opinion négative varie entre 30 % et 46 %.

Figure 9 : Niveau de qualité des prestations individuelles-information et documentation



(Cour des comptes 2019, p. 45)

L'analyse des résultats ainsi que les commentaires des bénéficiaires montrent que la documentation fournie par les conseillers en orientation n'est pas toujours adaptée à leur demande ou ne contient pas les informations souhaitées. Une marge d'amélioration existe également par rapport à la clarification du lien entre la demande initiale des bénéficiaires et la documentation proposée par les collaborateurs du CIEP. L'analyse des commentaires rédigés par les participants révèle aussi qu'un certain nombre de personnes n'obtient pas les réponses aux différentes questions qu'elles se posent, notamment sur les moyens de financement possibles pour suivre les formations proposées ou les prérequis nécessaires pour les métiers souhaités.

Synthèse :

L'âge est l'un des critères qui influence largement les pratiques informationnelles des utilisateurs actuels et potentiels des services d'orientation universitaire et professionnelle. Par rapport aux prestations d'information de manière générale, il est clair que le site internet pose un problème. L'arborescence est tellement compliquée que le repérage d'information devient un challenge, surtout pour les utilisateurs qui ne se sentent pas à l'aise avec les outils informatiques. Le site manque également de convivialité, ce qui ne simplifie pas la navigation et ne la rend pas intuitive.

Un autre aspect qui pose problème est la documentation fournie par les collaborateurs des CIEP aux bénéficiaires. Dans certaines situations, ces derniers n'arrivent pas à établir un lien entre leur demande initiale et la documentation proposée par les conseillers.

Ces points relevés par cette étude seront mieux explorés lors de l'enquête effectuée dans le cadre de ce travail et mieux contextualisés pour servir les intérêts du CIEP de Lausanne.

4. Revue de littérature

De nombreuses inventions n'auraient pas vu le jour sans la prise en compte du comportement humain. Par exemple, les voitures modernes sont conçues aujourd'hui pour nous empêcher de commettre des erreurs susceptibles de coûter du temps et de l'argent : il est ainsi impossible de verrouiller la porte du siège conducteur de l'extérieur sans utiliser la clé, ce qui nous évite de laisser nos clés à l'intérieur du véhicule et de nous enfermer (Wever *et al.* 2008). Des innovations comme celles-ci sont simples mais ont un impact énorme sur l'expérience du client. Donc, pour *designer* le bon produit ou service, il faut impérativement étudier et prendre en compte le comportement, les caractéristiques et les besoins du public cible. Dans le contexte de ce travail, pour adopter une approche design centrée sur l'humain, il est plus judicieux d'aborder et de comprendre les pratiques informationnelles, et non le comportement, pour pouvoir inclure la dimension de l'environnement social et son influence sur la manière dont on recherche et se procure de l'information.

4.1. Que sont les pratiques informationnelles ?

En science de l'information, les expressions telles que le « comportement informationnel » ou encore les « pratiques informationnelles » ont été utilisées pour caractériser la façon dont les gens cherchent, utilisent et partagent des informations dans différents contextes. Ces expressions peuvent être perçues comme des concepts génériques s'appuyant sur divers types de discours et d'approches. Ils renvoient au contexte plus large des études en science de l'information et suggèrent différentes approches des questions métathéoriques et méthodologiques. Ils s'inscrivent donc dans un vaste enjeu terminologique, comme l'illustre un ouvrage de l'American society for information science and technology (ASIST) qui présente 72 modèles différents (Chaudiron et Ihadjadene 2010).

Les racines théoriques du concept de pratique de l'information remontent aux années 1980. Les études liées à ce domaine avaient alors pour objectif d'identifier, de décrire et d'analyser l'ensemble des gestes visant à se procurer de l'information. Les pratiques informationnelles peuvent donc être définies comme :

« La manière dont un ensemble de dispositifs, de sources formelles ou non, d'outils, de compétences cognitives sont effectivement mobilisés, par un individu ou un groupe d'individus, dans les différentes situations de production, de recherche, d'organisation, de traitement, d'usage, de partage et de communication de l'information » (Chaudiron et Ihadjadene 2010).

Talja, Tuominen et Savolainen (2005) soulignent que le concept de pratiques informationnelles est plus complet que celui de comportement informationnel, car le premier suppose que les

activités de recherche et d'utilisation de l'information sont constitués socialement et pas seulement de manière individuelle. Les pratiques humaines sont nécessairement sociales et souvent influencées par les interactions entre les membres de la communauté, et celles liées à l'information ne font pas exception. De cette façon, le concept de pratique détourne l'attention du comportement, de l'action, des motifs et des compétences des individus pour la diriger principalement vers eux en tant que membres de divers groupes et communautés qui constituent le contexte de l'ensemble de leurs activités quotidiennes.

Les pratiques informationnelles, certes, varient d'un individu à l'autre, mais cela est largement dû aux compétences et connaissances que son environnement social lui a permis d'acquérir :

« La connaissance n'est plus individuelle mais située socialement. Pour comprendre la complexité des pratiques informationnelles, il est donc important de décrire le champ dans lequel évolue l'utilisateur c'est-à-dire son environnement, la position qu'il occupe au sein de ce champ, l'ensemble des compétences qu'il mobilise et les mécanismes d'interprétation de l'information » (Chaudiron et Ihadjadene 2010).

Ces notions théoriques, brièvement présentées, introduisent les prochaines parties qui apporteront plus de précisions en expliquant les pratiques informationnelles dans un contexte particulier, celui de l'intégration professionnelle.

4.1.1. Pratiques informationnelles des jeunes adultes dans l'intégration professionnelle

Dans une société suisse où une importance forte est accordée au savoir et dont l'économie dépend largement de la main-d'œuvre qualifiée, la formation de base, à savoir un CFC ou AFP, est considérée comme un gage minimum d'insertion professionnelle durable. Dans ce contexte, les jeunes adultes présentent un bassin de travailleurs prometteurs et font l'objet d'une intention institutionnelle soutenue (Mongeau, Pariseau et Supeno 2015). Néanmoins, les possibilités d'orientation et d'insertion professionnelle ne sont pas les mêmes pour tous les jeunes. Elles dépendent largement de plusieurs facteurs déterminants tels que le réseau personnel et professionnel, le diplôme et la situation familiale. Elles sont également influencées par l'ambition de carrière et la situation financière. Dans ce sens, il existe une corrélation entre le niveau social et la situation de l'emploi des jeunes adultes : *« ceux qui appartiennent à des ménages à revenu élevé ont des emplois moins précaires et présentent un taux de chômage plus faible que les jeunes des couches sociales moyennes et populaires »* (Pérez, Deleo et Massi 2016).

Cette complexification peut être constatée, notamment, dans les types et les sources d'information que les jeunes adultes mobilisent dans leur quête d'emploi ou de formation. Si

l'information joue un rôle en matière d'employabilité et d'insertion professionnelles, les études analysant explicitement les pratiques informationnelles des jeunes qui cherchent de l'information sur les formations ou l'emploi restent très limitées au niveau international et quasi inexistantes dans le contexte suisse.

Dans ce domaine de l'orientation et de l'insertion professionnelle, l'information détient un statut central, car sa production, sa diffusion et son accessibilité permettent de rehausser l'employabilité de la main d'œuvre, en général, et des personnes en situation de précarité, en particulier. Malgré le fait que beaucoup des jeunes adultes sont des *digital natives*, peu d'entre eux priorisent les sources numériques lorsqu'ils cherchent des informations sur la formation ou l'emploi. Ils privilégient plutôt les sources relationnelles et préfèrent se référer à l'entourage proche (famille, amis, collègue) plutôt qu'à des sites institutionnels. Ce constat est particulièrement fréquent chez les jeunes issus de milieux socio-économiques moins favorisés ou chez ceux qui sont moins diplômés (Atkin, Gallant et Supeno 2016). Par conséquent, la qualité de la relation que les conseillers sont en mesure de développer avec les jeunes adultes semble constituer un élément primordial en matière d'intervention en orientation (Mongeau, Pariseau et Supeno 2015).

Les sources consultées dépendent également du niveau d'étude. Grâce à la progression dans les institutions formelles, notamment celles de l'éducation et de la formation postsecondaire, les jeunes adultes apprennent progressivement à mobiliser des sources d'information plus sophistiquées, telles que les stages qui permettent généralement de décrocher de meilleurs emplois, que les informations en provenance du réseau relationnel qui aident plutôt à trouver des « petits boulots » exigeant peu de qualifications (Pérez, Deleo et Massi 2016).

Cette proximité est souvent soulignée dans les recherches : le réseau personnel (famille, amis, conjoint, etc.) et le réseau professionnel (enseignants, collègue, responsable, etc.) constituent les premières sources d'information que sollicitent les jeunes adultes durant leur processus de prise de décision par rapport à la formation ou l'emploi. Par conséquent, la légitimité et l'accessibilité des sources d'information sont des critères importants pour les jeunes adultes dans leurs pratiques informationnelles.

En général, les pratiques des jeunes adultes, qui cherchent des informations pour s'orienter ou s'intégrer dans le marché du travail, sont largement marquées par une grande disparité socioéconomique. Les jeunes adultes qui sont aisés financièrement et qui ont un diplôme supérieur maîtrisent et mobilisent une variété de ressources informationnelles (personnelles, professionnelles et institutionnelles), virtuellement ou en présentiel, alors que les jeunes moins favorisés ont plus confiance dans leurs réseaux personnels que dans les sources d'information

institutionnelles ou étatiques (Atkin, Gallant et Supeno 2016). En ce sens, être capable de proposer des services informationnels souples, personnalisés et susceptibles d'offrir un accompagnement continu et humain constitue une opportunité qui mérite d'être exploitée.

4.1.2. Pratiques informationnelles des immigrés dans l'intégration professionnelle

En 2018, parmi les 445 000 personnes résidant dans le canton de Vaud et professionnellement actives, 54 % sont issues de l'immigration, ce qui représente 242 000 personnes. Si cette population représente un groupe hétérogène dont les membres ont des compétences, des connaissances et des valeurs différentes, la deuxième génération tend à mieux s'adapter en adoptant les mêmes comportements que la population sans passé migratoire. Il convient de noter aussi que la surqualification et le chômage concernent deux fois plus souvent les primo-migrants que les personnes sans passé migratoire (Statistique Vaud 2019, p.1).

Il existe plusieurs obstacles à l'intégration socioprofessionnelle des migrants. Le premier est la langue. Les autres obstacles très récurrents sont la non-reconnaissance des diplômes étrangers, la discrimination et l'absence ou l'inaccessibilité de réseau professionnel. L'élément clé qui lie l'ensemble de ces obstacles est l'information (Mongeau et Supeno 2015). L'information a le pouvoir de faciliter l'intégration et l'insertion professionnelle. En revanche, l'ignorance des sources informationnelles fiables rend ce processus plus difficile et ralentit l'intégration socioprofessionnelle.

Les migrants, mais surtout les nouveaux arrivants, tout comme les jeunes adultes privilégient le réseau personnel et consultent en premier lieu leur propre entourage (réseau ethnoculturel) qui peut être qualifié d'informel (Mongeau et Supeno 2015). Donc, pour chercher un emploi, les migrants, dans leur majorité, ont tendance à faire appel à leur réseau ethnique qui représente un soutien moral et parfois financier. Cette stratégie influence les pratiques informationnelles de cette catégorie de population et l'empêche de consulter d'autres sources d'informations plus fiables et plus diversifiées.

Le contexte migratoire a une influence indéniable sur les pratiques informationnelles des individus. En tant qu'usagers et consommateurs de l'information, leurs pratiques sont influencées par le contexte social. Ils priorisent la confiance et l'accessibilité, raison pour laquelle ils sollicitent le plus souvent des sources informelles, même si une source de confiance n'est pas nécessairement une source fiable.

Ce processus n'est pas forcément nuisible à l'intégration professionnelle des immigrants mais il a tendance à les cloisonner, ce qui limite leurs opportunités de profiter d'une inclusion socioprofessionnelle rapide, efficace et efficiente (Atkin, Gallant et Supeno 2016).

4.1.3. Pratiques informationnelles des seniors dans l'intégration professionnelle

La situation professionnelle des seniors en Suisse est globalement stable : ils sont bien intégrés au marché de l'emploi et bénéficient d'un cadre solide et sécurisé. Le taux d'activité des seniors (50-64 ans) était de 81 % en 2018 (SECO 2019, p. 2). Leur participation au marché du travail se situe bien au-dessus de la moyenne européenne et, sur ce plan, la Suisse n'est dépassée que par la Suède et l'Islande (SECO 2019, p. 7). Or, quand un senior perd son emploi, sa réinsertion dans le marché du travail devient difficile : « *La durée de recherche d'emploi des 50+ est environ 1,5 fois plus longue que la durée de recherche moyenne pour toute la Suisse, et 2 fois plus longue que chez les demandeurs d'emploi âgés de 15 à 24 ans* » (SECO 2019, p. 3). Il en résulte un chômage de longue durée (57 % des demandeurs d'emploi de la tranche 55-64 ans sont des chômeurs de longue durée), qui explique leur vulnérabilité financière et leur basculement vers l'aide sociale : « *entre 2010 et 2016, le nombre de bénéficiaires âgés de 55 à 64 ans a augmenté de plus de 50 %* » (Bloch 2019).

Il existe plusieurs explications à ce phénomène telles que, tout simplement, la discrimination à cause de l'âge ou le fait qu'ils coûtent cher à l'employeur : en Suisse, les bonifications de vieillesse se montent à 15 % du salaire dès 45 ans et à 18 % à partir de 55 ans en comparaison à 7 % si l'on a entre 25 et 34 ans. L'une des raisons les plus évoquées est également le déficit dans les domaines de la formation. Souvent, les seniors ne suivent pas de programmes de perfectionnement de compétences. Ce phénomène s'accroît quand ils s'approchent de la retraite. Aussi, avec l'automatisation du travail et le développement technologique, la situation des plus de 50 ans se complique encore plus à cause de l'absence ou de l'inadaptation de leurs connaissances informatiques (SECO 2019, p. 4-5).

En ce qui concerne les pratiques informationnelles, les seniors qui travaillent déjà ne cherchent pas d'orientation et ne prévoient pas de perfectionnement via les formations. En Suisse, 85 % des personnes âgées de 60 à 65 ans confirment qu'il serait plutôt ou très improbable qu'elles utilisent les services d'orientation professionnelle en raison de leur retraite imminente. Il en va de même pour les 50 à 59 ans (56 %) qui n'envisagent plus de perfectionnement professionnel à l'approche de la retraite (Schmidlin et Koblet 2019, p. 63). Ceux qui cherchent toujours à s'intégrer dans le marché de l'emploi priorisent les sources informelles, à savoir le réseau personnel et professionnel, avant toute consultation de source formelle. Les activités de

recherche d'emploi informelles des seniors consistent à contacter et faire du réseautage avec d'anciens collègues ou employeurs et des amis ou membres de la famille qui ont un lien avec une sélection d'organisations ou d'entreprises. Les seniors qui cherchent du travail via l'internet recourent plus souvent à LinkedIn, contrairement aux jeunes qui ont tendance à utiliser plus Facebook (Blomer 2015).

4.2. Le design des services publics et son importance dans le domaine de l'orientation et de l'insertion professionnelle

Le design de services est une démarche créative et collaborative, utilisée pour concevoir de nouveaux services ou améliorer ceux qui existent déjà. Cette méthode interdisciplinaire, tout comme le design des produits, est basée sur la compréhension des attentes fonctionnelles et émotionnelles des utilisateurs. Le design de services aide à concevoir des services du point de vue de l'utilisateur, non pas en devinant ce qu'il veut mais en cocréant avec lui pour réussir finalement à mettre en place un service utile, utilisable et désirable (Usabilis 2017).

Cette partie abordera le design de service appliqué au secteur public (*public service design* ou *Design for policy*) (Kimbell et Bason 2016), comme l'ont adopté, par exemple, le Mindlab au Danemark (cf. 5.1) ou encore Nesta⁴ en Grande-Bretagne. Le design des services publics vise à mettre à jour et rafraîchir les services publics ou encore les politiques publiques en faisant appel à des méthodes innovantes et en mobilisant le savoir-faire et l'expertise des designers et des fonctionnaires pour servir l'intérêt général et le bien commun (Delahais, Gouache et Vincent 2019).

Le secteur privé a investi et entrepris de renforcer les capacités de design de ses produits et services depuis de nombreuses années. Plus récemment, nous voyons des gouvernements et des établissements publics se lancer dans une aventure similaire. Il s'agit d'une évolution totalement logique étant donné que le design est l'un des moteurs les plus importants de la qualité de l'expérience des utilisateurs de services. Pour que les prestations publiques répondent à des besoins réels et ne perdent pas de crédibilité auprès des citoyens, les acteurs publics doivent considérer et traiter la qualité de la conception de leurs services aussi sérieusement que les meilleures entreprises (IDEO et *design for Europe* 2016).

Les méthodes et les techniques de design peuvent apporter une nouvelle énergie vitale aux services publics en leur permettant d'établir des liens plus étroits avec les citoyens, de

⁴ Nesta est un laboratoire d'innovation public, créé en 1998 en Grande-Bretagne pour introduire de l'innovation au niveau des services publics, ils utilisent l'approche du design de service pour mieux répondre aux besoins des citoyens et améliorer la capacité d'innovation des fonctionnaires (Nesta, 2020).

développer de l'empathie, d'être à l'écoute et de prendre en considération leurs expériences subjectives. L'adoption des méthodes de design permet aussi de prototyper rapidement et d'apprendre par la pratique. Tous ces éléments accélèrent le rythme de l'innovation et aident les collaborateurs des organismes publics à trouver plus rapidement de meilleures solutions et à proposer des services ayant une vraie valeur ajoutée pour les citoyens (IDEO, *design for Europe* 2016). Les méthodes de design de service sont particulièrement efficaces lorsqu'il existe des informations incomplètes ou lorsque le résultat souhaité est inconnu. Elles se sont donc révélées être une approche utile pour améliorer les prestations d'orientation et de planification de carrière (CDAA, 2018).

Adopter les méthodes du design de service pour la création et l'amélioration des activités d'orientation et d'insertion professionnelle est important. Une orientation professionnelle efficace tiendra compte des circonstances individuelles pour déterminer la pertinence des interventions nécessaires. Cette approche personnalisée est généralement reconnue comme un concept clé dans le design de service, et elle est encore plus utile dans le domaine de l'orientation et de l'insertion professionnelle. En effet, ce domaine se distingue par la présence d'utilisateurs dont les besoins et les profils sont très hétérogènes et difficiles à identifier. Plusieurs paramètres doivent être pris en compte lors du design et du développement des services d'orientation ainsi que des processus administratifs qui les soutiennent. La nature de ces paramètres contribue à un système de services et de processus de plus en plus complexe. En conséquence, les méthodes de design de service présentent le meilleur moyen d'intégrer cette complexité et de faire face à l'incertitude. En modélisant efficacement les rôles, les objectifs, les obstacles, les interactions et les connaissances des parties prenantes, de meilleurs services d'orientation et d'insertion professionnelles peuvent être conçus et leur efficacité peut être améliorée (Sirendi et Taveter 2016).

Malgré le fait que les exemples cités au niveau du benchmark montrent clairement l'efficacité des méthodes de design dans le domaine de l'orientation et de l'insertion professionnelle, la littérature scientifique ou la documentation établissant le lien entre le monde du design et celui de l'orientation et de l'insertion professionnelle restent très rares.

