Favoriser la créativité dans une agence de Digital Learning

Nina Gourlat

▶ **To cite this version:**

Nina Gourlat. Favoriser la créativité dans une agence de Digital Learning. Sciences de l'Homme et Société. 2022. dumas-04145881

HAL Id: dumas-04145881

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04145881

Submitted on 29 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Favoriser la créativité dans une agence de Digital Learning

Nina GOURLAT

Sous la direction de **Virginie Zampa**

UFR Langage, lettres et arts du spectacle, information et communication (LLASIC)

Département Sciences du langage et Français langue étrangère

Mémoire de master 2 mention Didactique des langues - 24 crédits

Parcours : Didactique des langues et Ingénierie pédagogique numérique (DILIPEM)

Année universitaire 2021-2022

Favoriser la créativité dans une agence de Digital Learning

Nina GOURLAT

Sous la direction de **Virginie Zampa**

UFR Langage, lettres et arts du spectacle, information et communication (LLASIC)

Département Sciences du langage et Français langue étrangère

Mémoire de master 2 mention Didactique des langues - 24 crédits

Parcours : Didactique des langues et Ingénierie pédagogique numérique (DILIPEM)

Année universitaire 2021-2022

Remerciements

Je tiens à remercier ma tutrice Stéphanie Delfau pour sa bienveillance dès mon arrivée et jusqu'à la fin du stage. Présente dans les moments importants, son accompagnement fut toujours très juste. Je me suis sentie soutenue dans le travail et dans la rédaction du mémoire. Mais à la fois, elle m'a donnée la confiance et la liberté d'agir comme je le ressentais et d'apprendre. J'ai apprécié travailler avec toi et j'admire vraiment ce que tu arrives à accomplir dans l'entreprise.

Je voudrais également remercier ma directrice de mémoire Virginie Zampa pour sa bonne humeur constante. Elle a fait preuve d'une grande disponibilité et de beaucoup de flexibilité dans l'accompagnement de ce mémoire. J'ai apprécié votre suivi, et votre vision plus pratique et concrète du mémoire de stage : cela a été pour moi un facteur de motivation, me faisant prendre conscience de l'utilité de mes recherches.

Je remercie l'ensemble des mes collègues de Speedernet, qui ont fait de cette expérience professionnelle une expérience humaine (et ce malgré la distance). J'ai été accueillie et intégrée parfaitement à l'équipe. J'ai apprécié venir tous les mercredis et jeudis en présentiel et partager des moments de rires avec tout le monde. Je suis admirative de vos compétences multiples, et travailler avec vous a été extrêmement stimulant et enrichissant. Dédicace spéciale à la Team Conception Food and Pets, qui m'aura supporté la majorité du temps. Dédicace également à Guillaume Pottier, mon « collègue » de Stage, qui était dans le même bateau que moi depuis le Jour 1.

J'aimerais aussi remercier Johanna Mancini, qui a pris de son temps pour discuter avec moi de son travail avec la plus grande des gentillesses. Ses recherches auront été l'une des sources très importantes de mon mémoire.

Merci aussi à la MACI pour l'atelier animé en début d'année au sujet de la Créativité : il avait particulièrement résonné en moi à l'époque et il a contribué pour sûr, à me faire me questionner plus largement sur le sujet dans ce mémoire.

J'adresse une pensée toute particulière à ma grand-mère paternelle qui nous a quitté dans les derniers instants de rédaction de ce mémoire.

Pour finir, je salue ma famille, mes camarades et amis du Master pour le soutien en toute épreuve, en particulier dans les derniers moments du rendu.

Ce mémoire symbolise également la fin de mes études et de deux très belles années en Dilipem, qui m'ont permis je crois de mieux me connaître et de trouver ma voie, celle qui me correspond et dans laquelle je vais pouvoir m'épanouir. C'était un parcours exigeant mais grâce auquel j'ai beaucoup appris. J'en profite alors, au-delà du mémoire, pour remercier toutes les personnes que j'ai pu croiser sur ce joli chemin : à l'université, en particulier responsables du master, professeurs et élèves des deux masters de Didactique des langues ; à travers mes lieux de stage (tuteurs, collègues) ; et lors du cas-projet. Je ressors grandie et heureuse de cette expérience. #Dilipemforlife

Déclaration ANTI-PLAGIAT

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

PRENOM : Nina

NOM : GOURLAT

DATE : 01/09/2022

Sommaire

Introduction 9

PARTIE 1 - CONTEXTE DE STAGE 10

Chapitre 1. Motivations 11

Chapitre 2. Présentation de l'entreprise 13

1. Activité(s) de l'entreprise 13

1.1. Le Studio 13

1.2. Le développement de solutions technologiques 15

2. Fonctionnement du Studio 16

2.1. Organigramme 16

2.2. Le pôle « chefs de projet » 17

2.3. Le pôle « concepteurs-intégrateurs » 17

2.4. Le pôle « graphistes » 18

2.5. Le pôle « immersif » 18

2.6. Les référents de pôles 18

2.7. Mon rôle dans l'organigramme 19

3. Méthodes et outils de travail 19

3.1. Méthodes de travail 20

3.2. Outils de travail 21

Chapitre 3. La créativité chez Speedernet : Diagnostic. 23

1. La place de la créativité dans le processus de production des modules de formation chez Speedernet 23

2. Questionnaire diagnostique : La créativité chez Speedernet 26

2.1. Outil 26

2.2. Méthodologie 27

2.3. Résultats : synthèse 27

2.4. Discussion 32

PARTIE 2 - CADRE THEORIQUE 35

Chapitre 4. Vers une définition de la créativité 36

1. Créativité VS Esthétique 36

2. Créativité VS Innovation 36

3. Créativité VS Résolution de problèmes 37

4. Profils et processus créatif 39

Chapitre 5. L'intérêt de la créativité 42

1. L'intérêt de la créativité en entreprise 42

2. L'intérêt de la créativité dans la formation 44

Chapitre 6. Modèles et pratiques créatives 46

1. 3 principes créatifs 46

1.1. La mise en commun d'idée 46

1.2. Le recadrage d'idées 47

1.3. La reformulation 47

2. Les ateliers créatifs 48

3. Focus sur l'exercice du Brainstorming 49

3.1. La méthode des 6 chapeaux 50

3.2. Les « Learning Cards » 51

Chapitre 7. Obstacles à la créativité organisationnelle 53

1. Obstacles internes à la créativité 53

1.1. Obstacles organisationnels 54

1.2. Obstacles individuels 55

1.3. Obstacles de groupe 57

2. Obstacles externes à la créativité 57

PARTIE 3 - PRECONISATIONS 59

Chapitre 8. Préconisations tirées du cadre théorique et du questionnaire 60

1. Proposition de trame de Brainstorming 60

1.1. Préparation du Brainstorming en Amont (étape 0) 60

1.2. Temps d'inclusion (étape 1) 61

1.3. Déroulement de l'Atelier (étape 2) 61

1.4. Temps de déclusion (étape 3) 64

1.5. Posture d'Animateur 64

1.6. Matériel à prévoir 64

2. Soumission de la trame et retours 65

2.1. Personnes concernées 66

2.2. Retours des personnes concernées 66

Chapitre 9. Mise en œuvre de ces préconisations en conditions réelles 68

1. Conditions mises en place pour l'expérience 68

2. Différences avec la trame prévue 68

3. Déroulé en conditions réelles 69

4. Résultats & Retours des participants 69

5. Les objectifs sont-ils atteints ? 73

6. Réserves et questionnements quant à la méthode 73

7. Récapitulatif de l'expérience 74

Conclusion **75**

Bibliographie **77**

Sitographie **79**

Glossaire **80**

Sigles et abréviations utilisés **80**

Table des illustrations **81**

Table des annexes **83**

Introduction

Le succès de la digitalisation des formations a vu émerger un peu partout sur le territoire des agences de Digital Learning. La concurrence s'est accrue, d'autant que les entreprises commencent à disposer d'unités internes dédiées à la formation digitale. Speedernet, l'un des pionniers du e-learning en France, doit s'adapter à ces changements. Si ce n'était pas nécessairement le cas auparavant, les entreprises ont désormais souvent obligation de passer par un appel d'offre. Une bonne relation avec le client et sa satisfaction sur des projets passés ne suffisent donc plus à le faire revenir. Et qui dit appel d'offre, dit concurrence. Beaucoup de choses se jouent désormais à ce moment précis, c'est-à-dire bien en amont de la chaîne de production.

Alors, comment se distinguer de la concurrence ? Une chose est sûre, il faudra être créatif : c'est un besoin réel dans une société qui pousse en permanence à l'innovation : on parle d'ailleurs désormais d'économie créative. Mais qu'est-ce que la créativité au juste ? Et si la créativité est nécessaire, aucun mode d'emploi ne semble indiquer comment s'y prendre. C'est entre autres avec ces questionnements en tête que j'ai été amenée à la réflexion qui suit : **pourquoi et comment introduire une pratique créative dans le processus de production des modules de formation d'une agence de Digital Learning ?**

Dans un premier temps, nous nous intéresserons au contexte qui a permis de construire cette problématique, en tentant de mieux comprendre la place de la créativité dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Le questionnaire diagnostique permettra d'identifier plus précisément l'axe sur lequel se pencher.

En second lieu, il s'agira de définir ce que signifie et implique la créativité ; de découvrir pourquoi elle est pertinente et nécessaire dans le monde de la formation comme de l'entreprise ; et de connaître mais aussi de pouvoir prendre en compte les facteurs susceptibles de l'influencer. Cette seconde partie sera aussi l'occasion de proposer des idées concrètes permettant de favoriser la créativité.

En outre, grâce aux résultats du questionnaire mais également aux éléments théoriques récoltés, l'objectif sera de proposer une nouvelle pratique créative en adéquation avec les enjeux et les contraintes de l'entreprise puis de tester cette pratique en conditions réelles.

Partie 1 - Contexte de stage

Chapitre 1. Motivations

Du 7 mars au 31 août 2022, j'ai effectué mon stage de fin d'études au sein de l'agence de Digital Learning Speedernet.

Plusieurs raisons m'ont poussée à candidater auprès de cette entreprise.

Après une première expérience en tant qu'Ingénieur Pédagogique multimédia au sein d'une université lors de mon stage de M1, je souhaitais découvrir le fonctionnement d'un autre type de structure et en particulier celui d'une agence spécialisée dans le e-learning.