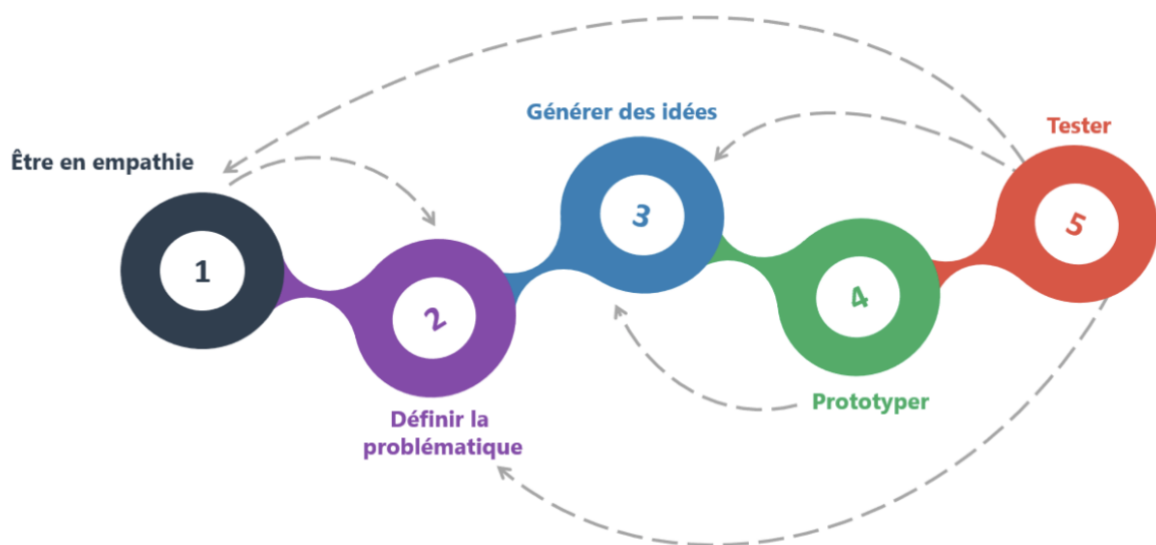
5. Benchmark

5.1. L'utilisation du *design thinking* pour orienter les étudiants de l'université Stanford

Les professeurs de l'université de Stanford, Bill Burnett⁵ et Dave Evans⁶, ont décidé d'employer le processus de *design thinking* pour optimiser le choix d'une carrière après avoir remarqué que l'approche traditionnelle de l'orientation et de l'insertion professionnelle ne fonctionnait pas pour les étudiants qui se sentaient perdus et qui ne savaient pas ce qu'ils voulaient faire une fois leurs études terminées. Par conséquent, Burnett et Evans ont développé un processus incorporant les étapes du *design thinking* pour aider à proposer une large gamme de possibilités et de cheminements de carrière aux individus (CDAA, 2018).

Le *design thinking* est un processus itératif non linéaire souvent utilisé pour se mettre à la place de l'utilisateur et mieux comprendre la situation de son point de vue. Cette méthode est également utilisée pour remettre en question les présupposés, redéfinir les problèmes et créer des solutions innovantes. Comportant cinq phases – *Empathize, Define, Ideate, Prototype and Test* – (cf. 8.5), ce processus est particulièrement utile pour faire face à des situations d'incertitude et s'attaquer à des problèmes mal définis ou inconnus (Siang, Interaction Design Foundation 2020). Le processus de *design thinking* suit généralement les étapes suivantes :

Figure 10 : Les étapes du processus de *design thinking*



(Phommahasay 2018)

⁵ Bill Burnett est le directeur exécutif des programmes de design à Stanford, il a travaillé professionnellement sur une grande variété de projets tel que les séries d'ordinateurs professionnels d'Apple PowerBook. Il détient un certain nombre de brevets mécaniques et des prix de design pour une variété de produits, y compris le premier tablet PC (Stanford University, 2017).

⁶ Dave Evans est un entrepreneur qui a dirigé le design de la première souris d'Apple, actuellement il travaille comme professeur consultant à l'Université de Stanford (Stanford University, 2017).

Ces étapes ne sont pas séquentielles. Elles ne suivent pas forcément cet ordre. Au contraire, il s'agit d'une approche itérative qui permet de perfectionner le service et minimiser les risques liés à sa nouveauté avant sa mise en place finale.

Les deux professeurs de l'université de Stanford ont utilisé une version inspirée du processus de *design thinking*, mais un peu plus détaillée. Les étapes sont les suivantes :

1. Aider les étudiants à accepter leur situation actuelle ;
2. Construire des liens entre leur perception du travail et de la vie, établissant ainsi une direction vers laquelle ils peuvent se réorienter à tout moment ;
3. Déterminer quel est le vrai problème avant de se précipiter pour trouver la solution. Cela implique de faire la distinction entre les problèmes qui peuvent donner lieu à une action et les circonstances qui ne peuvent pas être contrôlées, ni résolues ;
4. Se servir de la motivation et de l'engagement comme indices pour avancer ;
5. Concevoir trois plans quinquennaux viables ;
6. Prototyper les aspects des trois plans pour découvrir leur potentiel actuel et les futures compétences à développer ;
7. Choisir finalement l'un des plans.

Les deux professeurs ont adopté le processus de *design thinking* dans l'orientation et la planification de carrière pour recadrer les croyances et les hypothèses dysfonctionnelles qui empêchent les étudiants d'explorer de nouvelles perspectives. Cette méthode vise à surmonter le problème des personnes bloquées qui tentent de faire fonctionner leur première idée : développer trois idées en parallèle permet aux demandeurs d'orientation de comparer les résultats et de combiner différents composants pour façonner leurs prochaines étapes. Si l'esprit commence avec plusieurs idées, il n'est pas prématurément bloqué en s'engageant dans une seule voie et reste donc ouvert et réceptif aux nouvelles idées (CDAA, 2018).

5.2. L'utilisation de l'approche design pour améliorer les services d'orientation du centre de carrière de l'université de Princeton

L'université de Princeton a l'un des premiers centres de carrière au niveau des États-Unis. Il a été créé en 1912 sous le nom de *Self-Help Bureau*. En 2013, lorsque l'université de Princeton a entrepris une réforme structurelle du centre, les conseillers ont adopté l'approche design pour déclencher le changement et intégrer l'esprit d'innovation en encourageant les étudiants à faire partie de cette démarche. Les collaborateurs du centre de carrière ont commencé par reformuler leur stratégie, objectifs, missions et vision :

« We help each of our students define a unique and compelling career and life vision, and then connect them in personalized, multi-dimensional ways to the resources, people, organizations, and opportunities that will help make their unique visions a reality »⁷ (Princeton Center for career development 2020)

Lors d'une première étape, le centre a commencé par investir dans le développement personnel et professionnel de ses collaborateurs en abandonnant le management vertical basé sur la hiérarchie et en adoptant un management horizontal fondé sur la collaboration. L'objectif était d'instaurer une culture axée sur l'esprit d'équipe et d'initiative, de former une équipe ayant le bon *mindset* pour prendre les risques nécessaires et innover sans avoir peur de l'échec : « *Failure and risk are acknowledged as natural parts of innovation*⁸ » (Sanghvi et Kubu 2017).

Ce changement a permis aux collaborateurs de reconnaître leurs forces et motivations. Cela a mené à restructurer les rôles en créant de nombreux nouveaux postes qui n'existaient pas auparavant. Indépendamment de leur position, tous les collaborateurs ont au moins une tâche qui les lie aux étudiants pour garantir qu'ils restent tous connectés et réactifs à leurs besoins et puissent juger la situation à travers leurs yeux (Sanghvi et Kubu 2017).

Pour proposer des services d'orientation innovants, basés sur une connaissance approfondie des besoins du public, les collaborateurs ont appliqué les méthodes du design de service et, plus spécifiquement, le processus de *design thinking*. Ils ont commencé la démarche en adoptant un *beginner's mindset*, c'est-à-dire qu'ils ont remis en question toutes leurs anciennes hypothèses sur ce que devrait être un centre de carrière. Ensuite, ils ont entamé la phase de collecte de données grâce à des méthodes ethnographiques qui étaient principalement des entretiens avec l'ensemble des parties prenantes (étudiants de tous les niveaux, *alumni*, parents, professeurs, futurs employeurs). Grâce aux données collectées, les collaborateurs ont repéré de nouveaux problèmes identifiés par les étudiants. Puis, ils ont créé des cartes d'empathie⁹ et utilisé l'idéation pour proposer des solutions innovantes. Par conséquent, ils ont pu mettre en place de nouveaux services d'orientation personnalisés et

⁷ Traduction libre : Nous aidons chacun de nos étudiants à définir une vision de carrière et de vie unique et fructueuse, puis nous les connectons de manière personnalisée et multidimensionnelle aux ressources, aux personnes, aux organisations et aux opportunités qui les aideront à concrétiser leurs visions uniques.

⁸ Traduction libre : L'échec et le risque sont reconnus comme des aspects naturels de l'innovation.

⁹ La Carte d'empathie est outil collaboratif présenté sous forme de synthèse visuelle qui résume les pensées, les actions et les ressentis d'un utilisateur ou d'une catégorie d'utilisateurs. L'objectif est d'améliorer la compréhension du public cible et de son expérience, cet outil est généralement utilisé dans les premières étapes du processus du *design Thinking*. Un exemple de carte d'empathie est consultable en annexe (3) (Usabilis, 2018).

efficaces qui ont impacté positivement le choix et la gestion de carrière du public cible à Princeton. Tous ces nouveaux services ont été prototypés et testés avant leur mise en place finale. Cela a permis aux collaborateurs de réinventer leur façon d'interagir avec les étudiants, en présentiel et virtuellement. Un des premiers exemples de cela a été l'incorporation d'étudiants, d'employeurs et de partenaires du campus dans le choix d'une nouvelle plateforme technologique. Ces parties prenantes ont été invitées à évaluer les produits et les démonstrations avec les fournisseurs afin qu'elles puissent poser des questions, participer au processus de prise de décision et proposer des suggestions de personnalisation en s'inspirant de leurs propres expériences (Sanghvi et Kubu 2017).

Le centre a également mis en place une série d'ateliers et d'événements tels que le *Career and Life Vision workshop* qui regroupe des employeurs, des étudiants et des *alumni*. Il présente des programmes de tutorat, de formation professionnelle et des stages d'apprentissages. Les anciens étudiants, qui jouent le rôle de mentors, aident également à planifier les carrières au-delà du premier emploi après l'obtention du diplôme (*life vision*). Cette planification suit, elle aussi, le processus de *design thinking* : grâce aux informations reçues des experts, mais aussi en prenant en compte leurs désirs et inspirations, les étudiants planifient leur carrière autour des principes de l'exploration de soi-même, de l'idéation et de l'itération jusqu'à trouver le plan professionnel en adéquation avec leurs profils (*Princeton Alumni Weekly*, 2016).

Le changement que le centre de carrière de l'université de Princeton a instauré grâce à l'approche du design de service a rendu leurs programmes plus populaires et plus demandés et a amélioré nettement la satisfaction des étudiants. Entre 2015 et 2016, le nombre des participants aux ateliers regroupant étudiants et *alumni* est passé de 12 % à 24 % (Sanghvi et Kubu 2017). Entre 2018 et 2019, le centre de carrière a confirmé la participation de 69 % des étudiants à leurs programmes et ateliers. Il a réalisé près de 6 304 entretiens de conseil en orientation et choix de carrière et 2 479 entrevues sur le campus. Il a également noué des partenariats avec 447 *alumni* pour participer aux différents programmes éducatifs et aux événements de *networking*. Il a organisé sur une seule année 498 programmes et événements pour une participation totale de 3 810 étudiants (Princeton Center for career development 2020).

5.3. ***The Danish Ministry of Employment, MindLab***

MindLab a été construit en 2001 et inauguré en février 2002 par le ministère de l'Économie en tant qu'incubateur interne pour la créativité et l'innovation. Il s'agit d'un laboratoire d'innovation intergouvernemental qui implique les citoyens et les entreprises dans la création de nouvelles

solutions pour la société. Il se veut également un atelier – conçu comme une zone neutre – pour inspirer la créativité, l'innovation et la collaboration. MindLab travaille avec les fonctionnaires de trois ministères : le ministère des Affaires et de la croissance, le ministère des Impôts et le ministère de l'Emploi. Ces trois ministères couvrent de vastes domaines politiques qui affectent la vie quotidienne de pratiquement tous les citoyens danois (Basin et Carstensen 2012).

Depuis 2013, MindLab a commencé à travailler avec le ministère danois de l'Emploi pour réformer un certain nombre de services d'orientation et d'insertion professionnelle. La priorité était de chercher des moyens radicalement nouveaux pour lutter contre le chômage de longue durée et pour mieux intégrer les citoyens vulnérables. L'un des principaux éléments a été de passer d'une approche qui vise les activités à une approche orientée vers le résultat (IDEO, *design for Europe* 2016).

Les designers et les fonctionnaires ont réussi cette mutation. Ils cherchaient la meilleure façon d'investir dans la création de changements positifs pour les citoyens grâce à une collaboration interdisciplinaire et une plus grande liberté professionnelle dans le traitement des cas. Pour permettre et réussir l'adoption de cette collaboration intergouvernementale, MindLab a commencé en fusionnant les processus de développement et d'implémentation, c'est-à-dire que les opérations de conception et de mise en œuvre se passaient en parallèle. Par ailleurs, la collecte des données a été effectuée en faisant appel à des méthodes ethnographiques (cf. 6.2). Ces méthodes ont permis d'explorer en profondeur la corrélation entre l'efficacité de l'intégration professionnelle des citoyens et la performance du personnel d'accueil dans les centres d'emploi. Ces données ont ensuite été utilisées pour engager les décideurs nationaux et les collaborateurs locaux dans l'analyse collective des idées et la cocréation de plusieurs activités afin de mettre en œuvre de manière productive les nouvelles réformes (IDEO et *design for Europe* 2016).

5.4. Work Pass Division, *Ministry of Manpower*

Singapour a placé le design au cœur de ses initiatives d'amélioration du secteur public. Ce pays a historiquement conçu ses politiques et ses services publics autour du comportement de ses citoyens pour atteindre ses objectifs à long terme. Qu'il s'agisse des contributions aux fonds de pension, de l'intégration raciale dans les logements sociaux ou encore de l'amélioration des services d'emploi, l'approche design est souvent présente. Cela fait de ce pays un modèle pour les autres gouvernements (Ganesan, Lam et Lin 2019).

Toujours à Singapour, le ministère de la Main d'œuvre (*the Ministry of Manpower – MOM*) recourt de plus en plus au *design thinking*, aux *behavioural insights*¹⁰ et à l'analyse des données pour améliorer ses services d'emploi. L'objectif du MOM est de créer une main d'œuvre qualifiée. Co-Lab est une équipe d'innovation interne, installée au département de la planification et de la gestion du MOM, qui soutient le travail des divisions des politiques et des opérations. La mission du Co-Lab est de favoriser des politiques centrées sur l'homme et une prise de décision axée sur les données. Cette équipe d'innovation utilise les méthodes du design pour résoudre les problèmes du MOM et améliorer le fonctionnement des services d'emploi et d'insertion professionnelle (STAATSLABOR 2019).

Par exemple, pour améliorer l'efficacité des recherches d'emploi, l'équipe du Co-Lab a testé un nouveau programme. Lorsque les demandeurs d'emploi se sont rendus au centre d'insertion professionnelle, ils ont dû s'engager à rencontrer leur conseiller en carrière au moins cinq fois. S'ils trouvaient un emploi à n'importe quel moment au cours de ces cinq séances, ils recevaient 100 SGD (environ 72 CHF) en bons d'achat. Même s'ils ne trouvaient pas d'emploi, ils recevaient les 100 SGD en bons d'achat, à condition de terminer les cinq sessions d'orientation. Les consultants en carrière ont également demandé aux demandeurs d'orientation d'écrire leurs objectifs et actions spécifiques : par exemple, s'engager à postuler pour trois emplois au cours des deux prochaines semaines. Avec ces interventions combinées, l'essai a été très efficace. Le taux de placement des participants à ce test est passés de 32 % à 49 %. Cela s'est traduit par 4 500 placements additionnels réussis dans les trois mois suivant la visite du centre d'orientation et d'insertion professionnelle (STAATSLABOR 2019).

Co-Lab a également effectué une recherche sur le comportement informationnel des chercheurs d'emploi, des employeurs et des professionnels des ressources humaines. Ces données ont été utilisées dans le développement du portail de recherche d'emploi MyCareersFuture. Ce portail utilise le *machine learning* et l'analyse de texte pour identifier les compétences clés dans les offres d'emploi publiées et afficher l'adéquation, exprimée par un score en pourcentage, des compétences d'un demandeur d'emploi par rapport à celles requises par un poste vacant. Cela aide également à orienter les objectifs de formation des demandeurs d'emploi et des conseillers de carrière. Ce site montre également aux

¹⁰ Behavioural insights : Il n'existe pas d'équivalent exacte en français mais peut être traduit approximativement comme une « compréhension comportementaliste », il s'agit d'une approche inductive de l'élaboration des politiques qui combine les méthodes et le savoir de la psychologie, des sciences cognitives et des sciences sociales, les résultats sont souvent testés empiriquement pour découvrir comment les humains réagissent et prennent des décisions (OECD 2020).

demandeurs d'emploi les postes qui nécessitent des compétences similaires et qui n'ont peut-être pas été envisagés au début des recherches (Sim 2018).

Les demandeurs d'emploi peuvent également utiliser des filtres pour rechercher des employeurs participant à des programmes de soutien gouvernementaux, tels que ceux qui aident les demandeurs d'emploi sans expérience ou fournissent des formations subventionnées par l'État (STAATSLABOR 2019).

Il semble que lorsque l'équipe vise à perfectionner l'expérience client, la performance et l'efficacité s'améliorent aussi automatiquement. La combinaison de l'utilisation des méthodes ethnographiques pour collecter les données et du processus du design de service pour mettre en place les projets ont fait de Singapour l'un des leaders mondiaux de l'utilisation de l'approche design dans le domaine de l'insertion professionnelle.

Synthèse :

Les quatre exemples examinés dans le cadre de ce benchmark prouvent le succès des méthodes de design et leur efficacité pour améliorer la performance des services d'orientation et d'insertion professionnelle. Dans les cas du Danemark et de Singapour, cette approche est adoptée au niveau national et fait partie de la stratégie des deux pays pour recentrer leurs services publics sur les besoins et les attentes des citoyens. Les deux exemples au niveau des États-Unis, quant à eux, reflètent plutôt la culture du pays qui est basée sur la maximisation de la performance et la compétition. L'enseignement supérieur est très influencé par cette compétition qui se manifeste au niveau des budgets, des professeurs renommés, des recherches scientifiques mais aussi au niveau du succès de ses lauréats. Pour cette raison, ces deux universités ont investi dans l'optimisation des services d'orientation pour aider leurs étudiants à mieux planifier leur carrière et améliorer leur employabilité.

Quant aux méthodes de design adoptées, le processus de *design thinking* est généralement utilisé pour mettre en place des services et programmes personnalisés, centrés sur les besoins et désirs du public cible. La collaboration, les méthodes de recherche ethnographiques, le prototypage et les tests sont souvent utilisés avant la mise en place finale du projet. Pour l'instauration d'une solution informatique, le codesign est plutôt adopté : le fait de réunir l'ensemble des parties prenantes lors de la démonstration de cette solution informatique (fournisseur, utilisateurs, collaborateurs, etc.) permet d'inclure les besoins de tous et de créer une solution adaptée aux profils, goûts et caractéristiques de l'équipe des conseillers et des demandeurs d'orientation.

Au niveau de la Suisse, il n'existe pas d'article ou de documentation qui traitent de l'utilisation des méthodes de design dans le domaine de l'orientation et de l'insertion professionnelle. Les services fournis actuellement restent classiques et ne suivent pas l'évolution du comportement, des attentes et des besoins des demandeurs d'orientation.

6. Méthodologie de la collecte des données

6.1. Revue de la littérature

Comme indiqué précédemment, les recherches qui se sont attardées sur le rôle de l'information et des pratiques informationnelles dans le choix de formation et d'intégration professionnelle semblent limitées au niveau européen et quasi inexistantes dans le contexte suisse. Il en va de même pour l'utilisation des méthodes de design dans le domaine de l'orientation professionnelle. Cette approche est largement utilisée aux États-Unis, dans les pays scandinaves et même dans quelques pays asiatiques. Mais, au niveau de la Suisse, ce lien entre les méthodes de design et les services d'orientation n'existe pas encore.

Donc, pour pouvoir mieux comprendre le sujet et le cerner d'un point de vue scientifique, j'ai d'abord effectué une revue de la littérature. Les données présentées ont été choisies en fonction du sujet et de l'orientation de la recherche : seules les informations pertinentes prévenant de sources fiables, ont été choisies et analysés. L'état de l'art a été complété par un benchmark réalisé au niveau de trois pays : le Danemark, Singapour et les États-Unis. Les quatre exemples présentés montrent l'impact (souvent positif) de l'utilisation des méthodes de design sur la performance des services d'orientation et d'insertion professionnelle.

Les articles et documents jugés pertinents ont été étudiés au moyen de l'analyse de contenu qualitative. Cette démarche me semblait adéquate pour pouvoir établir un résumé compréhensif du sujet étudié.

6.2. Observation et entretien ethnographique

L'ethnographie est une méthode de recherche qualitative adoptée récemment dans les disciplines du design. Il s'agit de « *la compréhension du comportement, des pratiques, et de la complexité de la vie des utilisateurs, par une étude de terrain passant par l'observation et l'entretien, dans le but d'orienter ou d'inspirer le projet de design* » (Nova et al. 2015).

Cette pratique, inspirée de la sociologie, révèle les comportements routiniers et inconscients qui semblent tellement évidents que l'utilisateur ne les mentionne même pas durant les entretiens. La pertinence de cette méthode réside dans sa capacité à capter les scènes de vie pour mieux décoder les pratiques, les réflexes et les représentations associés (Body et

Daumal 2019, p. 34). Les deux méthodes utilisées dans le contexte de cette étude sont l'observation et l'entretien ethnographique.

6.2.1. L'observation (*seating sweeps*)

Le CIEP de Lausanne met à disposition du personnel et du public de l'OCOSP une collection spécialisée sur les métiers et les formations disponibles en Suisse. Néanmoins, il est plutôt connu et utilisé pour les entretiens d'orientation qui y sont réalisés. J'ai décidé de m'y installer deux semaines pour pouvoir effectuer des observations. Mais la durée a dû être réduite à cause du confinement obligatoire pour se protéger du Covid-19, donc les constats et les remarques que je vais développer ultérieurement se basent uniquement sur trois séances d'observation.

J'ai décidé de commencer la phase de collecte de données en utilisant l'observation et plus précisément le *seating sweeps*¹¹. L'observation est une méthode ethnographique qui se déroule généralement dans l'environnement réel de l'utilisateur. L'objectif est de se rapprocher du monde de l'utilisateur et d'étudier son comportement et ses pratiques naturelles directement dans l'environnement. Par l'observation, le chercheur peut identifier à la fois les forces et les défis des services actuels. Cela lui permet de développer une meilleure compréhension des éléments liés à ces défis. Le *seating sweeps* est l'une des méthodes d'observation pour documenter en détail la façon dont les clients interagissent avec l'espace, les collaborateurs et entre eux (Linn 2013). Cette méthode permet d'obtenir une image claire de l'ensemble des activités pour comprendre et identifier les problèmes affectant l'expérience de l'utilisateur, en regardant les lieux et les services avec les yeux d'un usager.

L'observation a été réalisée sur une période de trois jours, sur deux semaines, dans les zones publiques du CIEP à savoir l'accueil et le centre où l'ensemble des entretiens prenaient place (à l'exception des consultations privées avec les psychologues d'orientation). Des thèmes d'observation spécifiques ont été répertoriés pour guider l'observation et la prise de note :

- Processus et recherche de voies, circulation des demandeurs d'orientation et déplacements dans le CIEP ;
- Interactions entre les demandeurs d'orientations, les collaborateurs, l'entourage et les informations fournies ;

¹¹ Grille d'observation est consultable en annexe (4).

- Observations des consultants adultes, leurs activités, expressions ainsi que l'ensemble des éléments qui peuvent influencer l'expérience de l'utilisateur.

6.2.2. Entretiens ethnographiques

La deuxième méthode principale aurait dû être les entretiens ethnographiques. Ils auraient été réalisés directement au CIEP, juste après que les consultants des services terminent leurs entretiens d'orientation avec les documentalistes. Ainsi, leur mémoire aurait encore été fraîche, ce qui aurait réduit considérablement la marge d'erreur des données collectées.

Parallèlement à l'observation, les entretiens ethnographiques sont l'une des principales méthodes de recherche ethnographique utilisées dans le design de service. Il s'agit d'un moyen efficace pour comprendre le comportement, les opinions, les pensées et les perceptions des utilisateurs. Ces entrevues sont réalisées dans les environnements réels où le service est rendu. Elles combinent à la fois l'observation, les interviews et le sondage. Pouvant être menées avec différentes parties prenantes, elles constituent une excellente méthode pour acquérir une compréhension polyvalente, combinant ce que les gens disent et font. L'environnement réel suscite les discussions et la collecte de données fiables. Pour le chercheur, il est très bénéfique d'acquérir une compréhension plus holistique en voyant et en comprenant l'environnement physique et social et les pratiques réelles. En utilisant cette méthode, il est essentiel de créer un sentiment de confiance et de confort pour que les personnes interrogées partagent leur vie et leurs expériences personnelles de manière honnête et spontanée (Schneider et Stickdorn 2011, p. 163-165).

Mais, à cause de la situation actuelle avec le confinement, le centre a été fermé et les entretiens ethnographiques n'ont pas pu être réalisés. Donc, pour pouvoir avancer avec l'enquête programmée, j'ai réalisé douze entretiens téléphoniques et ai dû adapter la grille¹² en fonction de ce changement. En outre, et avant la fermeture du centre, des discussions plus nombreuses, plus courtes et plus informelles ont eu lieu avec les consultants des services du CIEP et les collaborateurs sur des thèmes particuliers. Les entretiens ont été menés en utilisant une approche d'entretien semi-directif. Les thèmes des questions ont été sélectionnés en fonction des objectifs du projet.

Les principales questions posées aux demandeurs d'orientation ont porté sur les thèmes suivants : situation actuelle, type de demande, attentes, besoins informationnels, pratiques informationnelles et performance du service informationnel utilisé.

¹² Grille d'entretien téléphonique est consultable en annexe (5).

6.3. Validité et fiabilité de la recherche

Limites de l'échantillonnage : le nombre de participants à l'enquête qualitative est limité et, par conséquent, ne saurait être représentatif de l'ensemble des consultants adultes des services informationnels du CIEP.

Changement du public cible : après avoir élaboré le cahier des charges, la grille de lecture et la planification de l'ensemble du projet via le diagramme de Gantt, le public cible, initialement constitué des consultants adultes peu ou non qualifiés, a dû être changé. Tous les consultants adultes, sauf les non ou peu qualifiés, représentés la nouvelle cible. Ce changement m'a obligée à abandonner le travail et les réflexions d'un mois. Néanmoins, le nouveau public cible était plus compliqué, vu l'hétérogénéité de son profil et de ses besoins, ce qui légitime encore plus le recours aux méthodes de design de service.

Secret professionnel et confidentialité : pour des raisons de confidentialité, je n'ai pas eu accès aux données personnelles des consultants adultes pour pouvoir les contacter. Donc, je n'ai pas pu effectuer assez d'entretiens pour pouvoir généraliser les résultats. Les seules personnes que j'ai pu interviewer sont celles qui ont contacté la permanence téléphonique durant le confinement et qui ont donné leur accord pour participer à l'enquête. La seule information, reçue de la part des collaborateurs, était le motif du contact du CIEP et le numéro de téléphone que je supprimais après la fin de chaque entretien. Toutes les interviews étaient totalement confidentielles et anonymes.

7. Résultats et interprétation des données collectées

7.1. Résultats des observations

Divers problèmes affectant l'expérience de l'utilisateur ont été identifiés lors de l'observation. Nombre d'entre eux étaient liés à des expériences sensorielles directes telles que le bruit de l'imprimante mais surtout des autres entretiens.

Le CIEP de Lausanne est un espace ouvert. Trois bureaux sont situés à l'entrée et au centre. Tous les entretiens avec les documentalistes se passent au niveau de ces bureaux. En me plaçant au centre du CIEP¹³, j'ai pu écouter tous les entretiens qui révèlent des informations parfois personnelles.

¹³ Photos consultables en annexe (6).

À l'entrée¹⁴, il existe un poste avec un ordinateur et une imprimante mis à disposition des usagers du centre. L'utilisation est strictement réservée à un usage professionnel. En revanche, ceux qui sont installés au coin d'attente sont en face de l'ordinateur et peuvent voir l'écran, ce qui accentue encore le manque de confidentialité. Le mobilier utilisé n'est pas adapté aux personnes ayant un handicap (tables et chaises trop hauts).

La plupart des visiteurs étaient des femmes adultes. Un certain nombre de visiteurs étaient également des immigrants récemment installés dans le canton de Vaud et souhaitant recueillir des informations pour faciliter leur insertion dans le marché du travail suisse. Il s'agit de l'un des points que les documentalistes maîtrisent le moins. Cela s'explique par plusieurs raisons qui sont liées généralement à la diversité du lieu d'origine, du lieu de la scolarité, du lieu de l'expérience professionnelle et du niveau de maîtrise de la langue française.

La totalité des demandeurs d'orientation ne consultent pas la collection du CIEP et préfèrent rester sur leur Smartphone le temps qu'un documentaliste se libère pour les accueillir.

Il est rapidement devenu évident que le manque de confidentialité et de convivialité ainsi que l'organisation des espaces et des mobiliers influencent l'expérience utilisateur et la qualité des entretiens.

7.2. Résultats des entretiens

7.2.1. Interprétation et visualisation des données

Douze entretiens téléphoniques ont été effectués avec des consultants adultes des services d'orientation du CIEP de Lausanne. Ces entretiens comprenaient en moyenne 18 questions (parfois plus et parfois moins, selon chaque personne). Ils visaient à connaître et comprendre leurs pensées et sentiments relatifs aux services informationnels fournis, que ce soit via la permanence téléphonique ou lors des entretiens sur place avec les documentalistes et les conseillers d'orientation. L'objectif était de pouvoir nouer une conversation honnête et spontanée pour comprendre leurs besoins informationnels, leur manière de chercher l'information souhaitée et déterminer si les services informationnels du CIEP avaient été à la hauteur de leurs attentes. L'entretien comprenait également des questions concernant les obstacles rencontrés lors de leur quête d'information ainsi que les solutions envisageables dans certains cas. Les entretiens ont fourni une masse d'idées concrètes sur les pensées, les expériences, les besoins et les souhaits des consultants adultes. À la fin de chaque entretien téléphonique, je commençais par synthétiser les données collectées, en essayant d'interpréter

¹⁴ Photo consultable en annexe (7).

l'ensemble des informations recueillies. L'objectif était de pouvoir identifier les problèmes potentiels qui nuisent à la qualité des prestations informationnelles fournies et à l'expérience vécue par les consultants.

L'âge moyen des personnes interviewées était de 36 ans. Le plus jeune était âgé de 20 ans et le plus âgé avait 48 ans. Neuf personnes sur les douze interviewées avaient déjà un emploi et demandaient principalement une réorientation ou un perfectionnement de carrière. Les plus jeunes sollicitaient plutôt de l'orientation pour trouver un premier emploi après la fin de leur formation, ou un accompagnement pour trouver une formation plus adéquate à leur profil.

Il existe plusieurs *touchpoints*¹⁵ pour établir un premier contact avec l'OCOSP de Lausanne :

Figure 11 : *Touchpoints* que les consultants des services adultes utilisent pour établir un premier contact avec l'OCOSP de Lausanne



Malgré la multiplication et la diversité des canaux de communication pour repérer et établir un premier contact avec l'OCOSP de Lausanne, l'enquête a montré que l'être humain reste le meilleur canal pour faire connaître ce genre de service. Seulement deux des personnes

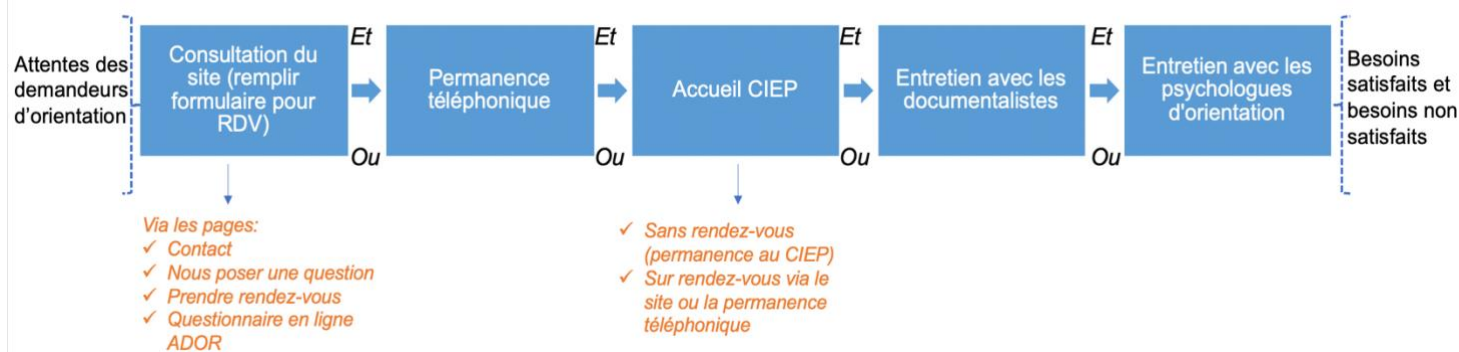
¹⁵ *Touchpoint* : Peut être traduit littéralement en français par « point de contact », il s'agit de toute interaction virtuelle ou physique qui pourrait influencer la façon dont un client/utilisateur perçoit un service ou produit (Patterson 2020).

interviewées ont contacté le CIEP grâce aux recherches sur internet et au site web officiel orientation.ch. Les autres ont contacté le CIEP après une recommandation d'un conseiller ORP, d'un employeur, d'un collègue ou d'une connaissance qui avait déjà profité des services de l'OCOSP.

Les douze personnes interviewées n'ont pas consulté la page Facebook ou LinkedIn de l'office. Elles utilisent principalement les réseaux sociaux pour des raisons personnelles et ne voient pas l'intérêt ou la valeur ajoutée de consulter les pages Facebook, LinkedIn ou encore Instagram de l'office.

La figure 12 présente les étapes clés du processus que j'ai fixé pour synthétiser les données de l'enquête qualitative. J'ai écrit les citations les plus importantes des utilisateurs par rapport à chaque question et les ai ajoutées à une version simplifiée du *customer journey map*.

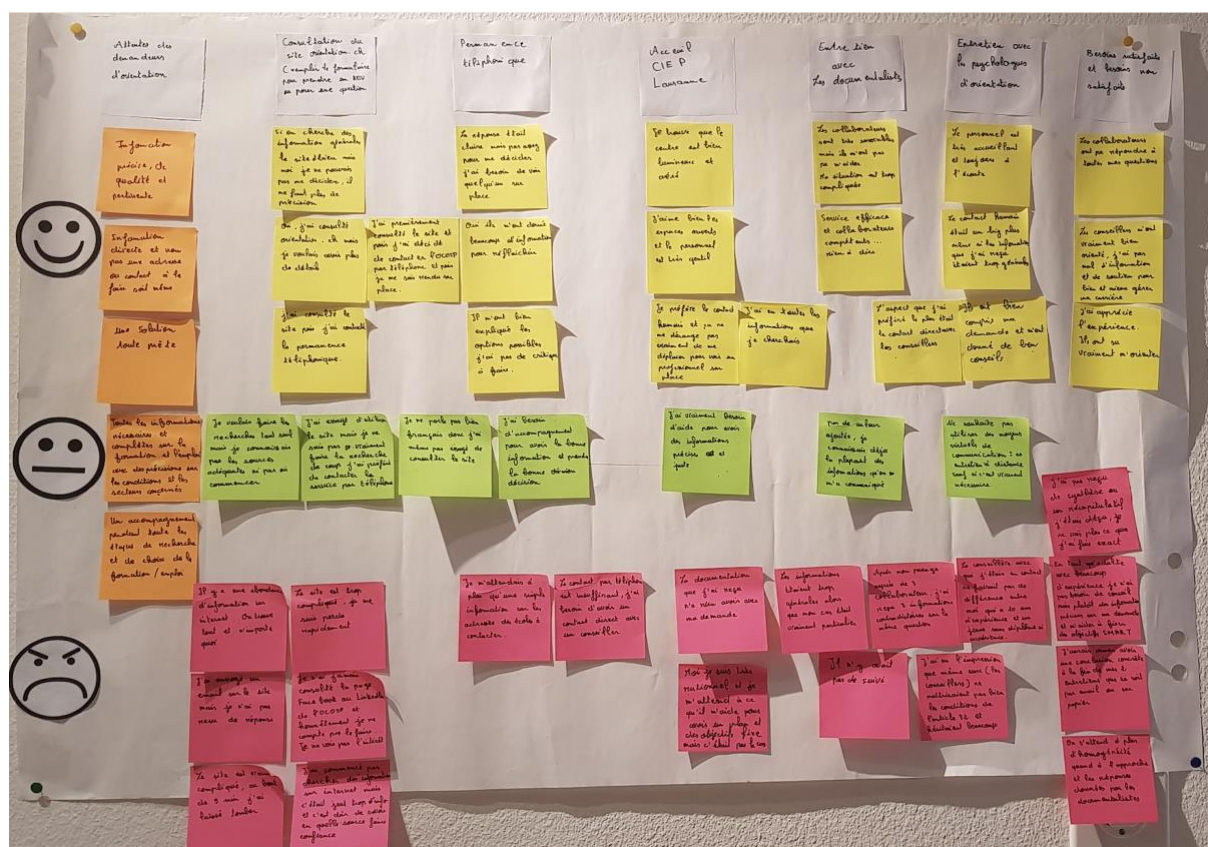
Figure 12 : *Customer journey map*



Ces étapes ne sont pas linéaires surtout pour les trois premières : consultation du site, permanence téléphonique et accueil au CIEP. Selon Carole Bertacco, spécialiste en information documentaire à l'OCOSP de Lausanne, plusieurs demandeurs d'orientation passent par divers canaux de communication avant de se présenter au CIEP.

L'objectif de cette cartographie est de visualiser les données collectées pour obtenir un meilleur aperçu des prestations informationnelles du CIEP d'un point de vu utilisateur, ce qui facilitera l'identification des points forts et de ceux à améliorer.