Tout d'abord, pour la possibilité de collaborer avec divers départements et de travailler de manière très horizontale, en mode projet. C'est un cadre que je trouve particulièrement stimulant et qui permet je crois de monter en compétence dans certains domaines en apprenants des autres. Dans mon précédent stage, j'appréciais la polyvalence des missions couvertes mais il me manquait cet environnement dynamique pour être davantage stimulée. De plus, dans le cas où l'ingénieur pédagogique est l'unique expert de son domaine en école ou en Université, il n'a personne vers qui se tourner en cas de problème. En outre, une structure telle qu'une agence permet la mise en contact avec les clients et les experts métiers, qui me rappelle mes études antérieures tournées vers la communication et le commerce.

Le tableau ci-dessous présente les différences notables perçues entre les deux types de structures que j'ai expérimentés, et ne s'agit en aucun cas d'une vérité générale :

Ingénieur pédagogique en université	**Concepteur pédagogique en studio**
Ingénierie de formation	Ingénierie/Conception pédagogique
Travail en mode projet	Travail en mode multi-projets
Travail davantage en autonomie au sein du pôle numérique (2 personnes dont une stagiaire)	Travail en équipe (30 personnes dans le Studio)
L'ingénieur pédagogique ne peut compter que sur lui-même. Il est le seul à disposer de compétences spécifiques et est amené à former	Mise en commun de compétences variées, chacun est spécialiste de son domaine, plusieurs spécialistes dans chaque domaine, on peut

les autres sur les questions de digitalisation de l'apprentissage	profiter de l'expérience des autres.
Casquette multiple : Administration du LMS, Conception, Graphisme, Communication, SAV technique, veille technologique…	Les rôles sont bien définis et séparés : concepteurs, chefs de projet, graphistes Même si le métier de concepteur s'avère extrêmement varié et fait appel à des compétences très diverses : expertise pédagogique, relation client, gestion des tâches, communication, etc…
Davantage de libertés dans la démarche à entreprendre mais contraintes liées au secteur public (université d'état)	Processus de production à respecter systématiquement (délais, ordre, etc…) mais libertés car secteur privé (choix du matériel utilisé par exemple)

J'ai également apprécié le fait que Speedernet développe ses propres outils en interne, en investissant dans la R&D, grâce à un pôle développement (outils de réalité virtuelle, LMS, etc.). Cela donne à l'entreprise une certaine autonomie, même si une partie des tâches est encore déléguée à ce jour (missions de traduction, enregistrement de voix-off, missions ponctuelles de freelance en périodes de surcharge).

Par ailleurs, Speedernet est présente sur le marché du e-learning depuis les débuts du domaine et je comptais ainsi profiter de cette expérience et expertise en la matière en réalisant mon stage dans cette structure.

Enfin, c'est mon sens de l'esthétique mais aussi ma créativité qui m'ont poussée à me diriger en particulier vers Speedernet, qui se définit comme un studio créatif. L'entreprise dispose d'une équipe de graphistes en interne couvrant un vaste ensemble de compétences en la matière : du simple habillage web au motion design en passant par les illustrations, la création de décors 3D ou les vidéos. Speedernet propose la création sur-mesure de modules d'e-learning. À noter également la présence d'un Directeur Artistique (DA). L'apparence des formations joue selon moi un rôle essentiel dans l'intérêt que les apprenants peuvent porter au contenu, c'est ce qui est remarqué en premier. Peu importe le contenu, si le contenant n'est pas motivant, la formation ne sera pas réussie. C'est précisément la notion de créativité qui m'intéresse et vers laquelle je souhaite orienter ma recherche.

Chapitre 2. Présentation de l'entreprise

Speedernet est une société à responsabilité limitée (SARL) créée en 1999. Ses bureaux et son siège social se trouvent actuellement dans le 5ème arrondissement de Lyon. L'entreprise peut néanmoins compter sur un certain nombre de collaborateurs travaillant à distance (environ 5 personnes en France métropolitaine et en 1 personne en Chine). Elle est considérée comme une « petite entreprise » puisqu'elle se situe en dessous de 50 employés, mais ce nombre est proche de la limite haute.

1. Activité(s) de l'entreprise

Speedernet née avec les débuts d'internet et se positionne rapidement dans le domaine du Digital Learning, dès 2005, quand ce dernier apparaît sur le marché. Speedernet peut ainsi être considéré comme l'un des studios pionniers en la matière en France. Dans le domaine du e-learning, en constante évolution, une expérience comme celle de Speedernet est tout à fait notable.

Aujourd'hui, l'activité de Speedernet englobe deux axes majeurs : le Studio et le développement de solutions technologiques.

1.1. Le Studio

Le Studio est l'activité historique de Speedernet. Il s'agit du cœur de la production de contenu e-learning. Bien implanté dans le milieu depuis quelques années, le Studio n'a plus besoin de communication extérieure pour fonctionner. Les clients viennent d'eux-mêmes.

Afin de mieux saisir les enjeux du Studio, voici des précisions sur le domaine d'activité et le public cible :

1.1.1. Le corporate e-learning

Tout d'abord, l'activité principale gravite autour du corporate e-learning :

Le mot e-learning fait référence à la modalité des modules de formations. Larousse le définit comme un « *mode d'apprentissage requérant l'usage du multimédia et donnant*

accès à des formations interactives sur Internet »[1]. Aux modules e-learning dits « classiques » peut être ajouté de la scénarisation et/ou de la gamification.

Le mot « corporate », peut être considéré comme le synonyme d'entreprise, et c'est précisément cette définition que nous retiendrons. Dans le cadre du Studio, la production de contenu est destinée aux entreprises et en particulier à leurs employés. Il s'agit pour la plupart de grands comptes, français ou internationaux. Cela s'explique par le grand nombre d'employés de ces entreprises. L'intérêt pour elles est notamment de diminuer les coûts de formations et d'en simplifier le processus. Ainsi, l'anglais et le français sont les deux langues de travail de l'entreprise, nécessaires tant dans la relation clients que dans la conception.

1.1.2. Les secteurs de la clientèle

La clientèle actuelle de Speedernet est issue de domaines variés : le secteur bancaire, l'industrie électrique, la pharmaceutique, le commerce, etc. Ainsi l'entreprise se revendique « studio non spécialisé », c'est-à-dire sans domaine de prédilection. Speedernet semble cependant encline à étendre sa clientèle à d'autres grands domaines : les administrations mais aussi la Formation (universités, écoles, etc.). La participation à des salons et congrès est une possibilité pour eux de rentrer dans cette voie.

1.1.3. L'Andragogie

Puisque les clients de Speedernet sont des salariés, il s'agit de personnes adultes. La pédagogie laisse donc place à l'andragogie, qui peut être définie comme *« la spécificité de la formation de l'adulte en formation »* (IFSI CHU de Grenoble Alpes, 2021). L'andragogie établit les spécificités de la démarche d'enseignement auprès d'un public d'adultes et notamment le fait que :

- les objectifs de formation ont d'autant plus d'importance pour un public adulte ;

- les apprenants adultes ont un besoin plus fort de contextualisation ;

- les objectifs d'apprentissage mais aussi la motivation des apprenants sont particulièrement hétérogènes.

[1] https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/e-learning/10910399

1.1.4. L'Ingénierie pédagogique

Enfin, une précision supplémentaire sur l'activité du Studio est que la production de contenu relève pour l'essentiel de l'ingénierie pédagogique, qui est une étape de l'ingénierie de formation (se référer au modèle ADDIE pour plus de détails[2]). Aujourd'hui, bon nombre de clients arrivent avec des objectifs de formation bien définis, et dans certains cas, la conception a déjà été travaillée en amont (storyboard fourni par le client). Le rôle du Studio est alors davantage de concrétiser la formation à travers des missions d'intégration et d'habillage graphique[3]. Mais le Studio a dans l'optique de constituer un pôle spécifiquement dédié à l'ingénierie de formation à l'horizon de septembre 2022. Constitué de chefs de projets et de concepteurs, ce dernier permettrait de répondre à une demande croissante de la clientèle, arrivant avec une idée de projet vague, nécessitant une plus grande réflexion en amont pour cerner les besoins et les objectifs d'apprentissage.

1.2. Le développement de solutions technologiques

La seconde activité de Speedernet est le développement de solutions technologiques, à savoir la plateforme d'apprentissage collaboratif « Sparks », le LMS « Totem LMS » ou bien l'outil-auteur de réalité virtuelle (VR) et d'expériences 360° interactives « Sphere ». Les développeurs informatiques travaillent sur le développement de ces outils tandis qu'une équipe de commerciaux est chargée d'en faire la promotion pour attirer de nouveaux prospects. Enfin, un service après-vente assure également une aide quant à la prise en main de ces logiciels sur le plan technique.

Dans ce mémoire, je me concentrerai sur la partie Studio - puisque c'est là que j'ai réalisé mon stage - en commençant par présenter son fonctionnement.

---

[2] https://www.beedeez.com/fr/blog/ingenierie-pedagogique/quest-ce-que-le-modele-addie

[3] *C'est souvent le cas d'entreprises ayant développé des pôles de formation digitale en interne avec des spécialistes de la formation en ligne qui travaillent directement dans ces entreprises. Il n'est pas rare qu'une partie des contenus e-learning soient réalisés en interne tandis qu'une seconde partie est déléguée à des agences spécialisées.*

2. *Fonctionnement du Studio*

Le fonctionnement de l'entreprise se veut au maximum horizontal, c'est-à-dire favorisant une décentralisation des responsabilités. Outre le directeur général, l'organisation prônée est un ensemble de pôles de compétences (3 principaux) : les chefs de projets, les concepteurs-intégrateurs et les graphistes. Le pôle immersif est un pôle transversal qui réunit concepteurs, graphistes et développeurs autour des projets de réalité virtuel. Aucun des pôles n'a vocation à exercer une autorité sur un autre pôle ; pas plus qu'un membre d'un pôle ne peut d'avoir d'autorité sur les autres membres de son pôle : la volonté est à la collaboration. On peut néanmoins souligner la présence de référents au sein des pôles, dont le rôle est davantage de conseiller et de guider les équipes. Les référents sont désignés en fonction de leur ancienneté et leur expérience.