Figure 13 : Visualisation et organisation des données collectées



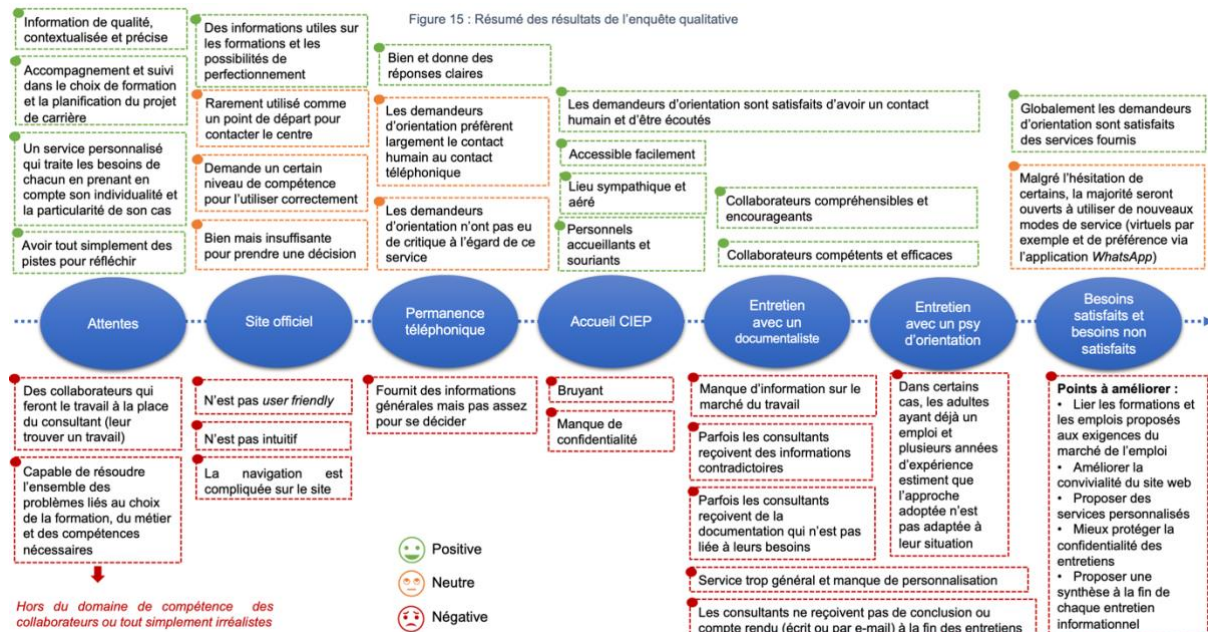
Attentes
 Citations positives
 Citations neutres
 Citations négatives

Après avoir étudié et organisé les citations des interviewés selon la *customer journey map*, je les ai regroupées en fonction de leurs similitudes et degrés de proximité en essayant de détecter des modèles de comportement et de réaction (cf. figure 14). Cette technique de catégorisation permet d'organiser des données brutes en thématiques transverses, ce qui facilite la compréhension et donne un sens aux données collectées (Body et Daumal 2019, p. 40).

Figure 14 : Catégorisation des données collectées



Figure 15 : Résumé des résultats de l'enquête qualitative



Une version grand format plus lisible est consultable en annexe (8).

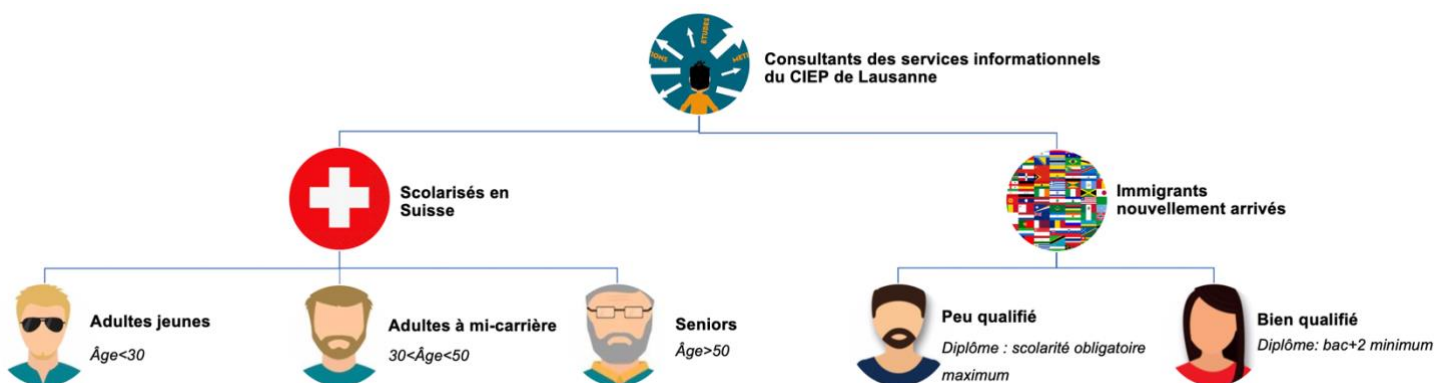
7.3. Persona

Sur la base des recherches menées, j'ai créé des profils types d'utilisateurs et des personas. Une persona est une esquisse de personnage réaliste représentant un segment du public cible. Chaque personnage est un archétype servant de substitut à un groupe entier de personnes réelles. Les personas résument les résultats des recherches des utilisateurs et donnent vie à l'ensemble des données collectées. L'objectif est que l'établissement concerné puisse prendre des décisions, créer des produits et mettre en place des services d'un point de vue utilisateur et non d'un point de vue métier (Mulder et Yaar 2006).

Les personas incluent généralement aussi des caractéristiques personnalisées qui font que le personnage prend vie pour orienter le travail de design. Ils décrivent des « caractères » auxquels les parties prenantes peuvent s'identifier, les professionnels peuvent les utiliser comme références dans le processus de création. Ces personas sont créées en identifiant les modèles, en regroupant les données de recherche (à la fois qualitatives et quantitatives), et en développant un caractère crédible et capable de représenter le public cible (Schneider et Stickdorn 2011, p. 178-179).

Tout d'abord, les différents types de consultants adultes visitant le CIEP de Lausanne ont été identifiés, principalement sur la base des entretiens téléphoniques, des conversations avec les documentalistes et des recherches préalablement effectuées au niveau de la première partie du travail. Les différents profils d'utilisateurs réalisés respectent la typologie suivante :

Figure 16 : Typologie des consultants adultes des services informationnels du CIEP



Sur la base de ces catégorisations préliminaires et des entretiens menés avec les consultants adultes, il a été possible d'identifier différents profils de consultants des services informationnels du CIEP ayant des besoins, des expériences et des pratiques

informationnelles différents. Au total, cinq profils¹⁶ principaux de consultants adultes ont été identifiés et décrits comme des personnages réels. Cela a permis de visualiser la diversité du public adulte du CIEP. Toutefois, le profil de l'adulte senior est basé seulement sur les recherches effectuées au niveau de la première partie du travail. En effet, malgré leur vulnérabilité qui ne fait qu'augmenter avec le temps, la catégorie des adultes seniors est celle qui vient le moins au CIEP.

7.4. Qu'est-ce qu'un service informationnel de qualité ?

Un service de qualité est celui qui répond pleinement aux attentes et aux exigences de ses utilisateurs. Si une bibliothèque ou un centre de documentation fournissent les bonnes informations à un utilisateur, au bon moment et au bon format, alors on pourrait déjà affirmer qu'ils maintiennent un certain niveau de qualité. Des prestations informationnelles de qualité signifient la satisfaction des besoins informationnels de chaque utilisateur avec précision, exhaustivité et rapidité (Sharma 2017).

Mais dans le domaine du design, l'utilisateur est le juge principal de la performance. La qualité du service informationnel signifie alors la capacité des professionnels de l'information à considérer les services du point de vue de l'usager et, ensuite, à répondre à ses besoins et ses attentes.

Dans la phase préparatoire à la proposition d'indicateurs qualitatifs, afin de mesurer la qualité des services informationnels du CIEP de Lausanne, il s'est avéré nécessaire, tout d'abord, de comprendre ce qu'est un service informationnel de qualité du point de vue des professionnels de l'information qui travaillent au centre, et, ensuite, de pouvoir comparer cette appréciation à celle des consultants adultes. Donc, chaque documentaliste du CIEP de Lausanne m'a envoyé sa propre définition de ce qu'est un service informationnel de qualité. Leurs réponses ainsi que les résultats de l'enquête qualitative m'ont permis d'élaborer le tableau suivant :

Tableau 3 : Tableau comparant la perception des documentalistes et des consultants adultes d'un service informationnel de qualité et le service réellement fourni

Perception des documentalistes	Perception des consultants	Service réellement fourni
Lieu : <ul style="list-style-type: none"> • Accueillant (lumière, machine à café, <i>friendly</i>) ; 	Lieu : <ul style="list-style-type: none"> • Aéré, lumineux et confortable ; 	Lieu : <ul style="list-style-type: none"> • Accessible, lumineux mais un peu bruyant ;

¹⁶ Les personas créés sont consultables en annexe (9).

<ul style="list-style-type: none"> • Espace entretien confidentiel ; • Salle d'attente avec un temps d'attente de 20 min maximum ; • Signalétique claire ; • Espaces variés et modulables pour encourager l'apprentissage individuel et collectif ; • Collections attractives. <p><u>Entretien informationnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Accueil chaleureux et souriant ; • Rendre compréhensible le système de formation en adaptant ses réponses aux différents publics ; • Rendu d'une synthèse à la fin de l'entretien ; • Garder trace du profil et de la demande de l'utilisateur ; • Cerner la demande et la reformuler pour s'assurer de la bonne compréhension ; • Donner une information pertinente, fiable, actuelle et de manière structurée ; • Diversifier les supports d'information proposés ; • Donner impérativement une réponse : soit l'information souhaitée, soit l'organisme capable de la donner ; • Proposer des outils d'appui clairs, à jour et <i>user friendly</i>, accessibles facilement en présentiel et à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facile d'accès ; • Pas d'attente ou moins de 10 min ; • Ne s'intéressent pas aux collections du CIEP mais viennent principalement pour avoir un contact humain. <p><u>Entretien informationnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel aimable, serviable et souriant ; • Prennent le temps de cerner les besoins des usagers et de leur fournir une information ciblée, pertinente et contextualisée ; • Leur fournir une synthèse d'entretien à la fin (par e-mail ou sur papier) ; • Éviter les sources intermédiaires et essayer de leur donner des réponses directes ; • Protéger leur vie privée et leurs données personnelles ; • Adopter un discours motivant et encourageant, surtout pour les cas difficiles (femme au foyer, immigrant, personne peu qualifiée) ; • Prendre en compte leurs souhaits, avis et émotions ; • Les aider à fixer des objectifs clairs et réalisables ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Signalétique pas claire ; • Manque de convivialité ; • Manque de confidentialité ; • Manque d'intérêt pour les collections du CIEP. <p><u>Entretien informationnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Information claire et discours adapté au niveau des utilisateurs ; • Ne fixe pas souvent des objectifs ; • Manque de suivi ; • Parfois ne prennent pas en compte l'avis des demandeurs d'orientation ; • Parfois ne prennent pas en compte l'expérience et le niveau intellectuel des demandeurs d'orientation ; • Parfois le service fourni est trop général et ne tient pas compte de la particularité de certaines situations. <p><u>Les collaborateurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel compétent et compréhensible ; • Parfois l'équipe de documentalistes ne se présente pas et n'explique pas son rôle et ses missions ; • Les demandeurs d'orientation ignorent le rôle du documentaliste ou le
---	---	---

<p>Les collaborateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'information individuelle des usagers ; • Répondre à leurs demandes par oral ou par écrit, les assister dans leurs recherches et leurs démarches ; • Aider l'utilisateur à être autonome dans ses recherches ; • Soutenir l'utilisateur et le conseiller dans ses démarches administratives ; • Équipe compétente, expérimentée et humaine ; • Maîtriser les techniques de base d'un entretien d'information ; • Prendre le temps de se présenter et expliquer son rôle et les missions du service ; • Mettre l'utilisateur à l'aise et en confiance ; • Observer une neutralité et s'abstenir de toute attitude impliquant un jugement ; • Veiller à la confidentialité du contenu des entretiens et des données personnelles des utilisateurs ; • S'informer et mettre à jour ses connaissances spécifiques au domaine ; • Présenter les nouveautés et les évolutions de la formation aux conseillers et aux consultants des services d'orientation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leur présenter (de préférence) des solutions toutes prêtes ; • Leur donner des informations non seulement sur la formation mais aussi sur le secteur lié à l'activité ainsi que les possibilités de financement. <p>Les collaborateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre la particularité de leur cas et fournir un service informationnel personnalisé ; • Prendre en compte leur niveau intellectuel et leurs années d'expérience ; • Avoir de l'empathie et se mettre à leur place ; • Ne pas porter de jugement sur la situation ou la demande ; • Garantir un accompagnement et un suivi jusqu'à l'atteinte de leurs objectifs. 	<p>confondent avec celui des conseillers psychologues ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de suivi après l'entretien informationnel ; • Pas de synthèse après la fin de l'entretien ; • Ne reçoit pas de documentation ou la documentation fournie ne correspond pas à la demande initiale ; • Pas de liaison entre la formation et/ou l'emploi conseillé et le marché de l'emploi lié à ce secteur.
---	---	---

Ce tableau comparatif montre qu'il existe effectivement un écart entre le service espéré de la part des consultants adultes et le service réellement fourni. Le concept de qualité peut être défini, dans ce cas-là, comme étant la différence entre les attentes des utilisateurs, leur perception d'une performance efficace, et la réalité de l'expérience vécue durant l'utilisation de ce service : « *Service quality performance is built up by customer expectation before consumption and consumer experience after consumption* » (Johnson et Mathews 1997)¹⁷.

8. Recommandation

8.1. Évaluer pour améliorer les prestations informationnelles actuelles et futures

Il existe une abondante documentation sur les mesures de performance des bibliothèques et centres de documentation, mais ces mesures sont rarement corrélées avec la façon dont la performance est perçue par le client. Le problème est qu'un service informationnel peut répondre à ses propres normes de qualité sans combler celles de ses clients. La qualité d'un service n'est pas la simple conformité de ce dernier à des normes ou techniques spécifiques, mais plutôt sa capacité à s'adapter et à satisfaire les besoins de ses utilisateurs. Dans son système d'évaluation, le client mesurera l'écart entre ce qu'il attend d'un service (la qualité attendue) et ce que l'établissement lui offre (la qualité perçue) (Landrum et Prybutok 2004). La satisfaction est donc le résultat de ce processus de comparaison permanent : « *plus l'utilisateur jugera les services performants, plus il sera satisfait* » (Montel 2013).

Donc, afin de déterminer la performance réelle d'une prestation informationnelle, les indicateurs qualitatifs de performance doivent être placés dans une perspective qui inclut les perceptions, les attentes et les expériences des clients (Sahu 2017). Par conséquent, la qualité est un processus continu dont l'utilisateur est l'un des déterminants clés. On peut même aller plus loin et affirmer que les besoins et les attentes des clients sont la norme à respecter aujourd'hui pour assurer la qualité de service. Compte tenu de ces informations, la qualité d'un service peut être définie comme étant la différence entre la qualité attendue et la qualité réellement perçue (Parasuraman, Zeithaml et Berry 1988).

L'un des instruments qui a transformé cette différence en outil de mesure de la qualité de service est SERVQUAL. Cet instrument a été développé par le professeur universitaire A. Parsu Parasuraman (université d'Indiana) en 1985 et a, ensuite, été affiné par plusieurs

¹⁷ Traduction libre : La qualité de la performance d'un service est construite par les attentes du client avant la consommation et l'expérience du client après la consommation.

chercheurs pour mieux s'adapter aux différents secteurs d'activité qui l'utilisent. L'instrument contient deux sections. Une section est constituée de 22 éléments qui mesurent les attentes des utilisateurs. L'autre section comprend les mêmes éléments mais qui mesurent cette fois-ci le service réellement reçu (Markovic, Raspor et Segaric 2010).

Les 22 indicateurs qualitatifs représentent les cinq dimensions de service que les clients utilisent le plus souvent pour évaluer sa qualité : ressources tangibles, fiabilité, réactivité, assurance et empathie :

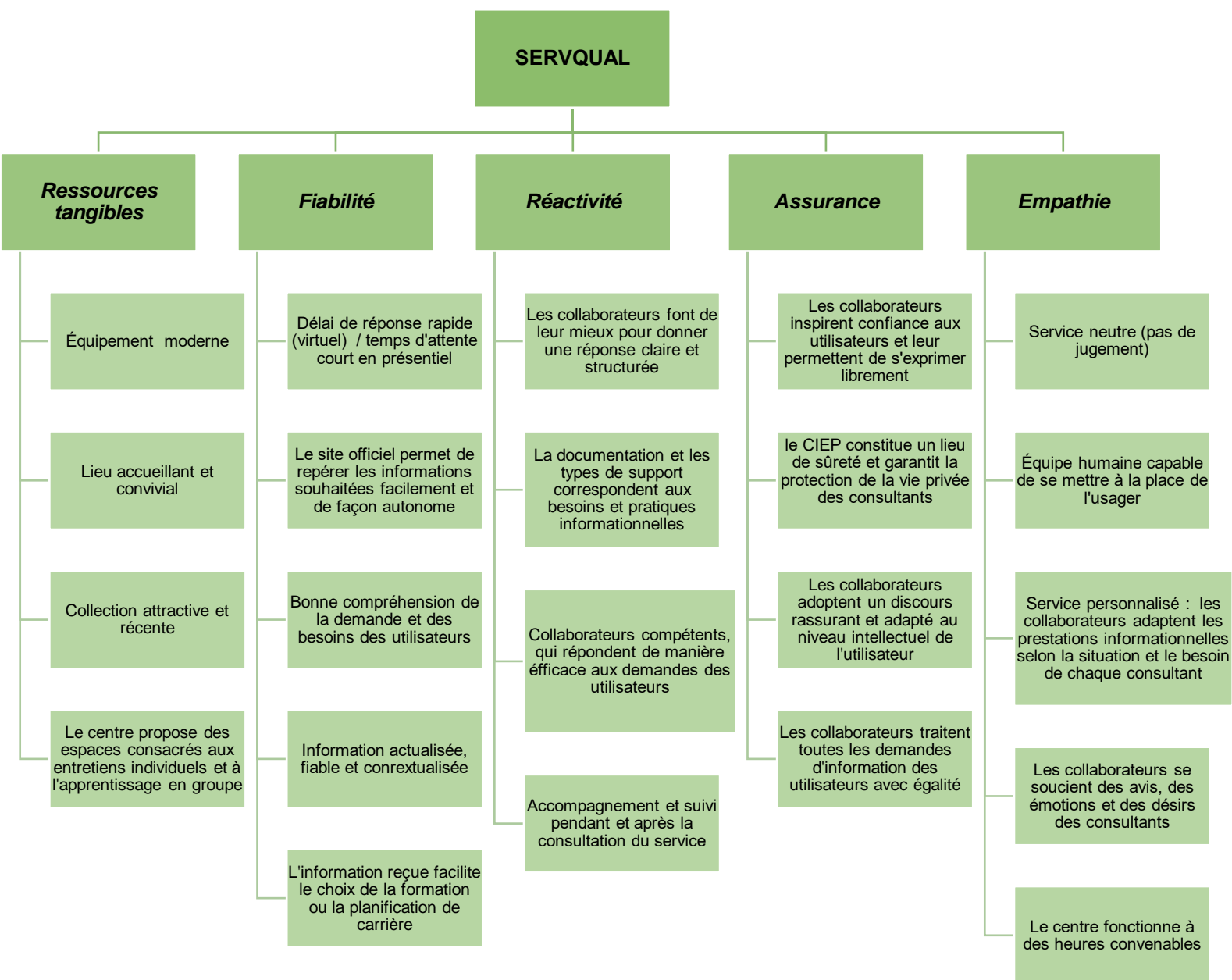
- Ressources tangibles (*tangibles*) : étendue et modernité des installations physiques, des outils et des équipements utilisés tels que le matériel, les meubles, etc. ;
- Fiabilité (*reliability*) : capacité à exécuter le service promis de manière fiable et précise ;
- Réactivité (*responsiveness*) : volonté du personnel d'aider les clients, les accompagner et fournir un service efficace et rapide ;
- Assurance (*assurance*) : expérience et compétence des employés et capacité à inspirer confiance et fiabilité ;
- Empathie (*empathy*) : capacité à se mettre à la place du client en lui apportant un service personnalisé et sur mesure.

En me basant sur le model initial proposé par Parasuraman, j'ai réalisé le schéma suivant (figure 17) qui respecte les mêmes dimensions mais dont les indicateurs sont mieux adaptés aux caractéristiques du CIEP.