2.1. Organigramme

Afin de mieux comprendre l'organisation du travail chez Speedernet, voici un organigramme du Studio e-learning permettant d'observer la répartition en pôles de compétences, mentionnée ci-dessus :

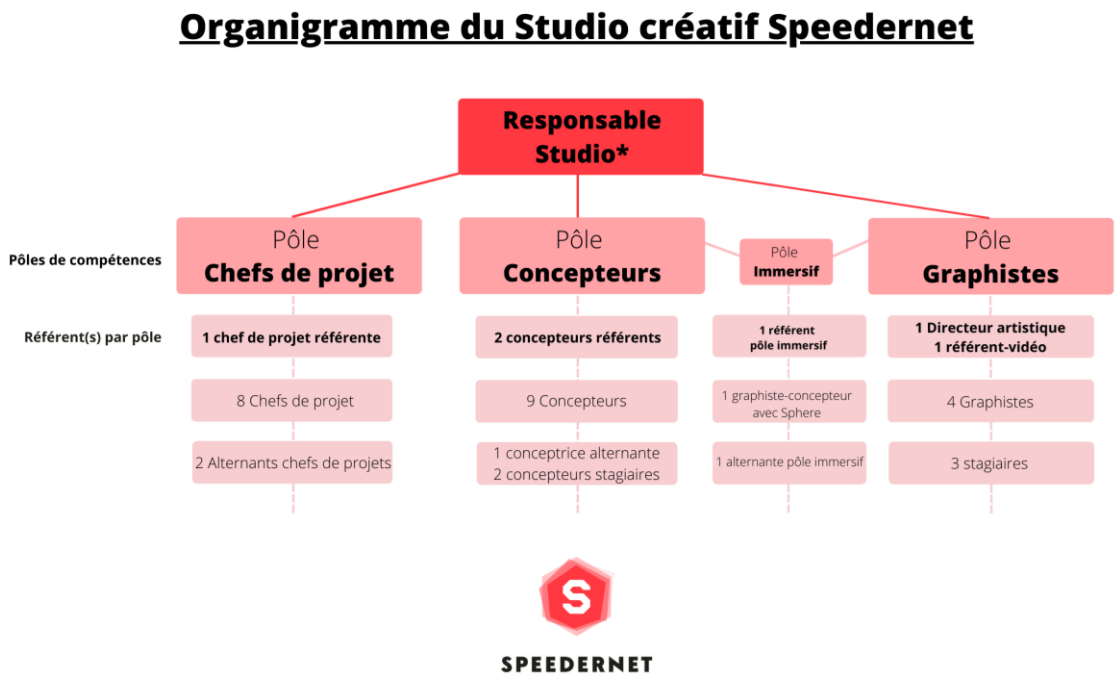


Figure 1. Organigramme du Studio créatif de Speedernet durant l'été 2022

2.2. Le pôle « chefs de projet »

Les chefs de projet sont les interlocuteurs privilégiés des clients, que ce soit par mail ou par téléphone. Ils sont responsables des livraisons clients et de transmettre les informations de part et d'autre le plus fidèlement possible. Ils sont souvent sollicités pour la création de propositions commerciales qui interviennent en amont des projets et sont amenés lors de cette tâche à anticiper la conception des contenus qui seront produits. En interne, les chefs de projets organisent les emplois du temps des graphistes et des concepteurs pour coller aux deadlines de production mais également aux compétences de chacun des membres du Studio. Par exemple, un graphiste qui serait spécialisé en création de décors 3D sera sollicité si le projet nécessite ce type de graphisme. Les chefs de projets peuvent également attribuer une intégration de traduction en allemand à un concepteur possédant un bon niveau d'allemand. Les chefs de projets sont chacun en charge de plusieurs projets en même temps.

2.3. Le pôle « concepteurs-intégrateurs »

Les concepteurs-intégrateurs jouent un rôle central dans le processus de conception des modules puisqu'ils interviennent dans la quasi-totalité des étapes d'un projet (cf. modèle ADDIE)[4]. Ils sont amenés à collaborer avec l'ensemble des partenaires, qu'ils soient internes à l'entreprises : graphistes et chefs de projets pour l'essentiel ; ou externes à l'entreprise : en particulier les experts-métiers. Communiquer efficacement sur l'avancée et le statut des tâches à effectuer est donc l'un des points-clefs du métier de concepteur. Mais ce dernier renferme de nombreuses facettes. En règle générale, chaque concepteur travaille sur un projet en particulier et prend alors en charge : l'analyse du contenu-client ; la conception des modules à partir de ce contenu et de discussions avec les experts-métiers ; l'intégration des modules après la création graphique ; mais également la relecture qualité et l'intégration des retours-clients. Un certain nombre de navettes sont effectuées entre le Studio et le client pour ajuster les contenus. Chez Speedernet, le concepteur peut parfois intervenir en amont du projet en contribuant à la rédaction de la proposition commerciale. En plus de cela, les concepteurs-intégrateurs sont amenés à aider

[4] https://www.beedeez.com/fr/blog/ingenierie-pedagogique/quest-ce-que-le-modele-addie

sur d'autres projets au travers de tâches essentiellement exécutives, telles que l'intégration d'audios, de traductions ou bien la relecture de modules.

2.4. Le pôle « graphistes »

Les graphistes interviennent d'abord en amont du projet lors de la rédaction de propositions commerciale avec une proposition d'intention graphique. Leur travail permet au client de se projeter dans un univers à l'aide d'une ou plusieurs propositions visuelles et de faire pencher la balance en faveur de Speedernet. Mais surtout, les graphistes interviennent une fois le storyboard réalisé : le concepteur et le(s) graphiste(s) réalisent une passation graphique. Le concepteur prépare alors un document synthétisant les éléments que le graphiste devra réaliser. Le graphiste importera dans un dossier partagé ces éléments qui seront ensuite intégrés par le concepteur en vue de réaliser la V1. Le graphisme d'un module constitue selon moi sa principale plus-value : c'est la première chose que les clients et les apprenants remarquent. La réussite ou l'échec d'un module dépend largement du travail des graphistes. Le Studio créatif Speedernet est notamment reconnu pour sa qualité sur le plan graphique ; c'est l'un des arguments mis en avant par les clients qui choisissent Speedernet à la suite d'un appel d'offre. Cela peut notamment s'expliquer par la diversité des compétences qui sont représentés dans le pôle graphisme : habillage graphique, création de décors 3D, vidéo, conception sur Sphere, illustration, etc.

2.5. Le pôle « immersif »

Enfin, un dernier pôle peut être mentionné : il s'agit du pôle immersif, dont la mission est à mi-chemin entre le graphisme et la conception. Ces derniers conçoivent du contenu pédagogique à travers l'outil-auteur Sphere, uniquement pour les modules utilisant la réalité virtuelle. Je n'ai pas eu la chance de beaucoup côtoyer les membres de ce pôle et de me rendre compte de l'étendue de leur travail.

2.6. Les référents de pôles

Bien que l'organisation de Speedernet soit horizontale, des référents ont été désignés pour chaque pôle du Studio. Ces derniers sont le lien privilégié entre leur pôle et la direction en transmettant des informations d'un côté comme de l'autre. Ils ont du temps prévu dans leur emploi du temps à cet effet. Ils coordonnent également certaines actions à l'intérieur de leur pôle, qui peuvent, ou non, être à leur initiative.

Deux référents ont été désignés parmi les concepteurs. Il s'agit eux-mêmes de concepteurs qui sont en plus en charge de former les nouveaux arrivant, de s'occuper de la montée en compétence et l'accompagnement de tous les concepteurs. Ces référents sont désignés en priorité pour être les tuteurs des stagiaires en conception.

Parmi les graphistes, on trouve un référent vidéo, en charge de tous les aspects liés à la réalisation, production post-productions des vidéos chez Speedernet. On trouve également un DA en charge des grandes décisions graphiques, notamment en phase de propale (proposition commerciale).

Les chefs de projet ont aussi leur référente. Cette dernière peut notamment parler au nom de tous les chefs de projet et sera la tutrice privilégiée d'éventuels stagiaires ou alternants.

2.7. Mon rôle dans l'organigramme

J'ai fait mon stage en tant que conceptrice-intégratrice. J'ai pu en particulier mener à bien deux projets : le premier projet touchait aux Ressources Humaines et visait à découvrir un logiciel de gestion RH. Il s'agissait d'un module e-learning de 15 minutes commandé par l'entreprise X. Le second projet était un module e-learning de 20 minutes réalisé pour l'Organisme public Y. La particularité de ce module était le fait qu'il s'inscrivait dans la continuité d'un module déjà réalisé et devait respecter certaines contraintes graphiques et pédagogiques (le scrollytelling par exemple). La seconde particularité du module est qu'il nécessitait une grande rigueur dans le choix des mots et dans les explications, étant donné la nature du commanditaire. Les deux modules ont été réalisés en anglais. En outre, j'ai participé à la conception d'un troisième projet : un module scénarisé et gamifié de 15 minutes atour des notions d'éthique et de Compliance, traité à travers le thème de l'aventure. Le module devait servir d'introduction à des modules d'approfondissement et devait être pensé pour s'inscrire dans un tableau plus large. Cette fois-ci encore, le commanditaire était l'entreprise X et la conception s'est faite en anglais.

3. Méthodes et outils de travail

Par ailleurs, plusieurs rituels ponctuent la vie du Studio et rythment la communication interne chez Speedernet :

3.1. Méthodes de travail

Le travail en mode multi-projets : chaque chef de projet, concepteur ou graphiste est amené à travailler sur plusieurs projets en parallèle. En effet pour l'entreprise c'est une conviction qu'il est important de voir différents types de projets pour être plus polyvalent. La deuxième raison est l'agenda de production qui est imposé par les clients. Il peut s'écouler parfois plusieurs mois entre le moment où un fichier est soumis à un client et celui où le client va pouvoir effectuer son retour. Cette technique permet d'ailleurs à chacun de travailler avec plusieurs personnalités et méthodes de travail.

Au moment où j'ai réalisé mon stage, l'entreprise était en train de reconsidérer cette organisation, pourtant en place depuis plusieurs années. Le nouvel objectif sera de favoriser le travail en groupe-projets, plus qu'en pôles de compétences. Par exemple, un chef de projet pourrait être amené à travailler de manière privilégiée avec un concepteur, dans l'optique de favoriser des habitudes de travail ou encore des relations interpersonnelles. A ce jour, même l'emplacement des bureaux invite à une séparation en pôles de compétences. Mais une réorganisation du bâtiment est envisagée.

• **Le Point Studio** : chaque lundi matin à 9h et pendant 30 minutes, un brief est organisé par les chefs de projet sur un ou quelques points précis. Il peut s'agir d'éveiller les concepteurs à un point design particulier, ou de briefer l'ensemble des équipes graphiques et de conception sur les dernières actualités du Studio (proposition commerciale gagnée, retour positif ou négatif des clients sur un projet, succès observé chez les utilisateurs d'un module, etc.).

• **Le Point conception** (1 mercredi sur 2) : Réunissant l'ensemble des membres du pôle conception, ce temps d'échange permet avant tout la mise en commun de bonnes pratiques quant à la conception ou l'intégration de contenus : en particulier vis-à-vis de l'outil Articulate Storyline.

• **Les Ateliers écritures** (1 jeudi sur 2) : à l'initiative du Responsable Communication chez Speedernet, les ateliers écritures ont été pensés pour permettre aux concepteurs de monter en compétence dans l'écriture et la scénarisation de modules. Il s'agit là d'une faiblesse identifiée parmi les concepteurs du Studio, qui ne possèdent pas pour la plupart de connaissances théoriques sur la question. Les thèmes abordés sont variés et peuvent aller de la rédaction de voix-off à l'utilisation d'un style informel dans un module par exemple.

Selon moi, ces créneaux dédiés à la mise en commun d'idées, d'astuces ou de réalisations constituent une véritable opportunité de gagner en efficacité dans nos tâches. Ils permettent une attitude de veille technologique et pédagogique sur de nombreux aspects.

3.2. Outils de travail

Plusieurs outils sont plébiscités par Speedernet pour communiquer le plus simplement possible et organiser le travail :

• **G-suite** : Tout d'abord, l'entreprise utilise la messagerie électronique Gmail. L'adresse électronique est ainsi directement reliée à toutes les fonctionnalités de la suite Google. Le chat est utilisé quotidiennement par les employés pour des échanges plus informels. Il peut s'agir de discussions entre pôles ou encore d'échanges plus personnels entre deux membres de l'équipe. La messagerie permet la planification simple et efficace de rendez-vous en visioconférence (via Google Meet). Ces derniers sont automatiquement rentrés dans l'agenda en ligne d'un employé si ce dernier accepte d'y participer.

• **Team Gantt**. Team Gantt est un outil collaboratif d'organisation du travail. Inspiré des schémas de Gantt dont il porte le nom, cet outil permet : d'attribuer des tâches à des personnes dans un espace-temps donné ; de notifier le temps passé par un employé sur une tâche ; ou encore de signifier quand celle-ci a été effectuée. Team Gantt permet à chaque concepteur de visualiser l'ensemble de ses tâches grâce à une vue calendaire.

• **Dossier partagé** : L'ensemble des fichiers du Studio est échangé via un dossier partagé commun aux concepteurs, chefs de projet et graphistes. Ce drive est notamment organisé par projets. Chaque dossier projet suit une architecture de sous-dossiers bien précise. Ainsi, les graphistes pourront par exemple déposer leurs exports d'illustrations dans le dossier média et les concepteurs pourront le récupérer de la même manière. En revanche, même si tout est centralisé sur un drive en ligne, le travail des fichiers s'effectue « en local », soit directement sur le poste de travail afin de ne pas effacer des données.

• **Création d'un wiki** : Lors de mon stage, le Studio s'attelait à la mise en place d'un système de wiki, que son inventeur Wikipédia définit comme *« une application web qui permet la création, la modification et l'illustration collaboratives de pages à l'intérieur*

d'un site web. »[5] . L'objectif derrière ce chantier serait de rassembler dans un environnement ergonomique et simple d'accès, l'ensemble des bonnes pratiques du Studio. Actuellement le dossier partagé manque d'organisation, et l'outil de recherche n'est pas assez performant. Grâce à son système collaboratif de liens internes, le wiki me semble être une option très intéressante.

[5] https://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki

Chapitre 3. La créativité chez Speedernet : Diagnostic.

Étant particulièrement intéressée par la créativité, j'ai décidé d'en faire le sujet de mon mémoire et d'analyser dans un premier temps comment cette dernière s'inscrivait dans le processus de production des modules.

1. *La place de la créativité dans le processus de production des modules de formation chez Speedernet*

Le schéma suivant, réalisé par Joseph Felix (Felix, 2015), alors stagiaire en conception chez Speedernet, offre une vision détaillée et claire du processus de production des modules :

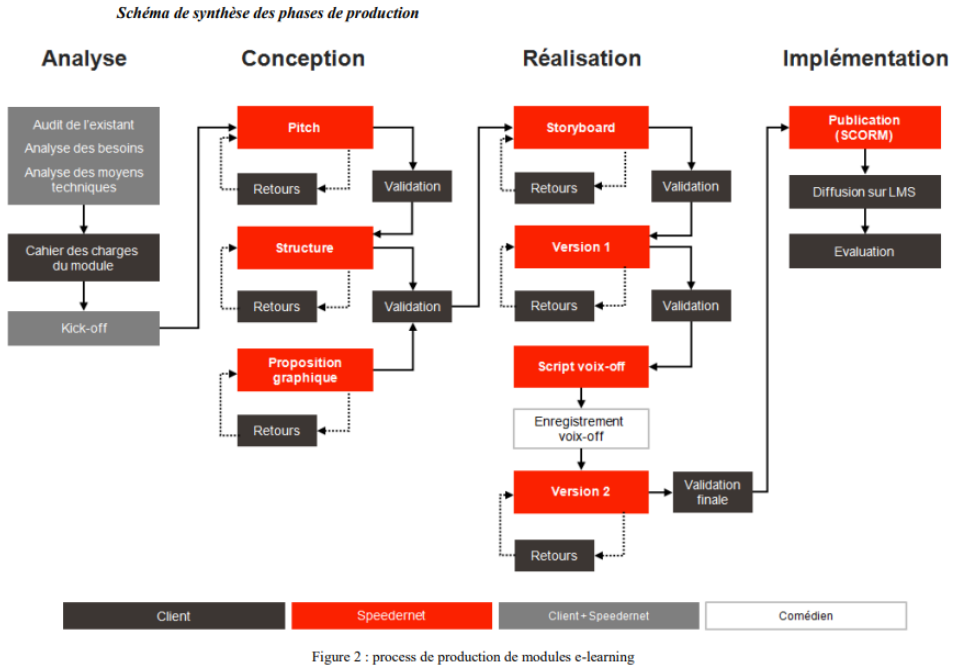


Figure 2 : process de production de modules e-learning

10

Figure 2. Schéma de synthèse des phases de production d'un module de formation chez Speedernet (Felix, 2015)

Ce schéma suit le modèle Addie[6], à l'exception de la phase d'évaluation qui, à ce jour, ne fait pas partie des pratiques de Speedernet. Il pourrait être complété par une phase en amont du projet : la rédaction de la proposition commerciale, aussi appelée « propale ». Cette phase conditionne un certain nombre d'éléments dans les modules. Je propose donc ma version fondée sur celle du schéma de Felix (2015) :

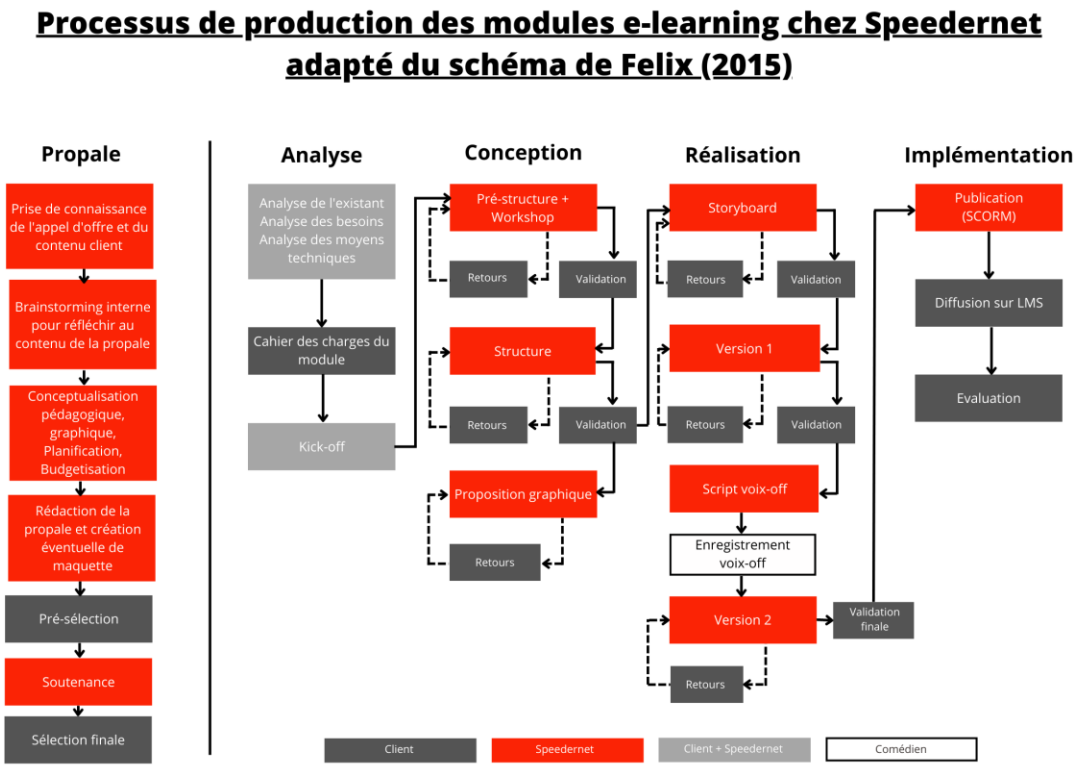


Figure 3. Les phases de production d'un module de formation chez Speedernet, à partir du schéma de Felix (2015)

A travers le schéma ci-dessus, on peut se rendre compte que la créativité est présente est nécessaire à chaque étape du processus, que ce soit à travers :

- la génération d'idées et la recherche de solutions nouvelles et engageantes (en particulier pour le brainstorming, le workshop, la structure, le storyboard) ;
- la création de visuels engageants (en particulier pour la maquette, la proposition graphique, les version 1 & 2) ;

[6] https://www.beedeez.com/fr/blog/ingenierie-pedagogique/quest-ce-que-le-modele-addie

- la résolution de problèmes (en particulier en phase de propale et d'analyse mais aussi tout le long du processus) ;
- l'adaptation au client, à ses envies et besoins durant la totalité du processus.