Les indicateurs se sont inspirés du modèle original mais également de la définition d'un service informationnel de qualité, donnée préalablement par les documentalistes du CIEP, ainsi que des attentes et points à améliorer que j'ai notés durant l'enquête qualitative. J'ai également consulté la norme ISO11620¹⁸ pour pouvoir proposer les indicateurs qualitatifs les plus pertinents possibles.

¹⁸ ISO11620 est une norme internationale qui définit les caractéristiques et spécifications d'un indicateur de performance des bibliothèques, elle propose également une série d'indicateurs destinés à être utilisés par tous types de bibliothèque (ISO, 2008, p.1-19).

Figure 17 : Indicateurs qualitatifs pour évaluer la performance des services informationnels du CIEP de Lausanne



Ensuite, ce schéma peut être traduit en questionnaire. Chacun des 22 éléments peut être converti en une ou plusieurs questions. Parasuraman et ses collègues (1988) ont basé le design de ce questionnaire sur des recherches exploratoires afin de prouver son efficacité. SERVQUAL concrétise la qualité du service en soustrayant les scores des attentes des clients aux scores de performance réelle du service. Exemple de questionnaire se basant sur la méthode SERVQUAL :

Note pour les participants :

- *Le niveau de service souhaité est le niveau de performance que vous croyez qu'un excellent service informationnel peut et doit fournir.*
- *Le niveau de service reçu est l'expérience réelle que vous avez vécue en utilisant ce service informationnel.*

Tableau 4 : Exemple de questionnaire en se basant sur la méthode SERVQUAL (version originale)

	Le niveau de service souhaité	Le niveau de service réellement reçu
Accompagnement et suivi durant et après la consultation du service	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Une version améliorée a été publiée ultérieurement. Elle rajoute une autre colonne pour mieux évaluer la qualité d'un service informationnel (Landrum et Prybutok 2004). En se basant sur cette version améliorée, le questionnaire prendra le format suivant :

Note pour les participants :

- *Le niveau de service souhaité est le niveau de performance que vous croyez qu'un excellent service informationnel peut et doit fournir.*
- *Le niveau de service reçu est l'expérience réelle que vous avez vécue en utilisant ce service informationnel.*
- *Le niveau de service minimal est le niveau minimum de performance de service que vous jugez adéquat ou acceptable.*

Tableau 5 : Exemple de questionnaire en se basant sur la méthode SERVQUAL (version améliorée)

	Le niveau de service que vous désiriez recevoir	Le niveau de service minimum que vous accepteriez	Le niveau de service réellement reçu
Accompagnement et suivi pendant et après la consultation du service	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9

La version modifiée du questionnaire SERVQUAL permet de définir non seulement l'écart qui existe entre le service reçu et le service souhaité – identifié comme mesure de la supériorité du service : *measure of service superiority* (MSS) – mais également l'écart qui existe entre le service reçu et le minimum de service adéquat pour les utilisateurs du centre – identifié comme mesure de l'adéquation du service : *measure of service adequacy* (MSA). Cette recherche a montré que ce format est plus efficace pour diagnostiquer avec précision les lacunes des prestations fournies – d'un point de vue utilisateur – et lancer les efforts d'amélioration appropriés. Cette version permet également de définir la zone de tolérance¹⁹ et de déterminer, ensuite, si les perceptions des utilisateurs se situent en dessous, au même niveau ou au-dessus de cette zone (Landrum et Prybutok 2004).

8.2. Garder une trace des données et les exploiter : pouvoir décrire et même prédire les besoins des consultants

Les consultants des services d'information du CIEP disposent de plusieurs points d'entrée pour établir un contact, demander une information ou prendre un rendez-vous avec les collaborateurs (cf. figure 11). De plus, les documents liés aux consultants adultes, tels que les formulaires remplis en ligne ou sur papier, les notes prises par les psychologues d'orientation et les formulaires résumant les entretiens psy, sont tous conservés dans des lieux différents : soit dans le dossier papier du demandeur d'orientation, soit dans la base de données ORIENT.

Cette multiplicité des informations, des lieux et des formats de conservation engendre une connaissance éparpillée, une perte de fiabilité, et, donc, de cohérence dans la définition du public du CIEP. Idéalement, les données des utilisateurs doivent être conservées dans une base de données centralisée. Cela permettra de casser les silos de données d'origines

¹⁹ La zone de tolérance est généralement définie comme la différence de perception d'un client qui existe entre les normes souhaitées et les normes minimales acceptables (Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1993).

diverses, de disposer d'une vue unifiée et synthétique et d'aller au-delà des informations de base (âge, origine, scolarité, type de demande, etc.). Ainsi, l'utilisation et l'interprétation de ces données permettront aux collaborateurs du CIEP d'identifier et de comprendre le comportement et les pratiques informationnelles des consultants, d'optimiser le processus de prise de décision, d'identifier les profils et les caractéristiques des consultants des services informationnels et d'anticiper les tendances et les besoins futurs. Selon Belinda Weaver, dans son article « *Customer Relationship Management : Your Biggest Brother ?* », il est très important de garder trace de l'historique de la relation de l'utilisateur avec la bibliothèque, de ses préférences, ses domaines de recherche, ses centres d'intérêt spécifiques, son comportement et ses besoins informationnels. Cela permet aux collaborateurs de personnaliser la relation entre l'usager et l'institution en se basant sur ses anciennes expériences et de mettre à sa disposition le meilleur service possible : un service mis en place en fonction de ses besoins et ses attentes.

Même si l'exploitation des données des consultants est recommandée pour servir leurs propres intérêts et n'a aucune implication économique, il importe que le centre reste correct et clair sur la façon et la raison pour laquelle les données seront collectées et utilisées.

8.3. Utiliser *Labour Market Information* (LMI)

Les emplois évoluent rapidement et les individus se trouvent dans l'obligation de perfectionner leurs compétences pour s'adapter, soit par l'éducation et la formation, soit par leur expérience professionnelle et personnelle. Les établissements tels que le CIEP ont un rôle clé à jouer pour veiller à ce que tous les individus aient la possibilité de développer leurs compétences dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, leur permettant de s'adapter à l'évolution rapide du marché de l'emploi.

Compte tenu de la complexité et de la dynamique du processus, une orientation qui reflète une parfaite adéquation entre l'offre et la demande de compétences est devenue nécessaire. Il est donc important de développer une activité de veille informationnelle sur le marché du travail (*Labour market information system* – LMIS). Il s'agit d'un :

*« mechanisms or processes for gathering, organising, providing and analysing information about the state of the labour market, occupations and jobs, including key changes taking place within the employment, jobs and the occupations »*²⁰ (Cedefop 2020).

²⁰ Traduction libre : Systèmes, mécanismes ou processus de collecte, d'organisation, d'analyse et de mise à disposition d'informations sur l'état du marché du travail, les professions et les emplois, y compris les changements clés intervenant au niveau de ces aspects.

L'utilisation du LMI et le développement d'un système d'information d'alerte précoce peuvent contribuer à la réduction de l'inadéquation des compétences (*skills mismatch*). L'inadéquation des compétences peut être décrite comme l'écart qui existe entre les compétences acquises via une formation et les compétences réellement nécessaires dans le domaine lié à cette dernière. Cette mauvaise adéquation entre l'offre et la demande de compétences a de nombreuses conséquences négatives sur les individus et les salaires. Mais le risque le plus évident est l'incapacité à trouver un emploi. Cela peut entraîner le chômage, éventuellement suivi par la nécessité d'occuper un emploi autre que celui pour lequel la personne est qualifiée. Les investissements directs et indirects consentis pour obtenir une qualification et développer des compétences ne sont pas restitués si les personnes effectuent un travail sous leur niveau de qualification ou dans des domaines pour lesquels elles ne sont pas formellement qualifiées. De tels investissements sont également gaspillés à long terme car les compétences précédemment acquises dans le processus d'apprentissage deviennent obsolètes si elles ne sont pas utilisées, ceci s'ajoutant aux effets négatifs sur les salaires (Rihova 2016, p. 17-20). Donc, les dégâts peuvent être conséquents si les informations sur ces changements ne parviennent pas aux personnes concernées assez tôt pour qu'elles ajustent leur comportement et décision par rapport à la formation ou au programme de perfectionnement choisis.

Les collaborateurs du CIEP doivent donc mettre à jour et élargir leur expertise en LMI de façon quotidienne en développant, en partageant et en diffusant des renseignements liés à la situation actuelle et à l'évolution du marché de l'emploi ainsi qu'aux changements dans la demande de main d'œuvre. Ces changements portent à la fois sur le nombre d'emplois disponibles sur le marché du travail (changements quantitatifs) et la structure des compétences nécessaires pour effectuer un travail (changements qualitatifs) (Rihova 2016 p. 19).

L'objectif est de pouvoir utiliser ce savoir tout au long de l'activité d'orientation professionnelle pour améliorer l'efficacité des conseils, surtout quand il s'agit du choix d'une première formation ou d'un perfectionnement. Proposer une information complète qui combine les formations, les compétences nécessaires et les exigences actuelles et futures du secteur d'activité lié à celles-ci permettra aux collaborateurs de :

- Faire correspondre l'offre à la demande actuelle de compétences ;
- Aider les consultants des services informationnels du CIEP à s'adapter au changement avant qu'il ne soit trop tard ;

- Développer et maintenir des compétences essentielles et nécessaires pour les besoins futurs du marché du travail ;
- Aider les consultants à rationaliser leurs choix de formation ou de perfectionnement ;
- Éviter aux consultants de gaspiller leur temps et argent sur une formation ne correspondant pas aux besoins des employeurs.

Dans le contexte du CIEP de Lausanne, les consultants des services informationnels ont des besoins et des profils très hétérogènes. Cela tient à leur évolution de carrière, leur background culturel et leurs caractéristiques personnelles. Le challenge est de pouvoir organiser l'activité de veille informationnelle sur le marché de l'emploi autour de leurs besoins et de leurs pratiques informationnelles. La façon dont l'information est présentée et communiquée aux individus sera importante pour pouvoir atteindre l'ensemble des utilisateurs des services tout en prenant en compte leur diversité.

Selon l'étude réalisée par le groupe de travail sur le LMI (2012) du forum canadien des ministres du marché du travail, les informations essentielles à inclure dans tout produit ou rapport réalisé autour du LMI sont les suivantes :

- Informations sur le profil du marché du travail, y compris les perspectives d'emploi et de gain par secteur et par profession. La dimension nationale et locale devrait être incluse, si des informations fiables sont disponibles ;
- Informations sur les emplois et le recrutement, y compris les offres d'emploi, les informations sur les processus de recrutement, les professions et les compétences requises ;
- Informations sur l'éducation et la formation, y compris les descriptions des cours, les conditions d'admission et les questions financières ;
- Informations sur la planification de carrière, les possibilités d'apprentissage et de formation pour combler les lacunes en matière de compétences. Les informations sur la planification de carrière doivent se rapporter également à l'évaluation des acquis et faire référence aux exigences du marché d'emploi ainsi qu'aux compétences essentielles nécessaires pour réussir à préserver son employabilité à long terme.

Il n'est pas nécessaire de créer un poste de veilleur ou d'installer un système LMI sophistiqué dès le début. Cette activité peut être tout simplement organisée, dans un premier temps, via des outils gratuits tels que Twitter ou Google alerte. Il existe de nombreuses sources robustes et fiables, étatiques et accessibles aux professionnels de l'information du CIEP qui ont toutes les compétences nécessaires pour manipuler, analyser et interpréter ce type de données.

8.4. Améliorer l'expérience client en présentiel

8.4.1. L'entretien informationnel

- *Prendre le temps d'expliquer le rôle du professionnel de l'information et les limites de son champ d'intervention :*

Pour chaque entretien, présenter brièvement un descriptif du rôle du professionnel de l'information, des objectifs de l'intervention et de ses limites, de manière à ce que les bénéficiaires des services d'orientation aient des attentes rationnelles et puissent adapter leurs souhaits.

- *Fixer des objectifs pour chaque type de prestation :*

Clarifier les besoins informationnels des consultants des services d'orientation du CIEP ; les reformuler plus explicitement pour s'assurer de leur exactitude ; fixer, ensuite, des objectifs à atteindre durant l'entretien informationnel tels que :

- Clarifier le besoin informationnel ;
- Satisfaire le besoin informationnel ;
- S'assurer que la documentation fournie aura une vraie valeur ajoutée ;
- Proposer – si nécessaire – un suivi pour évaluer l'apport de l'information fournie ;
- Fournir une synthèse à la fin de chaque entretien pour garder une trace et résumer la démarche adoptée.

8.4.2. Le centre

- *Désherbage : garder seulement ce qui est utilisable et diversifier les supports :*

Les raisons de se rendre au CIEP sont multiples mais le prêt de livres n'en fait pas partie. D'après les séances d'observation et l'enquête qualitative, le CIEP est plutôt considéré comme un lieu où il faut se rendre pour faire appel aux professionnels de l'information sur l'orientation. Il est perçu et apprécié pour ce qu'il propose aux demandeurs d'orientation : un lieu social, un accueil agréable et un soutien inconditionnel aux personnes qui ont besoin d'aide dans le choix de formation ou de carrière.

Donc, compte tenu de la nature de l'utilisation des espaces du centre, il serait plus judicieux de disposer d'une petite collection véritablement utilisable et utile que d'en avoir beaucoup qui occupent de l'espace mais sans valeur ajoutée. Le désherbage est recommandé pour alléger l'espace et prioriser la qualité sur la quantité. La qualité doit prendre en compte non seulement l'avis des professionnels mais aussi les besoins et les pratiques informationnelles des

consultants. Aussi, l'identité du CIEP doit être redéfinie de manière à ce qu'il présente un espace riche en ressources diversifiées (papier et numérique) mais aussi en convivialité.

- *Améliorer la confidentialité des entretiens et la convivialité du centre :*

Durant les entretiens informationnels chacun des consultants partage des informations personnelles sur sa situation familiale, financière et sociale. Étant donné que le CIEP est un espace ouvert, il ne garantit pas vraiment la confidentialité de ces informations. En installant, par exemple, des bulles insonorisées en verre²¹, les collaborateurs peuvent garantir la confidentialité des entretiens, ce qui protégera la vie privée des consultants et diminuera le bruit venant des entretiens informationnels effectués simultanément.

Le fait d'effectuer également les entretiens autour d'une table ronde aidera à éliminer la contrainte d'un bureau d'accueil trop imposant et sera moins intimidant pour les demandeurs d'orientation, cela accentuera également le message de bienveillance, d'ouverture d'esprit, d'écoute et d'accessibilité.

Enfin, vu son rôle spécial, le CIEP doit être un lieu désirable et serein. Il faudra donc soigner l'aspect physique pour rendre l'atmosphère conviviale, de sorte que les consultants des services informationnels se sentent en sécurité et puissent s'exprimer confortablement et en toute liberté. En visitant le centre, ils doivent se sentir chez eux, dans leur zone de confort. Donc, il est fort recommandé de renforcer le côté convivial du centre. Cela peut être réalisé grâce à une organisation des espaces (surtout des lieux d'entretien et d'accueil) plus vivante, colorée, dotés de meubles confortables, d'une machine à café, d'un distributeur de snacks et, plus généralement, de tout ce qui peut aider à créer un climat apaisant.

8.5. Utiliser le *design thinking* pour mettre en place des services informationnels personnalisés

L'enquête qualitative menée au CIEP de Lausanne a montré que plusieurs aspects doivent être améliorés pour optimiser la qualité des prestations informationnelles fournies. Il est très important que les professionnels de l'information puissent identifier de manière claire leur priorité, se fixer des objectifs stratégiques, une période précise pour les atteindre et choisir un premier aspect à améliorer pour passer à l'action et mettre en place un projet.

Pour garantir le succès de ce projet, il est recommandé d'adopter les méthodes de design et, plus spécifiquement, de suivre le processus de *design thinking*. Comme indiqué précédemment, il s'agit d'une démarche qui se focalise sur la compréhension d'un problème

²¹ Exemple consultable en annexe (10).

du point de vue de l'utilisateur. Son principe est simple : trouver une solution à ce problème en équipe et en faisant appel à des techniques multidisciplinaires. Sa force réside dans sa capacité à tester rapidement une solution et/ou une idée et à apporter l'ensemble des améliorations nécessaires avant sa mise en place finale. Cette itération permet de réduire énormément la marge d'erreur et garantit l'adoption d'une solution innovante, pratique, customisée selon les besoins, les goûts et les comportements des utilisateurs. Donc, l'ensemble de la démarche sera divisée en cinq phases (cf. figure10) :

1. L'empathie. Il s'agit d'une phase indispensable dans le processus de *design thinking*. Elle permet de placer l'humain au cœur de la démarche, en lui confiant la mission de définir le problème ainsi que l'ensemble de ses besoins conscients et inconscients. Il existe plusieurs techniques pour atteindre les résultats souhaités à ce niveau. Les seniors, par exemple, constituent la catégorie de la population la plus vulnérable mais qui vient le moins au CIEP : si les collaborateurs souhaitent mieux comprendre leurs situations, leurs besoins et problèmes rencontrés une fois sans emplois, ils peuvent réaliser des entretiens ethnographiques ou des *focus groups*. Les interviewés doivent refléter la diversité des profils des seniors : ceux qui sont au chômage de courte durée (qui, généralement, peuvent être contactés à l'ORP), ceux qui sont au chômage de longue durée (qui peuvent être contactés au social) et ceux qui ont réussi à trouver un emploi malgré les obstacles expliqués précédemment (qui peuvent également être contactés à l'ORP). Les entretiens ethnographiques sont des entretiens non structurés similaires à une conversation ; néanmoins, il est recommandé que les collaborateurs gardent le contrôle des sujets : ils doivent se concentrer sur la compréhension du problème et non sur la solution, en se focalisant sur ce que le public cible ressent et veut grâce à l'écoute active, c'est-à-dire :

- *Avec des questions ouvertes ;*
- *Sans idées préconçues, ni tentatives d'interprétation ;*
- *En restant neutre et en témoignant de l'empathie ;*
- *En montrant des signes d'intérêt ;*
- *Sans interrompre la personne ;*
- *En laissant des silences ;*
- *En l'incitant à préciser si besoin le cours de sa pensée ;*
- *En s'intéressant à la racine du problème et non aux symptômes.*

(Body et Daumal 2019, p. 36)

Il est recommandé également de matérialiser cette phase en affichant l'ensemble des données collectées sur un grand mur grâce à des Post-it, par exemple. La visualisation de ces données révèle des parcours répétitifs, des comportements et des pratiques qui permettent de mieux cerner la problématique et d'avoir une meilleure compréhension de la situation. Pour éviter d'être submergé par le nombre de données collectées, les collaborateurs peuvent les organiser au fur et à mesure de chaque sortie sur le terrain pour effectuer l'enquête. Ils peuvent, par exemple, programmer une réunion d'une demi-journée entre l'ensemble des collaborateurs pour organiser et interpréter les données collectées durant les entretiens ethnographiques ou les séances d'observation. Chacun partage ses données, ses étonnements et ses informations. Le partage tout au long de la phase d'empathie permet aux collaborateurs d'ajuster leur démarche et méthode de recherche et de se focaliser sur un problème qui apparaît prioritaire par rapport aux autres. Cette méthode offre également l'opportunité de définir le seuil de saturation, autrement dit le seuil à partir duquel les données collectées sont suffisantes et les collaborateurs peuvent passer à l'étape suivante.

2. Définir la problématique : Elle consiste à trouver le ou les vrais problèmes. À ce niveau, les collaborateurs organisent et interprètent les données collectées durant la phase d'empathie. À ce stade, ils peuvent construire des personas et des *customer journey map* (exemple : cartographie du parcours des seniors depuis leur licenciement ou démission). Ils ont assez de matière première pour pouvoir décrire clairement la cible, son comportement, ses problèmes, ses craintes, ses besoins et ses attentes. Par la suite, les collaborateurs peuvent synthétiser l'ensemble de ces réalisations et définir le problème de base.