Cependant, à partir d'observations et de discussions avec des collègues, je me suis rendu compte que cette créativité, bien que surreprésentée n'était pas inscrite dans un cadre. S'il faut être en mesure de mobiliser sa créativité pour effectuer une tâche, rien ne permet pour autant de savoir comment s'y prendre et il n'y a pas véritablement d'actions consciemment mises en place pour la favoriser. Cette absence de cadre constitue selon moi un axe à explorer pour développer la créativité chez Speedernet.

D'autres pistes ont retenu mon attention ; voici une liste de mes hypothèses :

- La créativité n'est pas optimisée chez Speedernet, certaines choses pourraient être mises en place pour l'encourager et la développer. *(cf. questions 3, 8, 9, 10, 11 du questionnaire)* ;

- Plus on se trouve en amont du processus de création, plus la créativité est nécessaire, d'où l'intérêt de se concentrer sur le brainstorming. *(cf. question 6 du questionnaire)* ;

- Les concepteurs doivent être impliqués dans les brainstormings puisque les grandes lignes sont décidées à ce moment-là, et au-delà de ça, pour assurer une cohérence pédagogique *(cf. question 12 du questionnaire)* ;

- La créativité est favorisée en groupe, mais il serait nécessaire d'avoir un moment privilégié et au calme pour analyser les propales avant les brainstormings. *(cf. questions 4, 5 du questionnaire)* ;

- Tout le monde n'est pas conscient de son potentiel créatif, et en être conscient permettrait aux gens d'être plus créatifs. *(cf. question 2 du questionnaire).*

Afin de valider ou d'invalider ces hypothèses, mais aussi mieux cerner les besoins de l'entreprise, j'ai créé un questionnaire diagnostique, disponible en Annexe 1.

2. *Questionnaire diagnostique : La créativité chez Speedernet*

J'ai donc créé et diffusé un questionnaire (cf. Annexe 1) auprès des employés de Speedernet afin de dresser un état des lieux de la créativité dans l'entreprise. L'objectif était double : D'une part, réaliser un diagnostic de la situation actuelle et dégager une problématique ; d'autre part, anticiper de potentielles solutions se basant sur mes hypothèses. L'objectif de chaque question est détaillé en Annexe 2.

2.1. Outil

J'ai pris la décision de créer le questionnaire avec Google Form, l'outil de création de formulaire de la suite Google.

Les avantages de l'outil sont divers : le fait que chaque employé possède déjà un compte Google via l'entreprise ; le fait qu'il n'y a pas besoin de s'inscrire, que l'outil est simple à prendre en main, que le questionnaire est modifiable en temps réel. En effet, grâce à un commentaire d'un des répondants, j'ai pu rendre certaines questions « non obligatoires » puisqu'elles ne concernaient pas tout le monde.

En revanche, le choix de types de réponses est limité. Par exemple, je souhaitais avoir une question de type « classement » et j'ai dû proposer une grille de choix qui selon moi n'était pas idéale (voir illustration ci-dessous) :

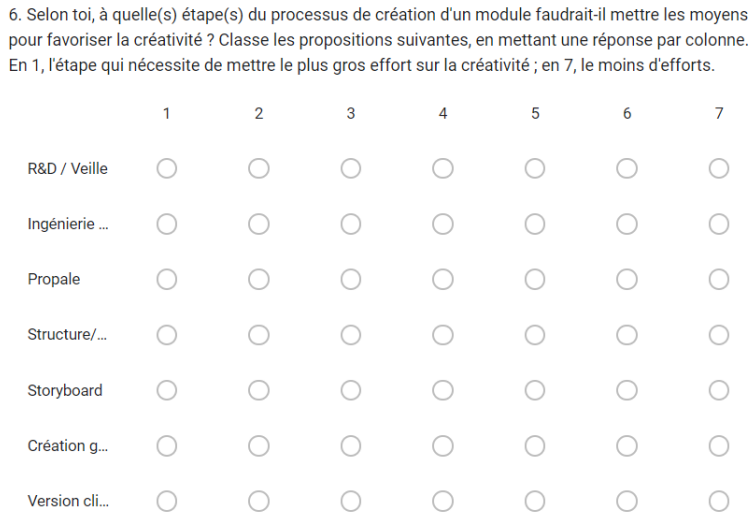


Figure 4. Capture d'écran d'un extrait du questionnaire Google Form envoyé aux employés de Speedernet

De plus l'outil ne permet pas automatiquement de trier les réponses selon la réponse à une question, ce qui contraint à faire certaines manipulations et certains calculs pour obtenir les informations voulues.

2.2. Méthodologie

Le questionnaire se compose de 13 questions, réparties en 3 parties :

- Dans la partie 1 – les questions se concentrent sur le répondant et son rapport personnel à la créativité.

- Dans la partie 2 – les questions sont centrées sur l'entreprise, l'environnement, les processus ou les politiques favorisant (ou non) la créativité.

- Dans la partie 3 – les deux questions se concentrent précisément sur l'exercice du brainstorming, qui selon mon hypothèse doit être repensé pour faire émerger la créativité, puisqu'il conditionne toute la suite du projet.

Lors du Point Studio du lundi matin 4 juillet, j'ai annoncé aux membres du Studio (une trentaine de personnes) que je diffuserai dans la journée un questionnaire sur la Créativité. J'ai diffusé le questionnaire peu après le point studio auprès de l'ensemble de Speedernet (une cinquantaine de personnes), par le biais de la messagerie du bureau (Messagerie Google). J'ai laissé une semaine à tous pour répondre au questionnaire. Chacun pouvait prendre le temps qu'il souhaitait pour y répondre, et le faire au calme, lorsqu'il le désirait. J'ai effectué un rappel le jeudi de la même semaine.

Le lundi suivant (11 juillet), j'ai présenté les résultats de mes recherches sur la créativité au studio (environ 20 personnes présentes). L'idée étant que chacun ait pu répondre aux questions au préalable, sans avoir été influencé par mes explications, afin de ne pas biaiser les résultats.

2.3. Résultats : synthèse

Au total, 21 répondants ont été comptabilisés, parmi lesquels 8 représentants du Pôle conception, soit 38%. Les répondants ont répondant presque systématique à toutes les questions, y compris celles facultatives, signe d'un intérêt et d'une implication dans ce sujet.

Les réponses aux questionnaires confirment largement les hypothèses émises plus haut (voir hypothèses), à savoir que :

Il existe une marge pour favoriser la créativité dans le studio, comme le montre les réponses aux questions 3 et 8 :

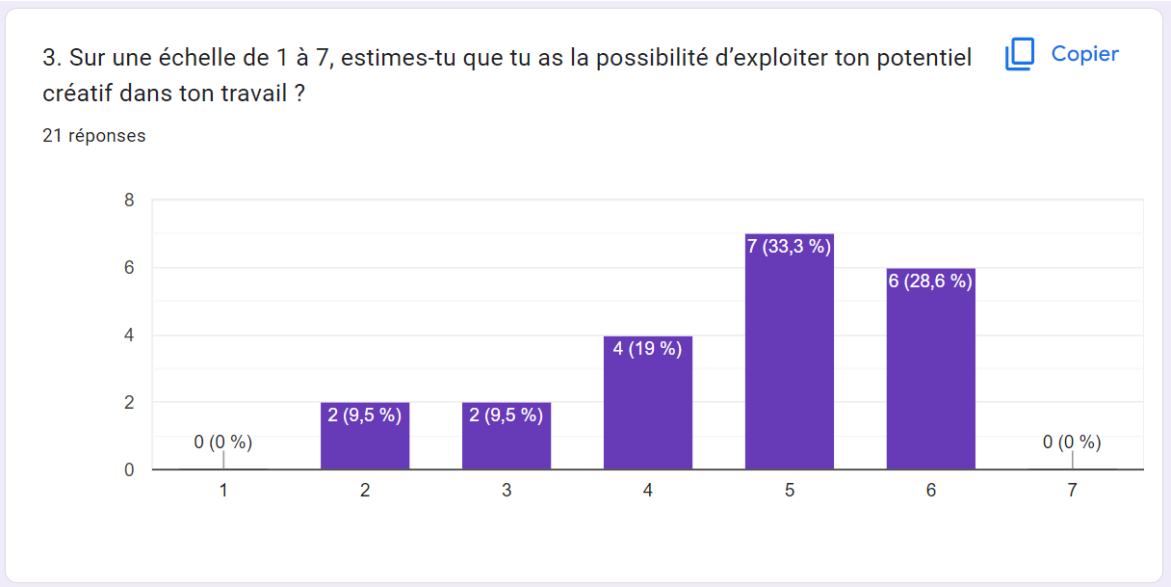


Figure 5. Capture d'écran des réponses à la question 3 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet

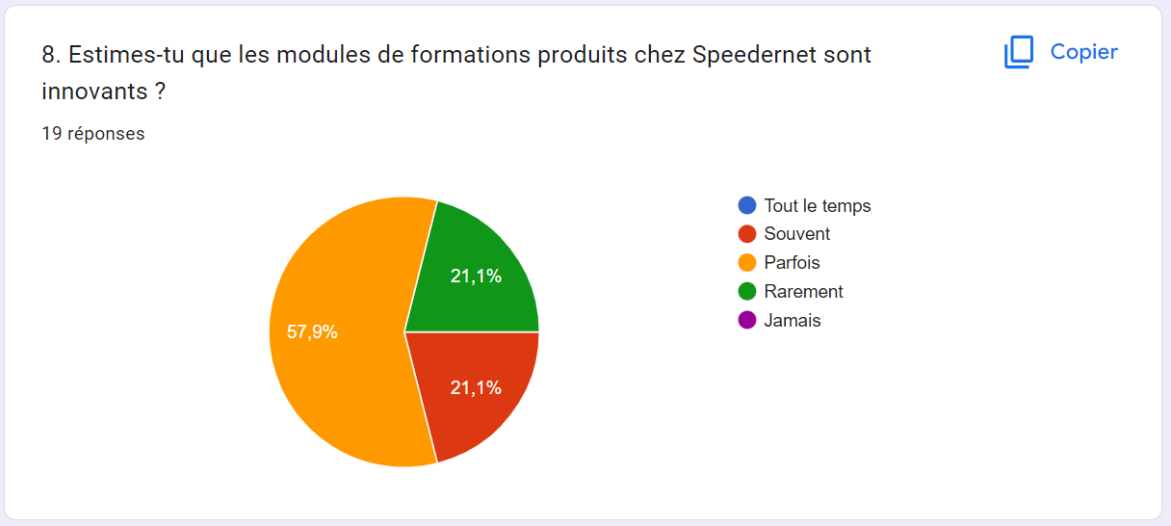


Figure 6. Capture d'écran des réponses à la question 8 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet

Cette marge d'amélioration semble se confirmer par les freins « internes » à la créativité identifiés en question 9 :

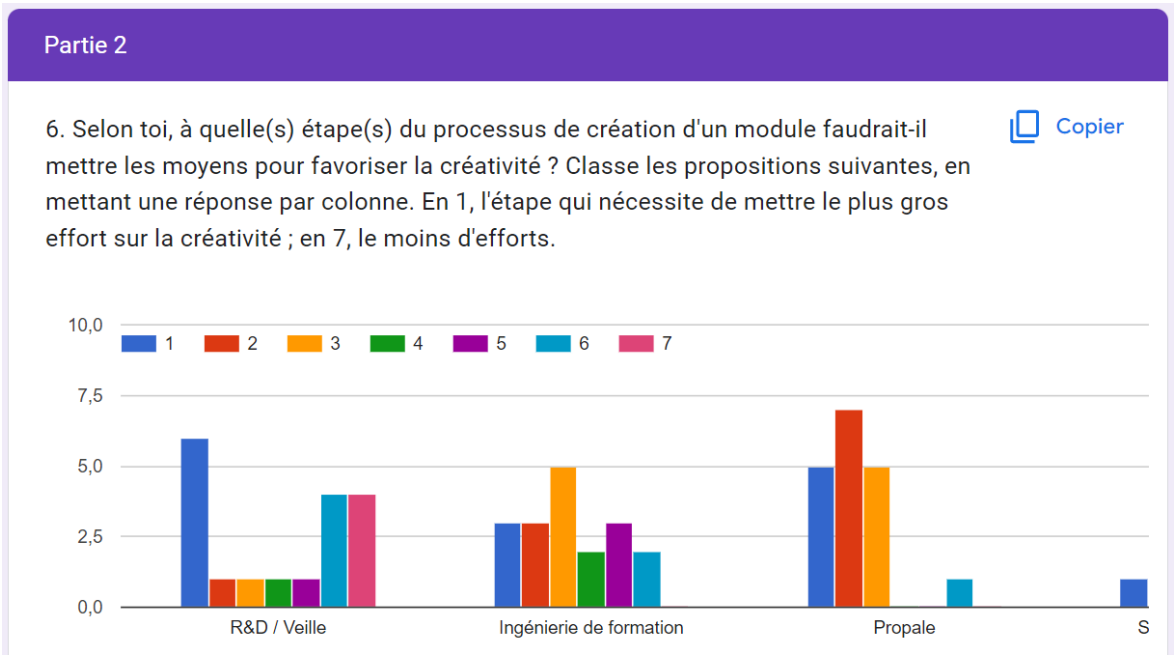
- Pas assez de personnes impliquées lors des brainstorms/propales [mentionné 4 fois]
- Peur que le client n'adhère pas, de s'imposer [mentionné 3 fois]

- Investissement des employés, curiosité [mentionné 3 fois]
- Manque d'échanges au sein d'une équipe [mentionné 2 fois]
- L'environnement de travail doit insuffler une dynamique créative, décoration du bureau (couleurs, lieu inspirant) [mentionné 2 fois]

D'autre part, les nombreuses propositions d'amélioration émises en question 11 laissent penser qu'un changement est possible :

- Plus de veille, par tours avec du temps aloué dans les agendas et mieux partagée : une vraie culture de veille [mentionné 8 fois]
- Proposer des formations, animations ou challegnes pour booster la créativité [mentionné 8 fois]
- Inclure plus de personnes dans les propales [mentionné 3 fois]
- Proposer un lieu plus propice à la créativité (décoration, environnement) [mentionné 2 fois]

Plus on se trouve en amont de la création des modules, plus cette créativité semble nécessaire. Les répondants aux questionnaires ont estimé que **la phase de « propale » est celle qui nécessitait de mettre l'effort le plus important** pour favoriser la créativité.



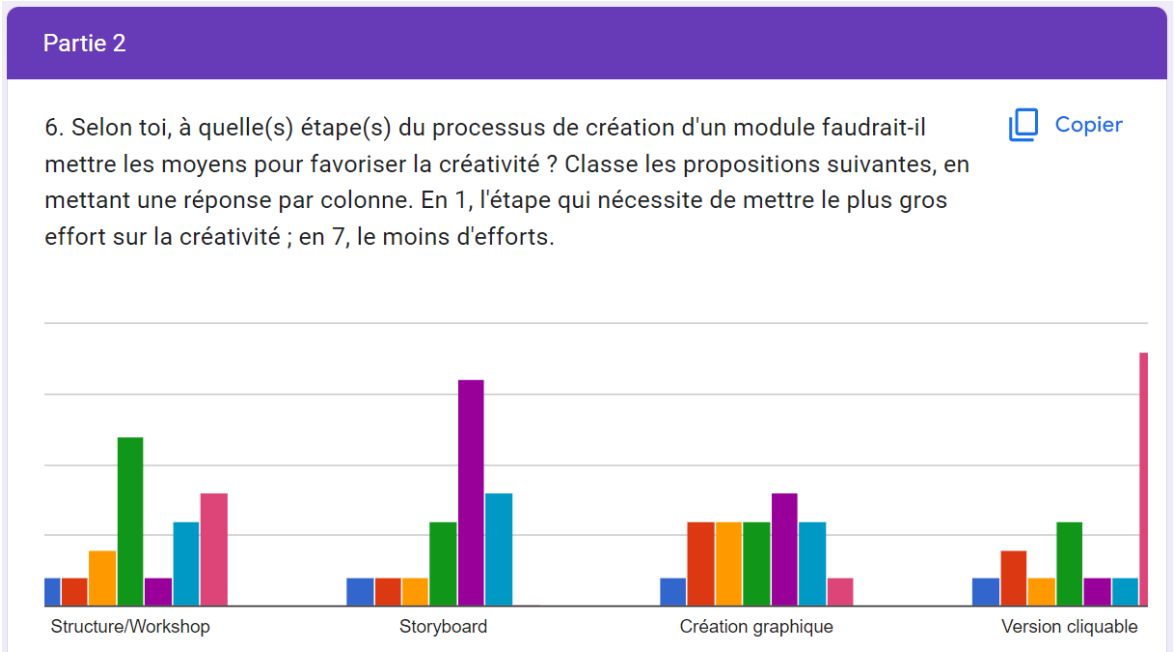


Figure 7. Captures d'écran des réponses à la question 6 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet

Afin d'analyser les réponses à cette question, j'a réalisé un calcul pour définir quelle étape a été placée le plus de fois en haut du classement. Ainsi, j'ai attribué de 1 point si l'étape a été positionnée en premier jusqu'à 7 points si l'étape a été réalisé en dernier. Moins l'étape récolte de points et plus celle-ci mérite un effort sur la créativité. J'ai ainsi obtenu les résultats suivants :

Classement	1 - (placée le plus fréquemment en haut du classement) 7 - (placée le plus fréquemment en bas du classement)
1	Propale
2	Ingénierie de Formation
3	R&D / Veille
4	Création graphique
5	Structure/Workshop
6	Storyboard
7	Version Cliquable

Les répondants aux questionnaires pensent à 95% qu'**il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs d'un projet** (en particulier, avoir un représentant des concepteurs, un pour les graphistes et un pour les chefs de projet).

Pourquoi ?

- *Chaque métier apporte son expertise et connaît les contraintes comme les possibilités techniques de son domaine [*mentionné *6 fois]*
- *C'est un moyen d'enrichir et développer les idées, de ne pas exclure certaines idées [*mentionné *5 fois]*
- *Cela facilite la conception car chaque personne peut mieux s'approprier le contenu [*mentionné *3 fois]*
- *C'est le moment où les aspects les plus importants sont décidés [*mentionné *1 fois]*

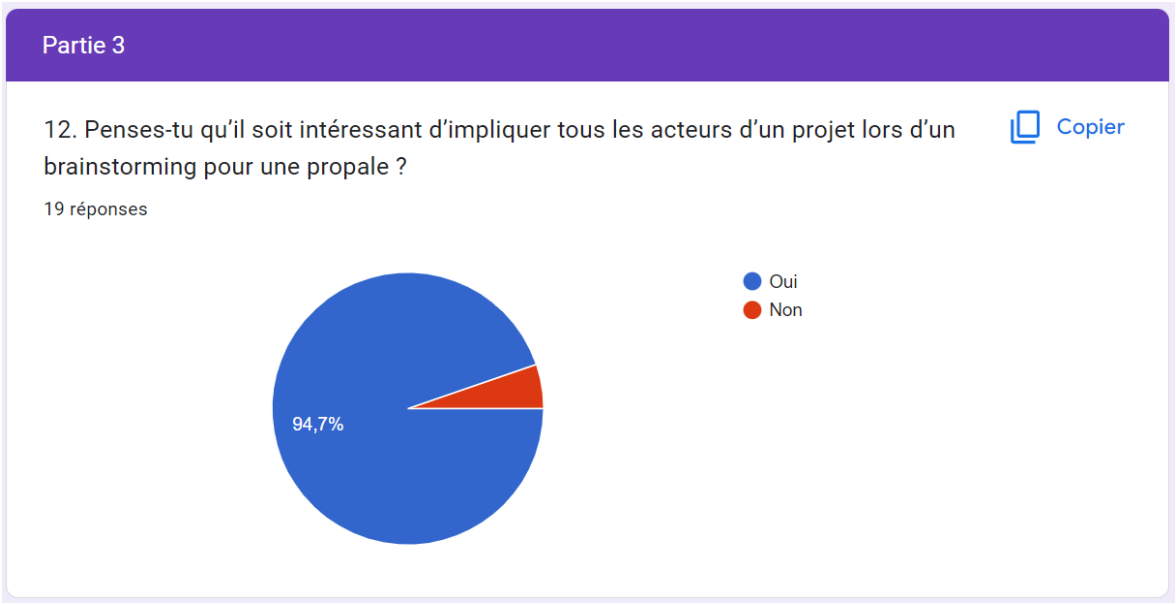


Figure 8. Capture d'écran des réponses à la question 12 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet

En plus de la question 12, 3 personnes avaient proposé en guide de piste d'amélioration d'inclure plus de personnes dans les propales (question 11) alors que 4 personnes avaient considéré que ne pas impliquer assez de personne dans la phase de propale était un frein à la créativité (question 9).

Deux tiers des répondants pensent qu'**une méthodologie est une bonne chose pour le brainstorming** - afin d'être plus efficace [mentionné 4 fois], de ne pas partir dans tous les sens, de structurer l'échange [mentionné 2 fois], ou de repartir avec de véritables conclusions [mentionné 2 fois] - même si des craintes persistes :

- *« Trop de méthodologie peut tuer la créativité » [mentionné 2 fois]*
- *« Une méthodologie n'est peut-être pas nécessaire à chaque fois mais seulement pour des propales plus complexes (gamifiées, scénarisées) » [mentionné 2 fois]*
- *« Si on utilise cette méthodologie systématiquement, au bout d'un moment cela ne pousse plus à la créativité » [mentionné 1 fois]*

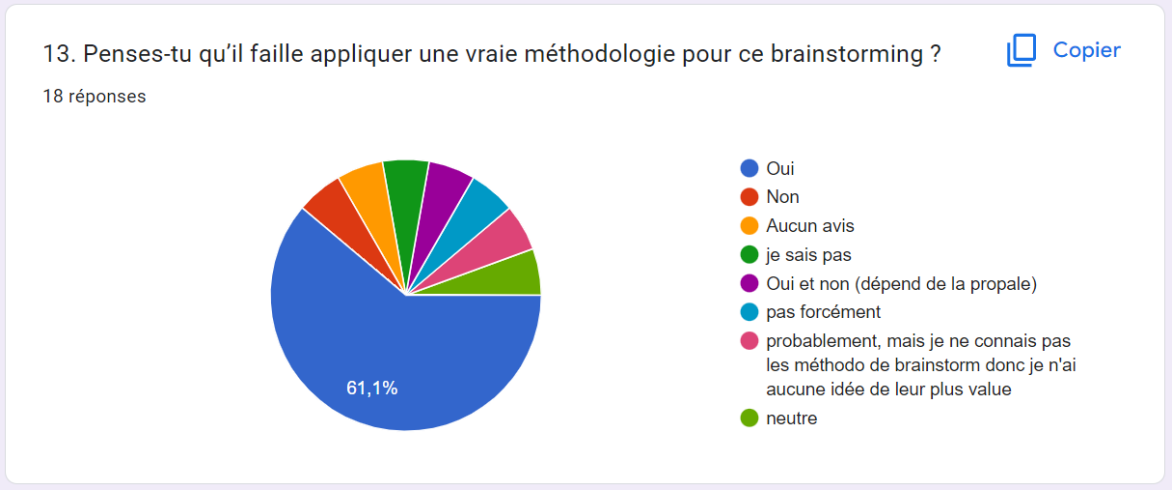


Figure 9. Capture d'écran des réponses à la question 13 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet

Nota Bene : le détail et l'analyse des réponses aux questions est disponible en Annexe 3.

2.4. Discussion

2.4.1. Points positifs

Le questionnaire reste court, car composé de 13 questions (même si l'objectif initial était de 10 questions). On sait que plus un questionnaire est court, et plus il est digeste pour les répondants. Il y a donc plus de chances que les répondants soient concentrés jusqu'au bout et répondent à toutes les questions, même celles facultatives.

Les 21 réponses obtenues ont permis d'apporte de nombreux éléments sur la créativité chez Speedernet. Les réponses furent détaillées. Presque toutes les questions facultatives obtinrent des réponses : en moyenne 18 apprenants sur 21 ont répondu aux questions facultatives nécessitant la rédaction d'un texte. J'ai senti un intérêt certain des gens vis-à-vis du sujet, et une véritable implication de leur part dans la recherche de solutions.

Le questionnaire avait été validé par la référente pédagogique de Speedernet avant sa soumission – surtout sur le plan du contenu et des informations à obtenir mais également par ma directrice de mémoire afin d'éviter de potentiels biais liés à la formulation des questions ou bien leur ordre.

J'ai donné un délai d'une semaine, ce qui est suffisamment long pour que chacun puisse trouver un moment dans la semaine pour y répondre. Le fait d'établir une limite pour y répondre a pu également agir comme un facteur de motivation supplémentaire.

La Partie 3 du questionnaire se trouvait sur une page à part. L'objectif ayant été de ne pas orienter les répondants vers l'idée du brainstorming de propale dans leurs réponses précédentes.

2.4.2. Points de vigilence

Parmi les répondants, 38% d'entre-deux appartenaient au Pôle Conception. J'aurais souhaité avoir une répartition encore plus équilibrée par métiers pour pouvoir d'avantage généraliser les résultats.

Par contrainte de temps je n'ai pu soumettre le questionnaire que début juillet, alors que certaines personnes étaient déjà en vacances.

Le questionnaire concernait essentiellement les membres du studio mais j'avais fait le choix de diffuser le questionnaire à tout Speedernet. La majorité des répondants faisaient partie du studio, mais ceux qui n'en faisaient pas partie ont pu se sentir exclus par certaines questions. Ainsi, j'ai dû rendre certaines questions non obligatoires après diffusion du questionnaire, chose que permet de faire Google Forms.

Le questionnaire comportait beaucoup de questions ouvertes, ce qui rend plus contraignant et long pour les répondants de répondre au questionnaire. C'est également plus difficile à analyser bien que plus intéressant et complet.

J’ai réalisé un questionnaire 2-en-1 avec une fonction diagnostique et une fonction « recherche de solutions ». En effet, si j’avais diffusé deux questionnaires différents, j’aurais pu obtenir moins de réponses à cause d’une lassitude ressentie par les potentiels répondants. Cela s’est avéré concluant puisque mes hypothèses ont toutes été confirmées. En revanche, si cela n’avait pas été le cas, cela aurait pu être problématique.

Enfin, j’aurais souhaité approfondir certaines thématiques par des entretiens individuels. Cela n’a pas pu se faire par contrainte de temps.

Les résultats du questionnaire, ainsi que mes observations me conduisent vers la problématique suivante : **pourquoi et comment introduire une pratique créative dans le processus de production des modules de formation d’une agence de Digital Learning ?**

Partie 2 - Cadre théorique

Chapitre 4. Vers une définition de la créativité

Ce premier chapitre a pour objectif de définir le terme « créativité », aujourd'hui employé dans de nombreux contextes : on parle de créativité dans le domaine de l'art (la chanson, la danse, la peinture, etc.) ; ou bien lorsqu'on crée des visuels engageants, lorsqu'on a des idées, lorsque l'on propose des solutions à des problèmes, lorsque l'on amène de la nouveauté… Quel est donc la véritable définition de la créativité ? Cette définition constituera la base de ce mémoire.

1. Créativité VS Esthétique

La confusion est grande entre les termes « créativité » et « esthétique », dans le sens ou ce qui est beau, relève dans l'imaginaire collectif de la créativité visuelle. Les deux concepts souvent traités comme synonymes mais l'on peut pourtant, déceler des nuances. Cropley & Cropley (2011) font l'analyse suivante: "*It seems that creativity is, in a certain sense, a special case of aesthetics: beauty is necessary for creativity, but not everything that is beautiful is creative.*". Selon eux, la beauté est un élément constitutif de la créativité, un élément nécessaire, mais l'inverse ne serait pas vrai. En d'autres termes, tout ce qui est beau implique une forme de créativité derrière mais tout ce qui est créatif n'est pas indubitablement esthétique. Ce propos peut être illustré par l'exemple qui suit : certaines œuvres d'art sont considérées comme laides, dépourvues de toute beauté : c'est le cas en particulier de l'art contemporain. Quand en 1917 Marcel Duchamp met en œuvre un urinoir renversé dans « Fontaine », personne ne vantera la beauté de son œuvre mais sa créativité ne sera en aucun cas remise en question. Cropley & Cropley précisent sa pensée : *"aesthetic sensibility" is a major motivating factor in creativity"*. Littéralement, la sensibilité esthétique serait un facteur de motivation majeur dans la créativité.

2. Créativité VS Innovation

Pour Cropley & Cropley (2011), si la beauté est un élément de la créativité, cette dernière va au-delà de cette simple notion d'esthétique, incluant d'autres paramètres, tels qu'une dimension innovante : "*Creativity goes beyond "mere" beauty to include novelty and effectiveness*".

Bouchard & Bos (2006) précisent le lien qui unit créativité et innovation, appliquant leur théorie au monde de l'entreprise : « *à l'origine de l'innovation, il y a des idées et à l'origine des idées, il y a la créativité. Amabile définit la créativité dans les organisations comme "la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble" et l'innovation comme « la mise en œuvre de ces idées »* ».

Le schéma ci-dessous peut illustrer les propos précédents :

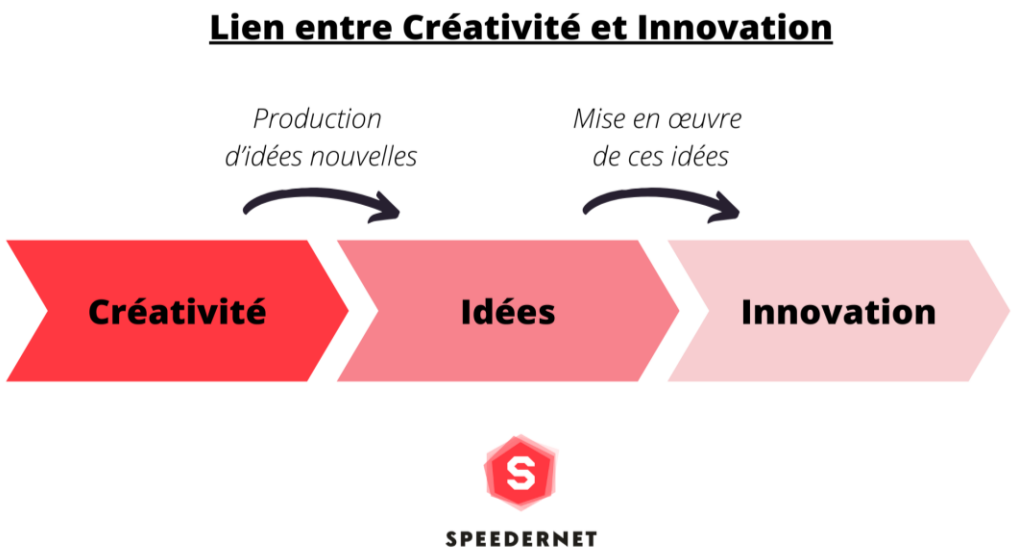


Figure 10. Schéma exposant le lien entre créativité et innovation, réalisé à partir de la théorie de Bouchard & Bos (2006)

Bouchard ajoute : *« dans la pratique aussi il existe des liens étroits entre innovation et créativité, la poursuite d'une politique d'innovation impliquant très souvent la mise en place de systèmes destinés à favoriser la créativité. »*.