3. Générer des idées : À ce stade, les collaborateurs ont assez de connaissances pour commencer à générer des idées. Le savoir acquis durant les deux premières phases leur permet de mieux réfléchir tout en étant innovants. En groupe, ils peuvent essayer de penser *outside the box* et envisager des méthodes alternatives pour apporter des solutions créatives au problème défini précédemment. Les techniques les plus utilisées durant cette phase sont dérivées du brainstorming. Mais une séance de brainstorming ne s'improvise pas : elle demande une organisation au préalable et des règles à respecter. Ces règles du jeu, sans lesquelles le brainstorming ne fonctionne pas, se résument à trois principes cruciaux :

- *Viser la quantité* : le brainstorming vise la quantité, qui se transforme ensuite en qualité. Plus une équipe génère des idées, plus elle augmente ses chances de trouver la bonne solution.
- *Aucune critique* : le brainstorming a pour objectif de générer *a pool of ideas*. Toutes les idées sont les bienvenues. Les séances doivent être amusantes et productives et

la hiérarchie n'a pas de place dans ce type d'activité : un patron, par exemple, n'a pas le droit de contrôler ou de juger les idées de ses employés.

- *Respecter les règles* : seule une activité encadrée par un objectif et limitée dans le temps est productive, alors que les explosions de créativité incontrôlées échouent généralement.

À ce stade, nous avons déjà une problématique bien claire et assez de données sur la situation du public cible. Pour initier la séance de brainstorming, il est préférable de formuler la problématique de la manière suivante : « Comment pourrait-on [...] ? ». Par exemple : « Comment pourrait-on mettre en place un service informationnel efficace pour aider les seniors à réintégrer le marché de l'emploi ? ». Ce type de questions, plus connu sous l'appellation CPO, est utilisé dans le processus de *design thinking* pour mieux définir une problématique (Beudon et al. 2016). Ces questions peuvent être abordées sous différents angles et résolues de différentes manières.

Les profils des personnes qui assistent à la séance de brainstorming doivent être diversifiés : documentaliste, psychologue, designer graphique, mathématicien, etc. Leur nombre doit être restreint pour garantir la meilleure productivité possible. Pour Jeff Bezos, le CEO d'Amazon, le nombre idéal doit respecter la règle suivante : « *no meeting should be so large that two pizzas can't feed the whole group* » (Forbes 2019). Donc, idéalement, la séance de brainstorming doit compter entre six et dix participants, de sorte que toutes les idées puissent être entendues.

Il existe plusieurs techniques pour organiser des séances de brainstorming productives. L'une d'entre elles est le *3-12-3 Brainstorm*. Les nombres reflètent la durée de chaque section : les idées se génèrent dans les trois premières minutes, les douze minutes suivantes sont consacrées au développement des concepts et les trois dernières minutes à leur présentation. L'élément clé est la vitesse qui est utilisée comme un booster de créativité. La contrainte du temps oblige le cerveau à travailler plus rapidement, sans trop réfléchir, ce qui permet généralement de produire des idées innovantes. Mais, plus de temps peut être consacré au développement des concepts.

Par exemple, une session de brainstorming 3-12-3 peut suivre ce développement chronologique :

- Présentation du contexte et de la problématique (cinq à dix minutes) ;
- Présentation du type de brainstorming (cinq minutes) ;
- Idéation (trois minutes) ;
- Chaque participant explique son concept derrière les idées (20 minutes) ;
- Des petits groupes peuvent être créés (deux personnes) ;

- Chaque groupe décide du concept qu'il développera (dix minutes) ;
- Développement des concepts (douze minutes) ;
- Explication des concepts développés (trois minutes par équipe).

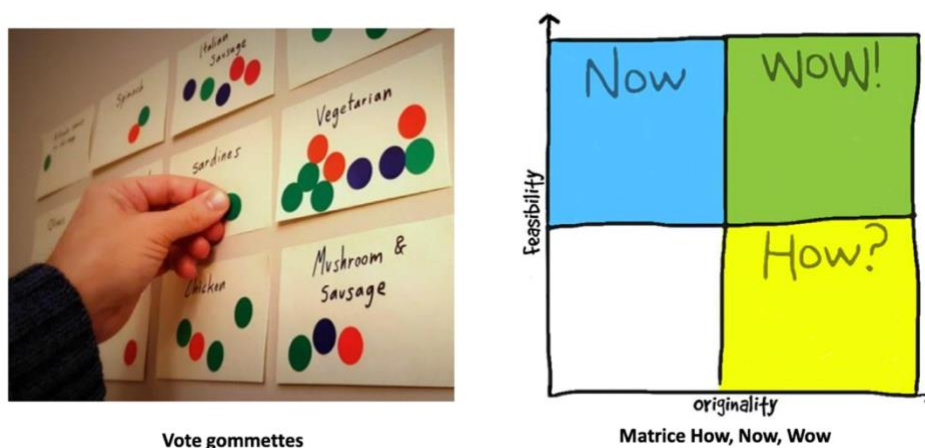
Le matériel nécessaire pour la session est le suivant :

- Post-it pour la génération d'idées ;
- Un stylo par personne ;
- Un chronomètre pour contrôler le temps de manière visible ;
- Une grande feuille pour présenter les concepts via des schémas ou dessins.

(Pascual 2019)

À la fin de la séance, les participants peuvent choisir le meilleur concept, soit par vote grâce à des gommettes, soit par la hiérarchisation selon la faisabilité et l'originalité des concepts présentés :

Figure 18 : Exemple de méthode pour choisir la meilleure solution



(Beudon, Gestion des services d'information, HEG-GE 2019)

4. Prototyper. Le prototypage est l'un des moyens efficaces pour donner vie au concept et/ou à la solution choisis durant la séance de brainstorming. Si la solution proposée est un service informationnel destiné à une catégorie précise (seniors, immigrés, personnes avec handicap, etc.), les collaborateurs doivent prototyper le service avant sa mise en place finale. Ils peuvent cartographier l'ensemble de l'expérience client qu'ils veulent atteindre et faire un plan de service (*service blueprint*)²².

²² Exemple d'un service blueprint est consultable en annexe (11).

Un bon prototype de service fait appel aux émotions et évite d'attirer l'attention sur les fonctionnalités, les coûts et les applications qui peuvent nuire à la qualité de l'échange (Rae 2007). Il est possible d'opter pour le *storytelling* durant un *focus group*, de créer des vidéos amateurs ou d'aller plus loin en proposant le service à un échantillon restreint et faire le suivi sur une période bien précise afin de collecter le feed-back des participants et évaluer son efficacité en temps réel. Pour encourager le public cible à faire partie de l'expérience, les collaborateurs peuvent proposer des rémunérations symboliques comme des bons d'achat ou des cartes cadeaux.

5. Tester. Le prototype construit durant la phase précédente peut donc être testé sur un échantillon du public cible. Les collaborateurs peuvent ensuite faire le suivi en étant en contact permanent avec les testeurs. Leurs opinions peuvent être utilisées afin d'apporter des améliorations au cours du processus de *design thinking*. L'itération est la clé de son succès. Ces allers-retours entre l'ensemble des phases permettent de perfectionner le service et de corriger l'ensemble des erreurs avant sa mise en place finale.

9. Conclusion

Ce travail avait pour vocation d'étudier les besoins des consultants adultes des services informationnels du CIEP de Lausanne afin de réévaluer ses prestations informationnelles et les recentrer sur les besoins, les désirs et les attentes de ses usagers.

Dans l'ensemble, on peut dire que les objectifs fixés pour la réalisation de ce travail ont été atteints. Les points forts et faibles, les défis et opportunités qui conditionnent l'environnement interne et externe du CIEP ont été identifiés, ainsi que des pistes d'amélioration. D'un point de vue théorique, les pratiques informationnelles des adultes liées à la recherche de formation et à l'insertion professionnelle ont été identifiées et analysées. Les méthodes du design de service et leurs impacts sur les services d'orientation ont également été abordés au niveau de la revue de littérature. Un benchmark a également été réalisé pour dresser un portrait des méthodes de design utilisées pour la création de services d'orientation innovants et performants. Il est apparu que le processus de création est le plus souvent inspiré du *design thinking*.

Le croisement des données collectées sur les pratiques informationnelles des adultes en recherche de formation ou d'emploi avec leurs besoins réels et les techniques du design de service permettront aux professionnels de l'information d'atteindre leur public cible, au bon moment, avec des prestations informationnelles personnalisées et des canaux de communication adaptés à leurs comportements et pratiques informationnelles.

Au cours de ce projet, des méthodes et outils de design de service variés ont été utilisés au niveau de la collecte et de l'analyse d'information ainsi qu'au niveau des recommandations pour optimiser et personnaliser les services informationnels du CIEP. Certaines méthodes et outils ont très bien fonctionné alors que d'autres ne se sont pas avérés utiles ou réalisables à cause du confinement. Finalement et grâce à la combinaison de deux méthodes ethnographiques de collecte de données, l'observation (*seating sweeps*) et les entretiens, j'ai recueilli assez de données pour réaliser une analyse approfondie et mieux connaître les profils, besoins, désirs, attentes et frustrations des consultants des services informationnels du centre.

Concrètement, quatre recommandations ont été proposées pour améliorer la qualité des prestations informationnelles du CIEP de Lausanne. Ces recommandations incluent l'amélioration de l'expérience client en présentiel, la personnalisation des services informationnels grâce au processus de *design thinking* et l'évaluation à l'aide d'indicateurs qualitatifs. Ces propositions sont centrées sur les besoins, les attentes et l'expérience subjective des consultants adultes. Le principe guidant les méthodes de design, et, surtout, de *design thinking*, est l'apprentissage au fur et à mesure de l'application du processus (*Learning by doing*) : « Concevoir des expériences, des prototypes, des interactions et les tester est au cœur de la conception centrée sur l'humain », selon Tim Brown, PDG d'IDEO (Usabilis 2018). Cela signifie que ces méthodes n'apporteront pas des solutions magiques dès le premier essai. Donc, avant même de commencer, les collaborateurs doivent adopter le bon *mindset* et se dire que l'échec est aussi important que le succès. L'échec est un outil incroyablement puissant pour apprendre. L'apprentissage par l'erreur est au cœur des méthodes de design, mais grâce au principe d'itération du *design thinking*, l'erreur est souvent rectifiée avant la mise en place finale.

Bibliographie

ANDREAS HIRSCHI, 2018. *Orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) : Rapport thématique «Formation professionnelle 2030», Orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC)* [en ligne]. S.I. Disponible à l'adresse : <https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/services/publications/base-de-donnees-des-publications/rapport-opuc.html>.

ATKIN, Stéphanie, GALLANT, Nicole et SUPENO, Eddy, 2016. *Pratiques informationnelles dans l'intégration professionnelle des jeunes adultes et des immigrants : revue de littérature* [en ligne]. Montréal : INRS Centre - Urbanisation Culture Société. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://espace.inrs.ca/id/eprint/6674/>.

BEUDON, Nicolas, 2019. Gestion des services d'information [document PDF]. Support de cours : Cours « design thinking », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2019-2020

BEUDON, Nicolas, BARBIER, Emilie, BLANPAIN, coline, CHARTIER, Pascale et PAINVIN, Emmanuelle (trad.), 2016. *Le design thinking en bibliothèque* [en ligne]. 2016. S.I. : s.n. [Consulté le 5 août 2020]. Disponible à l'adresse : <http://lrf-blog.com/wp-content/uploads/2016/01/DTEB-Guide-methodologique-2016.pdf>.

BLOMER, Daisy D., 2015. How people search for a job? : the difference of job search behavior between younger and older people. In : [en ligne]. 2 juillet 2015. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://essay.utwente.nl/67553/>.

BODY, Laurence et DAUMAL, Sylvie, 2019. *L'expérience client en pratique : du design de service à l'accompagnement du changement*. EYROLLES. Paris : Editions Eyrolles. ISBN 978-2-212-57225-4. FSES M235

BROWN, Tim et USABILIS, 2018. Qu'est-ce que le Design thinking? Design Thinking Définition. In : *USABILIS* [en ligne]. 24 avril 2018. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.usabilis.com/quest-ce-que-le-design-thinking/>.

CDA, 2018. Design Thinking and Careers - Career Development Association of Australia (CDA). In : [en ligne]. 23 mars 2018. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.cda.org.au/blog/design-thinking-and-careers>.

CEDEFOP, EUROPEAN UNION, [sans date]. Skills Panorama glossary | Skills Panorama. In : [en ligne]. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/glossary/>.

CHAUDIRON, Stéphane et IHADJADENE, Madjid, 2010. De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles. In : *Études de communication. langages, information, médiations* [en ligne]. 1 décembre 2010. n° 35, p. 13-30. [Consulté le 12 juillet 2020]. DOI 10.4000/edc.2257. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/edc/2257>.

SHARMA, Chitra, 2017. Initiating and Linking Total Quality Management in Libraries. In : [en ligne]. 15 octobre 2017. DOI 10.13140/RG.2.2.19917.74729. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/publication/321076503_Initiating_and_Linking_Total_Quality_Management_in_Libraries.

CIEP, 2020. Se documenter au Centre d'information (CIEP) | VD.CH. In : [en ligne]. 2020. [Consulté le 11 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.vd.ch/themes/formation/orientation/sinformer-sur-les-metiers-et-les-formations/se-documenter-au-centre-dinformation-ciep/>.

COUR DES COMPTES DU CANTON DE VAUD, 2019. Audit de la performance des prestations d'orientation professionnelle pour adultes | VD.CH. In : [en ligne]. 2 octobre 2019.

[Consulté le 10 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.vd.ch/toutes-les-autorites/cour-des-comptes/projets/news/12215i-rapport-n-57-audit-de-la-performance-des-prestations-dorientation-professionnelle-pour-ad/>.

DELAHAIS, Thomas, GOUACHE, Christophe et VINCENT, Stéphane, 2019. Le design de l'action publique : vers une hybridation entre culture design et culture de l'évaluation. In : *Sciences du Design* [en ligne]. 6 décembre 2019. Vol. n° 10, n° 2, p. 83-89. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-sciences-du-design-2019-2-page-83.htm?contenu=article>.

DEPARTEMENT DE LA FORMATION, DE LA JEUNESSE ET DE LA CULTURE (DFJC) et SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT SPÉCIALISÉ ET DE L'APPUI À LA FORMATION (SESAF), 2008. LOI SUR L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE (LOSP) [en ligne]. 2008. S.l. : s.n. Disponible à l'adresse : https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/accueil/fichiers_pdf/Loi_orientation_professionnelle_-_rapport_explicatif_et_avant-projet_de_loi.pdf.

SIM, Fann, 2018. MyCareersFuture.sg replaces Jobs Bank as landing page for jobseekers. In : *CNA* [en ligne]. 17 avril 2018. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.channelnewsasia.com/news/singapore/mycareersfuture-sg-replaces-jobs-bank-as-landing-page-for-10145804>.

S'INFORMER SUR LES MÉTIERS ET LES FORMATIONS, 2020. Se documenter au Centre d'information (CIEP) | VD.CH. In : [en ligne]. 2020. [Consulté le 4 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.vd.ch/themes/formation/orientation/sinformer-sur-les-metiers-et-les-formations/se-documenter-au-centre-dinformation-ciep/>.

GANESAN, Vidhya, LAM, Yishan et LIN, Diaan-Yi, 2019. How Singapore is harnessing design to transform government services | McKinsey. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/how-singapore-is-harnessing-design-to-transform-government-services>.

BLOCH, Ghislaine, 2019. Les seniors, ces mal-aimés du marché du travail - Le Temps. In : [en ligne]. 25 avril 2019. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/seniors-malaimés-marché-travail>.

IHEID, 2020. Use the Library | IHEID. In : [en ligne]. 2020. [Consulté le 16 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://graduateinstitute.ch/library/use-library>.

ISO, 2008. *Information et documentation - indicateurs de performance des bibliothèques = Information and documentation - Library performance indicators*. 2e éd. 2008-08-15. Genève : ISO. Norme Internationale = International standard 11620:2008. UPB 7643 02(083.74)

JOHNSON, Cathy et MATHEWS, Brian P., 1997. The influence of experience on service expectations. In : *International Journal of Service Industry Management* [en ligne]. 1 janvier 1997. Vol. 8, n° 4, p. 290-305. [Consulté le 15 juillet 2020]. DOI 10.1108/09564239710174381. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/09564239710174381>.

KIMBELL, Lucy et BASON, Christian, 2016. Design for Policy, edited by Christian Bason. In : *Design and Culture* [en ligne]. 3 mai 2016. Vol. 8, n° 2, p. 275-277. [Consulté le 13 juillet 2020]. DOI 10.1080/17547075.2016.1187934. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1080/17547075.2016.1187934>.

LANDRUM, Hollis et PRYBUTOK, Victor R, 2004. A service quality and success model for the information service industry. In : *European Journal of Operational Research* [en ligne]. 1 août 2004. Vol. 156, n° 3, p. 628-642. [Consulté le 15 juillet 2020]. DOI 10.1016/S0377-2217(03)00125-5. Disponible à l'adresse : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221703001255>.

LASHBROOKE, Barnaby, 2019. Forget Jeff Bezos' Two-Pizza Rule, Let's Put Meetings Out Of Their Misery. In : *Forbes* [en ligne]. 19 mai 2019. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.com/sites/barnabylashbrooke/2019/03/19/forget-jeff-bezos-two-pizza-rule-lets-put-meetings-out-of-their-misery/>.

LINN, Mott, 2013. 511 Seating Sweeps: An Innovative Research Method to Learn About How Our Patrons Use the Library. In : [en ligne]. Clark University, 2013. Disponible à l'adresse : http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/confsandpreconfs/2013/papers/Linn_Seating.pdf.

LMI working group (2012b). Labour market information product guidelines. FLMM.LMI, forum of labour market ministers, Labour market information working group. <http://www.flmm-lmi.org/CMFiles/Publications/whatnew/LMI-Service-Guidelines-ENG-2.02.pdf>

MONGEAU, Venessa, PARISEAU, Marie-Michelle et SUPENO, Eddy, 2015. Les jeunes adultes non diplômés en situation de précarité: où trouvent-ils l'information sur le travail et la formation? In : *L'Orientation*. 1 août 2015. Vol. 5, p. 13-15. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : http://erta.ca/sites/default/files/2017-02/Mongeau-Pariseau-Supeno_JAND-information_2015_0.pdf

MONGEAU, Venessa et SUPENO, Eddy, 2015. Horizon informationnel sur la formation et le travail chez de jeunes adultes non diplômés en situation de précarité. In : *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation* [en ligne]. 2015. Vol. 18, n° 1, p. 114-136. [Consulté le 13 juillet 2020]. DOI <https://doi.org/10.7202/1033732ar>. Disponible à l'adresse : <https://www.erudit.org/fr/revues/ncre/2015-v18-n1-ncre02147/1033732ar/>.

MONTEL, Claire, 2013. *Stratégies de fidélisation des publics en bibliothèque (Les)* [en ligne]. France : ENSSIB. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/60378-les-strategies-de-fidelisation-des-publics-en-bibliotheque>.

MULDER, Steve et YAAR, Ziv, 2006. *The User Is Always Right*. New Riders. Berkeley : s.n. ISBN 978-0-321-43453-1.

NESTA, 2020. About us. In : *nesta* [en ligne]. 2020. [Consulté le 19 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.nesta.org.uk/about-us/>.

NESTA & IDEO, 2016. Designing for public services: a practical guide by Nesta & IDEO. In : *Design for Europe* [en ligne]. 29 novembre 2016. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://designforeurope.eu/news-opinion/designing-public-services-practical-guide-nesta-ideo>.

NOVA, Nicolas, HIRT, Lysianne Lécho, KILCHÖR, Fabienne et FASEL, Sébastien, 2015. De l'ethnographie au design, du terrain à la création : tactiques de traduction. In : *Sciences du Design* [en ligne]. 27 mai 2015. Vol. n° 1, n° 1, p. 86-93. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-sciences-du-design-2015-1-page-86.htm>.

ORIENTATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE, 2020a. Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle | VD.CH. In : [en ligne]. 2020. [Consulté le 10 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.vd.ch/toutes-les-autorites/departements/departement-de-la-formation-de-la-jeunesse-et-de-la-culture-dfjc/direction-generale-de-lenseignement-postobligatoire-dgep/ocosp/>.

OECD, 2020. Behavioural insights. In : [en ligne]. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>.

OFFICIAL JOURNAL OF THE EUROPEAN UNION, 2008. (2008/C 319/02) : *Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council of 21 November 2008 on better integrating lifelong guidance into lifelong learning*

strategies [en ligne]. S.I. Disponible à l'adresse : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:319:0004:0007:EN:PDF>.

ORIENTATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE, 2020b. Visiter un Centre d'information sur les études et les professions (CIEP). Site officiel de l'Etat de Vaud [en ligne]. [Consulté le 25 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.vd.ch/toutes-les-autorites/departements/departement-de-la-formation-de-la-jeunesse-et-de-la-culture-dfjc/direction-generale-de-lenseignement-postobligatoire-dgep/ocosp/contact/region-centre/#c1049132>.

PARASURAMAN, A Parsu, ZEITHAML, Valarie et BERRY, Leonard, 1988. SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. In : *Journal of retailing*. 1 janvier 1988.

PASCUAL, Jara, 2019. How To Organize A 3-12-3 Brainstorming Session For Innovation. In : [en ligne]. 6 novembre 2019. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://knowco.net/2019/11/3-12-3-brainstorming-session/>.

PATTERSON, Laura, 2020. Customer Touchpoints - The Point of Interaction Between Brands, Businesses, Products and Customers. In : *The Interaction Design Foundation* [en ligne]. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-touchpoints-the-point-of-interaction-between-brands-businesses-products-and-customers>.

PÉREZ, Pablo, DELEO, Camila et MASSI, Mariana Fernández, 2016. Une insertion professionnelle inégale: l'importance de l'origine sociale dans les transitions professionnelles des jeunes en Argentine. In : *Revue Jeunes et Société*, vol 1, no 2 [en ligne]. 2016. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.academia.edu/30734862/Une_insertion_professionnelle_in%C3%A9gale_l'importance_de_l'origine_sociale_dans_les_transitions_professionnelles_des_jeunes_en_Argentine.

PHOMMAHASAY, Flora, 2018. Le Design Thinking facilement tu maîtriseras. In : *Meritis* [en ligne]. 31 janvier 2018. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://meritis.fr/methodo/design-thinking/>.

PRINCETON CENTER FOR CAREER DEVELOPMENT, [sans date]. Center for Career Development | Campus Life. In : [en ligne]. [Consulté le 21 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://campuslife.princeton.edu/units/career-services>.

PRINCETON ALUMNI WEEKLY, 2016. Cross-Generational Career Tips: Classes of '66, '91, and '16 Gather for Networking Event. In : *Princeton Alumni Weekly* [en ligne]. 21 janvier 2016. [Consulté le 29 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://paw.princeton.edu/article/cross-generational-career-tips-classes-%E2%80%9966-%E2%80%9991-and-%E2%80%9916-gather-networking-event>.

RAE, Janeanne, 2007. Seek the Magic with Service Prototypes - Bloomberg. In : [en ligne]. 2007. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-09-12/seek-the-magic-with-service-prototypesbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.

REGINA, Sirendi et TAVETER, Kuldar, 2016. Bringing Service Design Thinking into the Public Sector to Create Proactive and User-Friendly Public Services. In : [en ligne]. University of Tartu : s.n. 2016. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/publication/304344326_Bringing_Service_Design_Thinking_into_the_Public_Sector_to_Create_Proactive_and_User-Friendly_Public_Services.

RIHOVA, Hana, 2016. Using labour market information - Guide to anticipating and matching skills and jobs, Volume 1. In : [en ligne]. 6 octobre 2016. [Consulté le 15 juillet 2020].

Disponible à l'adresse : http://www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS_534314/lang--en/index.htm.

ROCHAT, Shékina, 2019. *L'art du conseil en orientation: une carte des interventions*. Chexbres : Editions Lucnia. ISBN 978-2-9701275-9-8. 1VM 29161

SAHU, Ashok Kumar, 2007. Measuring service quality in an academic library: an Indian case study. In : *Library Review* [en ligne]. 1 janvier 2007. Vol. 56, n° 3, p. 234-243. [Consulté le 14 juillet 2020]. DOI 10.1108/00242530710736019. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.1108/00242530710736019>.

SANGHVI, Pulin et KUBU, Evangelin, 2017. Reimagining Career Services. In : [en ligne]. 1 mai 2017. [Consulté le 21 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.nacweb.org/career-development/organizational-structure/reimagining-career-services/>.

SCHMIDLIN, Sabina et KOBELT, Emilienne, 2019. Besoins des services cantonaux d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) en matière de développement et de coordination : étude. In : *Schweizerischer Dokumentenserver Bildung* [en ligne]. 2019. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://edudoc.ch/record/206382>.

SECRÉTARIAT D'ETAT À L'ÉCONOMIE SECO, 2019. *Chômage des personnes âgées de 50 ans et plus (50+)* [en ligne]. S.I. Disponible à l'adresse : <https://bit.ly/2X6OyXQ>.

SIANG, Teo Yu et INTERACTION DESIGN FOUNDATION, [sans date]. What is Design Thinking? | Interaction Design Foundation. In : [en ligne]. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>.

STAATSLABOR, 2019. How Singapore transforms its employment services: Our interview with Hefen Wong from the Ministry of Manpower | staatslabor. In : [en ligne]. 24 janvier 2019. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.staatslabor.ch/en/how-singapore-transforms-its-employment-services-our-interview-hefen-wong-from-ministry-of-manpower>.

STANFORD UNIVERSITY, 2017. Bill Burnett & Dave Evans | TEDx Stanford. In : [en ligne]. 2017. [Consulté le 28 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://tedx.stanford.edu/lineup/bill-burnett-dave-evans>.

STATISTIQUE VAUD, 2019. *Numerus* [en ligne]. S.I. Département des finances et des affaires extérieures. [Consulté le 7 avril 2020]. Disponible à l'adresse : http://www.scris.vd.ch/Data_Dir/ElementsDir/8938/3/F/Num-6-2019_Pop-active.pdf.

SCHNEIDER, Jakob et STICKDORN, Marc, 2011. *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Hoboken : Wiley. ISBN 978-1-118-15630-8. 338.46 STI

SUZANA, Markovic, RASPOR, Sanja et SEGARIC, Klaudio, 2010. Does Restaurant Performance Meet Customers' Expectations? An Assessment of Restaurant Service Quality Using a Modified Dineserv Approach. In : . 6 novembre 2010. Vol. 16.

TALJA, Sanna, TUOMINEN, Kimmo et SAVOLAINEN, Reijo, 2005. Isms' in information science: Constructivism, collectivism and constructionism. In : *Journal of Documentation - J DOC*. 1 février 2005. Vol. 61, p. 79-101. DOI 10.1108/00220410510578023.

USABILIS, 2017. Qu'est-ce que le Design de Service ? Service Design définition, exemples. In : *USABILIS* [en ligne]. 1 décembre 2017. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.usabilis.com/design-de-service/>.

USABILIS, 2018. Qu'est-ce que l'Empathy map / carte d'empathie ? Empathy map définition. In : [en ligne]. 25 septembre 2018. [Consulté le 21 juillet 2020]. Disponible à l'adresse :

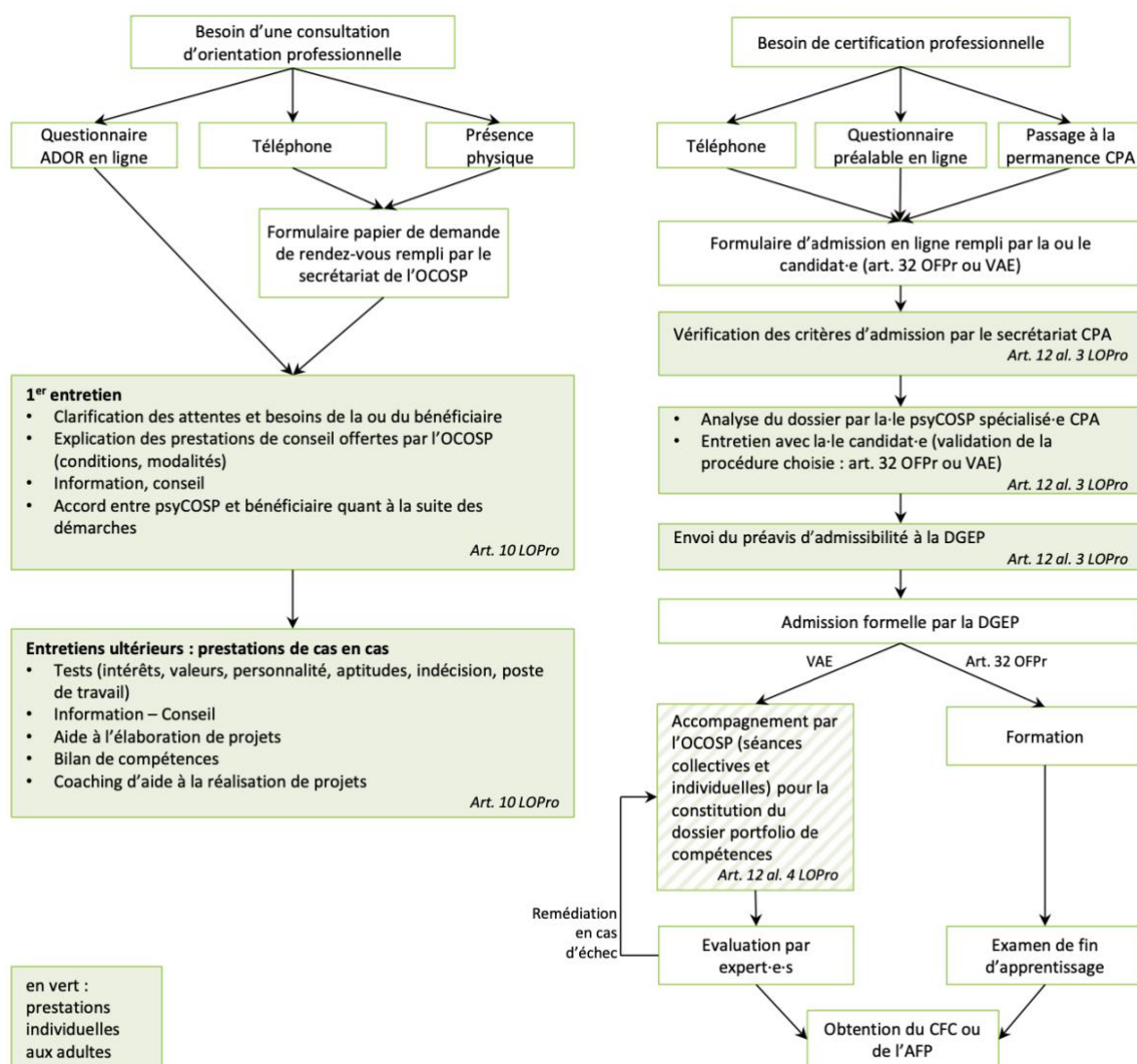
<https://www.usabilis.com/empathy-map-carte-d-empathie-quest-dit-pense-ressent-l-utilisateur/>.

WEAVER, Belinda, 2002. Customer Relationship Management: Your Biggest Brother? In : [en ligne]. 3 avril 2002. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/figure/fig1_37616623.

WEVER, Renee, VAN KUIJK, Jasper et BOKS, Casper, 2008. User-centred design for sustainable behavior. In : *International Journal of Sustainable Engineering* [en ligne]. 1 mars 2008. Vol. 1, p. 9-20. DOI 10.1080/19397030802166205. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/publication/228620795_User-centred_design_for_sustainable_behavior.

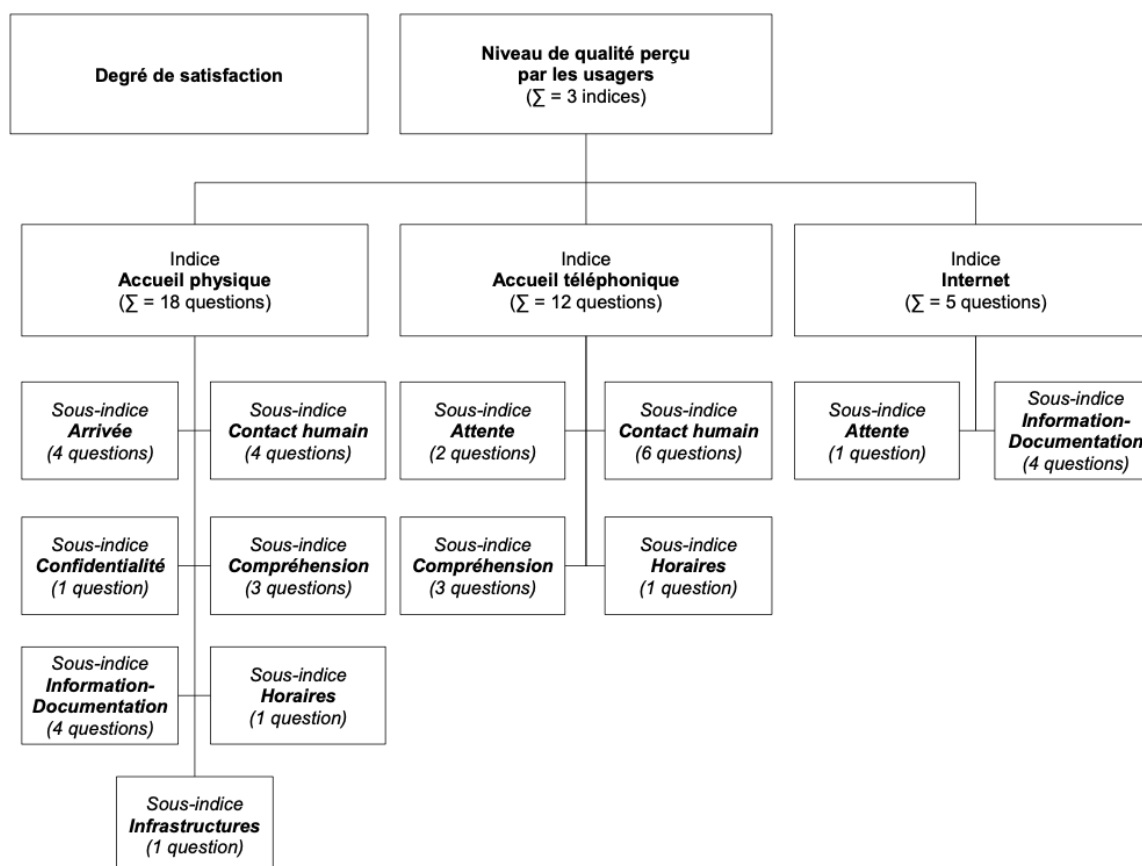
ZEITHAML, Valarie, BERRY, Leonard et PARASURAMAN, A Parsu, 1993. The Nature and Determinant of Customer Expectation of Service. In : *Journal of the Academy of Marketing Science* [en ligne]. 1 décembre 1993. Vol. 21, p. 1-12. DOI 10.1177/0092070393211001. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/publication/235361574_The_Nature_and_Determinant_of_Customer_Expectation_of_Service.

Annexe 1 : Prestations de l'OCOSP aux adultes



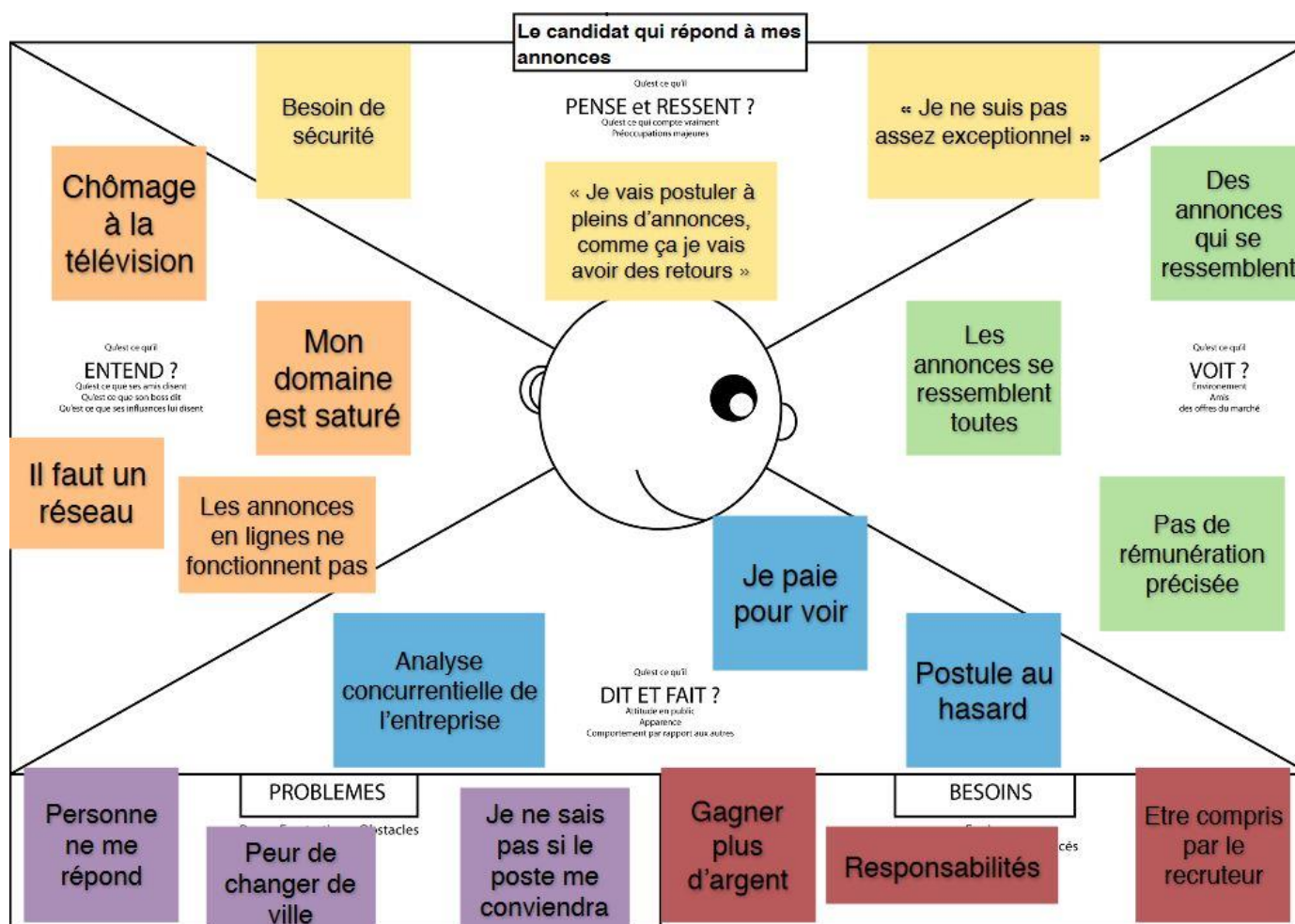
(Cour des comptes 2019, p.14)

Annexe 2 : Structure du sondage « Accueil général »



(Cour des comptes 2019, p.24)

Annexe 3 : Exemple de carte d'empathie réalisée par un employeur



(Usabilis 2018)

Annexe 4 : Grille d'observation

Seating Sweep Information						
Profil des usagers						
Homme						
Femme						
Âge estimé <18						
Âge estimé : 18-30						
Âge estimé >30						
Autre remarque						
Possessions						
Livre/ magazine/ Journal						
Carnet pour prendre note						
Portfolio/ classeur / dossier						
Sac / cartable						
Ordinateur						
Snacks / boissons						
Accompagné par des enfants						
Téléphone						
Autres possessions						
Activités						
Quels meubles et installations les consultants utilisent dans la pièce ?						
Est-ce que la salle atteint sa capacité /est ce que quelqu'un est obligé de partir en raison du manque de place ?						
Lire						
Consulte la collection du CIEP						
Entrain d'attendre sans rien faire						
Utilise l'espace multimédia						

Utilise une tablette / ordinateur portable						
Sur leurs smartphones						
L'espace est-il silencieux ou les personnes parlent ?						
Manger / boire						
En contact avec les collaborateurs du CIEP						
Utilisent autre matériel du centre						
Combien de temps les utilisateurs restent-ils dans la salle avant de commencer l'entretien avec les documentalistes ?						

Annexe 5 : Grille d'entretien semi-directif

Information de l'interviewé

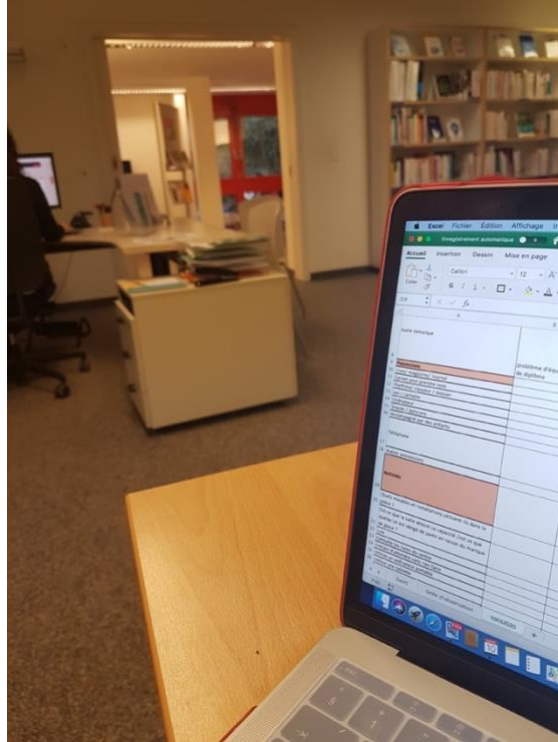
- Quel est votre âge ?
- La formation scolaire ?
- Situation actuelle : en formation ou en emploi
 - Si c'est sans emploi demander s'il est au chômage, AI, social...
 - Si en formation : demander de quelle formation s'agit-il
 - Si en emploi : demander le domaine et le nombre d'année d'expérience
- Motif du contact de l'OCOSP :
 - Information/accompagnement pour trouver une formation/un job (premier emploi après les études ou une courte période de chômage)
 - Réorientation professionnelle,
 - Réinsertion dans le marché du travail après un long arrêt
 - Autre :
- Comment la décision a été prise pour contacter l'OCOSP (recherche sur internet, recommandation par une connaissance ou ancien bénéficiaire, une association ou organisme, etc.)

Informations liées aux besoins/pratiques informationnelles

- Avant de contacter le centre, avez-vous consulté un site internet (ex. vaud.ch / orientation.ch) ? si oui, lequel ?
- Avez-vous effectué des recherches avant de contacter le centre ? Si oui quelle information avez-vous cherché exactement et quelle source avez-vous utilisé ?
- Quelles étaient vos attentes avant de contacter le centre ?
- Savez-vous que l'orientation professionnelle est présente sur FB et LD ? avez-vous déjà consulté ces pages ? qu'en avez-vous pensé ?
- Quels sont les problèmes ou les obstacles que vous avez rencontré au cours de vos recherches d'informations liées à la formation/emploi ?
- Auriez-vous eu besoin d'un accompagnement et de quelle manière ?
- Lorsque vous vous rendez dans un service d'information. Quel aspect appréciez-vous le plus ? (L'ambiance, la disponibilité de professionnels, l'équipement, la qualité d'information donnée...)

- Avez-vous trouvé des réponses claires sur les questions recherchées via la permanence téléphonique ? Cela vous a été suffisant pour prendre votre décision ou faire votre choix ?
- Vous préférez le contact humain ou les prestations à distance de type : par e-mail, chat, visioconférence ?
- Avez-vous déjà bénéficié d'entretiens ou d'accompagnements à distance, par téléphone ou visioconférence ?
- Ces expériences se sont-elles bien déroulées ?
- Sinon, ce type de solutions vous semblent-elles possibles pour vous ?
- Quel est le moyen que vous utiliseriez de préférence ? (Skype, Messenger, WhatsApp, autre ?)

Annexe 6 : Espace entretien et consultation du CIEP de Lausanne



(CIEP Lausanne 2020)

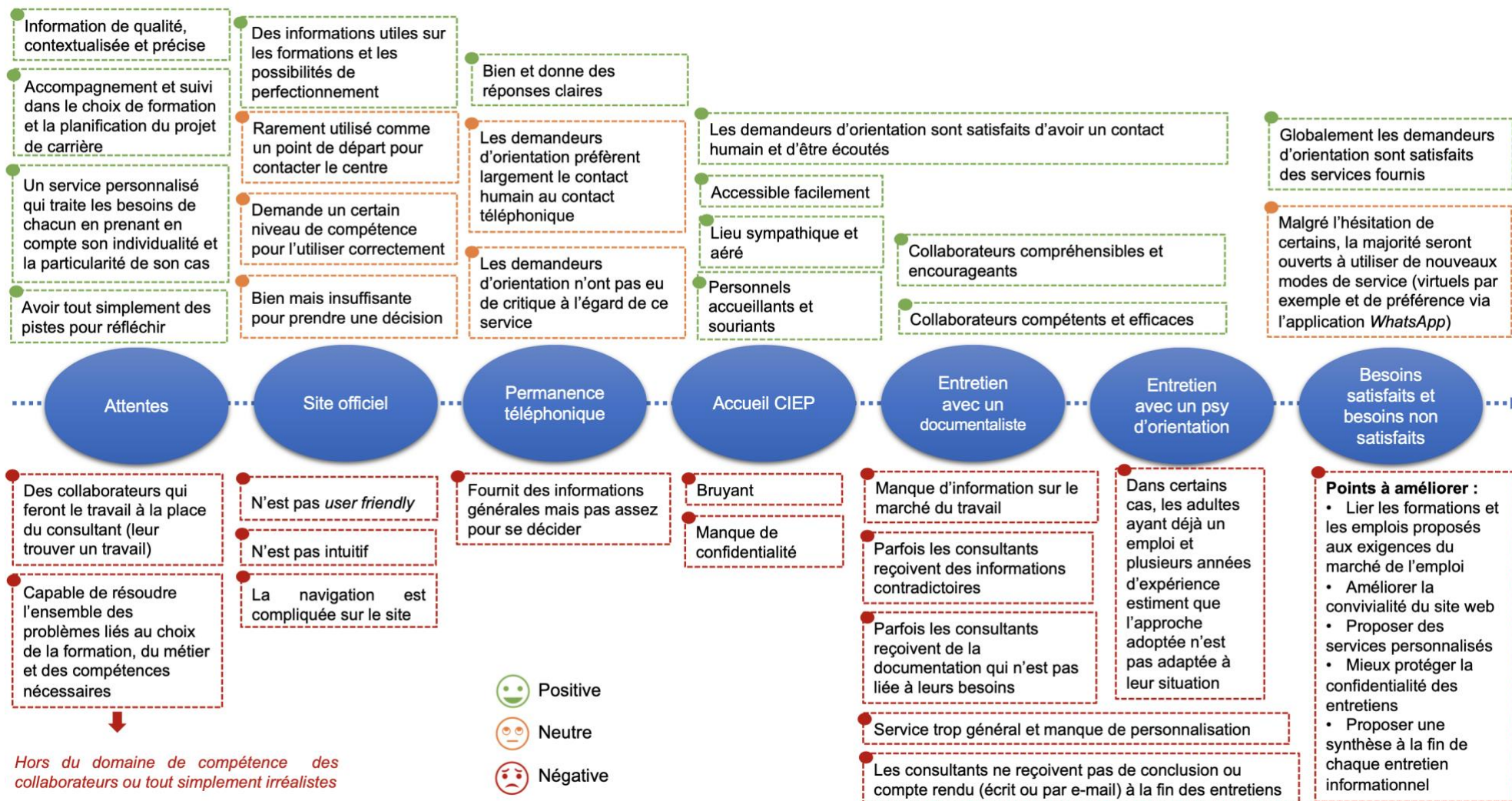
Annexe 7 : Espace accueil et multimédia du CIEP de Lausanne



(CIEP Lausanne 2020)



Annexe 8 : Résumé des résultats de l'enquête qualitative



Annexe 9 : Les personas créés pour représenter la diversité des consultants adultes des services informationnels du CIEP de Lausanne



José, 26 ans



CFC : mécanicien en maintenance d'automobiles



Au chômage depuis un an



Célibataire



Facebook, Instagram, Snapchat, WhatsApp



Motif du contact du CIEP :

José se sent perdu et à besoin d'aide pour prendre une décision : doit-il changer de domaine en choisissant une nouvelle formation ou envisager un perfectionnement pour booster son employabilité?



Besoins informationnels :

- Avoir des informations rapidement et directement sans source intermédiaire;
- Obtenir une information précise et structurée;
- Recueillir des informations sur le secteur lié à son activité;
- Disposer d'un suivi et accompagnement tout au long de sa réinsertion professionnelle.



Pratiques informationnelles :

- Maîtrise les outils informatiques basiques;
- Sa première source d'information est l'internet, il consulte également son réseau personnel (famille, amis etc.);
- Cherche facilement l'information mais n'arrive pas à évaluer correctement sa crédibilité et sa qualité;
- Consulte souvent les réseaux sociaux mais seulement pour des raisons personnelles;
- Le CIEP lui a été recommandé par un ami (ancien consultant des services du Ciep);
- Préfère le contact humain mais ouvert à tester d'autres modes de service (virtuel).



Besoins émotionnels :

- Tenir un discours soft et encourageant;
- Se sentir écouté et l'aider à se motiver pour construire son projet de carrière.



Contraintes :

- Principalement financière.



Fabienne, 42 ans



Bachelor en hôtellerie
et profession d'accueil



Travaille à temps partiel



Mariée, un enfant



Facebook, LinkedIn,
WhatsApp



Motif du contact du CIEP :

Fabienne a besoin d'aide pour réussir sa réorientation professionnelle. Elle connaît bien le métier qu'elle souhaite exercer dans le future mais n'a pas les qualifications nécessaires.



Besoins informationnels:

- Avoir une information claire et précise sur les étapes à suivre pour commencer et réussir sa réorientation professionnelle;
- Obtenir de l'aide pour fixer des objectifs SMART : le temps nécessaire et les moyens financiers qu'elle doit investir pour réussir son projet;
- Avoir d'un feedback tangible: soit un plan avec des objectifs et les moyens pour les atteindre, soit a minima un e-mail qui récapitule sa séance d'orientation avec une documentation pointue et qui répond minutieusement à son besoin.



Pratiques informationnelles :

- Maîtrise les outils informatiques;
- Sa première source d'information est son réseau professionnel;
- Le CIEP lui a été recommandé par un collègue;
- Utilise LinkedIn pour des raisons professionnelles et Facebook pour garder contact avec la famille et les amis;
- Favorise le contact humain et n'a recours aux services virtuels qu'en cas de nécessité majeure.



Besoins émotionnels :

- Reconnaissance de son niveau intellectuel et de ses nombreuses années d'expérience;
- Un discours formel et rationnel.



Contraintes :

- Obligations familiales et professionnelles.



Jacqueline , 54 ans



CFC : assistante en soins et santé communautaire



Au chômage depuis 3 ans



Divorcée



WhatsApp



Motif du contact du CIEP :

Jacqueline a des problèmes de santé et ne peut plus exercer des métiers qui demandent un grand effort physique. Vu son âge et son état de santé, elle souhaite vérifier si une réinsertion dans le marché de l'emploi sera faisable par rapport à sa situation ou non.



Besoins informationnels :

- Avoir le maximum d'informations de manière simple et structurée pour l'aider à obtenir des pistes de réflexion;
- Recevoir de préférence une documentation sous format papier.



Pratiques informationnelles :

- Ne maîtrise pas les outils informatiques;
- Sa première source d'information est son réseau professionnel qui est limité à son domaine;
- Le CIEP lui a été recommandé par son ancien employeur, mais elle a beaucoup hésité avant de consulter les services d'orientation;
- Préfère nettement le contact humain et ne souhaite pas utiliser des services virtuels / à distance;
- La seule application qu'il maîtrise est WhatsApp.



Besoins émotionnels :

- Se mettre à sa place, se sentir écoutée et ne pas être jugée;
- À ce stade, elle juge qu'il ne lui reste pas beaucoup pour avoir sa retraite et elle n'est pas prête ou motivée à s'investir dans une formation à plein temps pour changer de domaine.



Contraintes :

- Âge, santé, moyens financiers et motivation.



Leyla, 29 ans



Licence en Sciences économiques et de gestion à l'étranger



Vendeuse dans un magasin de prêt à porter



Mariée



Facebook, WhatsApp, Twitter



Motif du contact du CIEP :

Leyla n'arrive pas à obtenir l'équivalence de son diplôme pour travailler en Suisse. Elle a contacté le CIEP pour pouvoir trouver un travail dans son domaine d'expertise ou une formation pour faciliter son intégration professionnelle.



Besoins informationnels:

- Des informations sur le rôle et les missions des professionnels au CIEP (concrètement ce qu'ils peuvent faire et les limites de leurs compétences);
- Des informations sur le marché d'emploi;
- Des informations sur les possibilités de formation de courte durée et les moyens de valider son expérience pour adapter son profil aux exigences du marché d'emploi Suisse;



Pratiques informationnelles :

- Maîtrise les outils informatiques;
- N'a pas vraiment de réseau personnel ni professionnel;
- L'internet est sa principale source d'information; elle a trouvé le site de l'OCOSP et à décider de le contacter;
- Préfère le contact humain mais ouverte à utiliser des services virtuels et/ou à distance.



Besoins émotionnels :

- Vu sa situation, Leyla a tendance à avoir des attentes irréelles et peut avoir des difficultés à comprendre que le CIEP ne peut pas lui proposer une solution clés en main;
- Besoin d'accompagnement pour fixer des objectifs et les moyens de les atteindre.



Contraintes :

- Non reconnaissance de son diplôme;
- Moyens financiers pour refaire une formation.



André, 34 ans



École obligatoire



Des petits jobs mais rien de stable



Marié, deux enfants



Facebook, WhatsApp



Motif du contact du CIEP :

Cela fait deux ans qu'André est en Suisse, il n'a pas d'emploi stable. Dans son pays d'origine, il travaillait comme cuisinier mais n'a pas de diplôme. Il a contacté le CIEP pour suivre une formation dans le domaine de la restauration et valoriser son expérience.



Besoins informationnels :

- Besoin d'information sur les formations possibles pour valoriser son expérience;
- Les informations doivent être simples, précises et synthétiques;
- Conseil sur les moyens et outils de recherche d'emploi dans le domaine de la restauration en Suisse;
- Besoin d'être orienté et accompagné dans l'ensemble du processus de son insertion professionnelle.



Pratiques informationnelles :

- Ne maîtrise pas les outils informatiques;
- La première source d'information est son réseau personnel (famille);
- Le CIEP lui a été recommandé par un membre de sa famille;
- Utilise le plus souvent WhatsApp et Skype mais seulement pour des motifs personnels.



Besoins émotionnels :

- Se sent vulnérable et a besoin de stabilité dans sa vie;
- Un discours soft et rassurant;
- Il est important également que les conseillers expliquent clairement leur rôle pour qu'André puisse savoir à quoi s'attendre.



Contraintes :

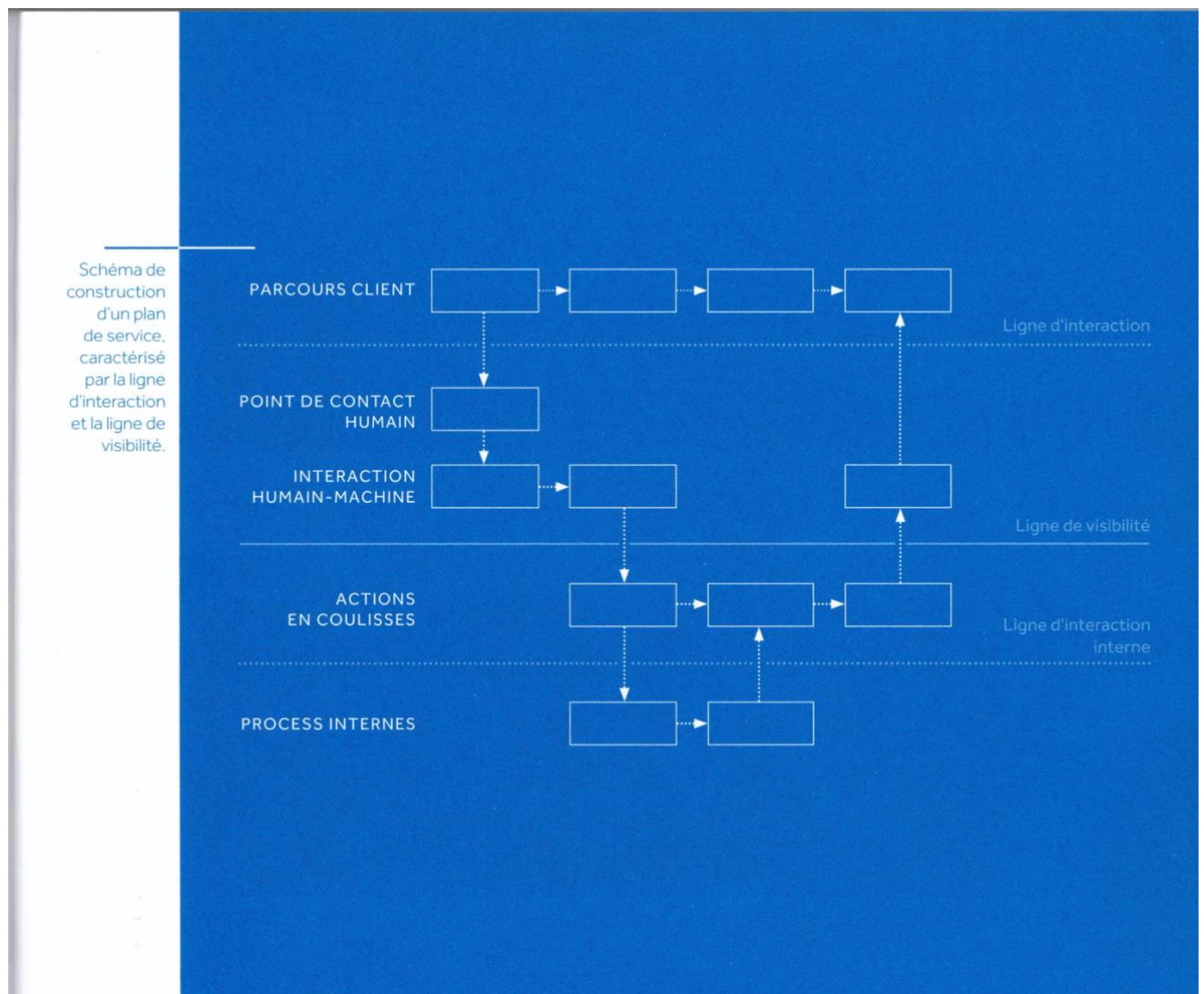
- Langue et qualification faibles.

Annexe 10 : Exemple de bulle en verre pour améliorer la confidentialité des entretiens informationnels



(IHEID 2020)

Annexe 11 : Exemple de schéma de construction d'un plan de service



(Body et Daumal 2019, p.123)