3. Créativité VS Résolution de problèmes

Pour certains auteurs, la créativité inclut la capacité à résoudre des problèmes. C'est le cas dans La boîte à outils de la créativité (Debois et al., 2019) : *« En effet, la créativité consiste à générer quelque chose de nouveau pour une problématique donnée. Être « rusé », c'est limiter au maximum « l'espace » de recherche d'idées en faisant preuve de rationalité dans la définition du problème. »*. Il existe une problématique de base et donc un ou des problèmes qu'il est nécessaire d'identifier et de définir de la manière la plus

juste. Une fois cela fait, il faut être rusé et trouver des stratagèmes pour contourner le problème et proposer une solution innovante, tout en respectant les contraintes de la problématique.

Le lien entre créativité et résolution de problème a été matérialisée dans la théorie du Creative Problem Solving (CPS), ou littéralement, la Résolution créative de problèmes en français. Originellement théorisée par Alex Osborn en 1953, la théorie a été reprise et étayée par de nombreux auteurs : VanGundy (1992) ; Isaksen & al. (1994) ; Firestien (1996) ; Parnes (1997) ; ou Vehar & al. (1999).

Dans FourSight Technical Manual, Puccio (*2002*) propose de représenter la théorie d'Osborn de la manière suivante :

	The 6 Stages of CPS
1	**Identify Goal, Wish or Challenge** Identifying a goal, wish or challenge that requires creative thinking
2	**Gather Data** Gathering background information about the goal, wish or challenge
3	**Clarify the Problem** Clarifying the problem by identifying the specific issues that need to be resolved
4	**Generate Ideas** Using imaginative thinking to generate many varied and original ways of resolving the problem
5	**Select & Strengthen Solutions** Selecting, evaluating, and refining promising ideas into workable solutions
6	**Plan for Action** Developing a plan of action that builds on sources of assistance and overcomes potential sources of resistance

Figure 11. Les 6 étapes du Creative Problem Solving de Puccio (2002) à partir du modèle d'Osborn

Le *Creative Problem Solving* est donc un processus dont le déroulé des étapes permet – de manière créative - d'être efficace dans la résolution de problèmes, mais aussi dans la génération d'idées et la mise en place de plan d'actions. Le modèle comporte 6 phases (de l'identification du problème au plan d'action) à mettre en œuvre pour résoudre la

problématique. Il peut s'utiliser autant collectivement qu'individuellement. Le CPS a beaucoup évolué depuis sa création et a servi de base à d'autres théories de la créativité. C'est le cas notamment du modèle qui suit :

4. Profils et processus créatif

La théorie des profils créatifs (FourSight[7]) a été développée par Puccio (2002) puis complétée en 2018 en collaboration avec d'autres chercheurs (Puccio et al., 2018). Cette théorie se fonde sur le modèle CPS et sur le constat que les personnes réagissent différemment, selon la phase du CPS dans laquelle elles sont impliquées. FourSight met en lumière quatre profils de personnes, selon leurs préférences en matière d'expression de la créativité et de l'innovation. Cette théorie induit le fait que la créativité est subjective, et démontre que cette dernière peut se manifester de plusieurs manières. Les quatre types de profils sont les suivants :

- **Les clarificateurs** ont une préférence pour l'analyse de problèmes, un besoin d'identifier la situation, le ou les objectif(s), les défis et enjeux potentiels. Le problème doit être défini le plus précisément possible : c'est pour eux la chose la plus importante dans tout le processus.

  Davantage de clarificateurs se retrouvent dans les secteurs de la finance, de la qualité, de l'informatique, etc.

- **Les idéateurs** eux, ont du mal à se conformer aux normes et à la théorie, et pensent naturellement hors du cadre. Ils sont force de propositions et d'idées nouvelles et uniques ; leur imagination est souvent étendue, ils aiment faire appel à des métaphores ou analogies, etc.

  Davantage d'idéateurs se retrouvent dans le consulting, le marketing, la publicité, le design, la conception, les ressources humaines, etc.

[7] J'ai découvert cette théorie lors d'un atelier animé par la MACI à destination des élèves de mon master. Cette théorie m'a passionné et c'est entre autre, ce qui m'a poussé à choisir la créativité comme sujet de mémoire.

- **Les développeurs** réfléchissent et analysent tout, mais n'en demeurent pas moins pragmatiques. Perfectionnistes, ils veulent trouver LA solution idéale ; ils évaluent toutes les options possibles en prenant en compte l'ensemble des enjeux.

  Davantage de développeurs se retrouvent parmi les ingénieurs et les informaticiens, etc.

- **Les réalisateurs** ont ce besoin de concret, de passer à l'action, de mettre le plan à exécution. Ils ont une capacité décisionnelle forte.

  Davantage de réalisateurs se retrouvent dans la vente, les achats,

Avec la présentation de ces profils-types, il parait évident que l'ensemble de ces profils est nécessaire lors d'un processus créatif : identifier et définir le problème, proposer des idées nouvelles et à valeur ajoutée, être capable de recadrer ses idées afin de respecter les enjeux et contraintes et enfin transformer ces idées en actions.

Cette théorie remet également en question l'idée d'être créatif ou non. Il y a simplement différentes manières de l'être. Chaque personne a des préférences, certaines étant plus ou moins marquées, avec souvent un profil dominant. Le profil d'idéateur est probablement le profil typiquement associé à la créativité alors qu'il ne pourrait pas fonctionner seul dans le processus créatif.

Un test est disponible pour connaître son profil créatif directement sur le site de FourSight (https://www.foursightonline.com). L'intérêt pour une entreprise d'avoir une vue d'ensemble des profils créatifs de ses employés est de pouvoir optimiser les compétences de chacun des profils tout au long du processus : des clarificateurs au début, du réalisateur à la fin, etc.

Les profils créatifs, la pensée créative, le potentiel créatif… autant d'expressions qui indiquent que la créativité est sujette à un individu, qu'elle est subjective.

Pour conclure ce chapitre, la littérature ne fait pas état d'une définition consensuelle de la créativité, d'où la quantité innombrable d'expressions pour la décrire : processus créatif, démarche créative (s'inscrit dans durée, comporte des étapes), pensée créative, potentiel créatif (idée de subjectivité), profils créatifs (plusieurs manières d'être créatif),

etc. Cette dernière est toutefois décrite comme une notion complexe, abstraite et subjective, et qui selon la définition donnée, recouvre différents paramètres, tels que l'esthétique, l'innovation ou la résolution de problème.

Nous retiendrons la citation de Reckwitz et Windels (2001) pour la suite de ce mémoire *« Le dispositif créatif axe l'élément esthétique sur celui de nouveauté et le régime de nouveauté sur l'élément esthétique. Il marque une intersection entre esthétisations et régimes sociaux de nouveauté. »*.

Chapitre 5. L'intérêt de la créativité

Si le chapitre précédent a permis de mieux saisir le sens, ou plutôt « les sens » de la créativité, il semble nécessaire à ce stade de démontrer son intérêt. En effet, l'ensemble de ce travail de recherche est dirigé de sorte à favoriser la créativité dans une agence de Digital Learning. Cela étant, il ressort que la créativité est une opportunité pour les entreprises, et l'apprentissage lui-même.

1. L'intérêt de la créativité en entreprise

La créativité est d'abord un moyen de différenciation stratégique qui permet de faire face à la concurrence (Mnisri & Nagati, 2012). Par extension, la créativité permet aux entreprises – et notamment aux PME – de survivre dans un environnement multi-concurrentiel. On comprend donc que la créativité est une nécessité plus qu'un avantage.

Tandis que la créativité était brandie par les avant-gardes artistiques du xixe et du xxe siècle comme un idéal permettant de subvertir les normes sociales, la créativité représente aujourd'hui elle-même une norme incontournable. « Soyez créatifs » : cette injonction paradoxale s'applique désormais à tous les sujets du capitalisme tardif.

(Reckwitz & Windels, 2021)

Aujourd'hui, on parle d'ailleurs « d'ère créative », ou plutôt de « l'ère de l'économie créative ». Cette dernière peut être définie comme le fait de considérer la créativité comme un vecteur de développement économique (Lapierre, 2016).

En outre, l'étude exploratoire de Minsri & Nagati permet d'identifier un problème : la créativité est plus subie que gérée pour les employés des PME interrogés. C'est en tout cas ce qui ressort de 8% des phrases témoins. La créativité « *relève d'une obligation et non d'un choix* ». Les employés font appel à la créativité dans leur quotidien mais sans pour autant savoir comment s'y prendre, comment l'aborder. Ce sentiment peut s'expliquer par la raison suivante :

« D'une manière générale, les outils de gestion, de mise en œuvre et de pilotage de l'activité créativité au sein des entreprises sont peu formalisés, voire inexistants. Dans la

plupart des organisations, il n'existe pas de démarches formelles pour exploiter le potentiel créatif organisationnel. »

(Mnisri & Nagati, 2012)

L'idée d'adaptabilité, de réactivité ou encore d'anticipation – permises par la créativité - sont également soulevées par les répondants à l'étude.

Aujourd'hui, chez Speedernet, les clients évaluent les modules à travers plusieurs critères, dont le rendu graphique de la formation et sa dimension innovante. Ils évaluent donc la créativité à travers cela.

En matière de créativité organisationnelle, comment ne pas citer Google comme modèle à succès ? Réputée pour son innovation constante, la multinationale de services technologiques fondée en 1998 ne se cache pas de sa politique en faveur de la Créativité, sur le plan du management, de l'environnement de travail comme de l'innovation de produit. Alhajri (2016) donne des exemples de mesures mises en place au sein de l'entreprise :

- 20 % du temps de travail de chaque employé peut être utilisé pour réalisés des projets annexes ;
- une proximité est entretenue entre les cadres et les employés qui peuvent directement se référer à leurs supérieurs en cas de besoin ;
- l'organisation favorise le travail en petites unités et donc un sentiment de proximité avec ses collègues et une hiérarchie davantage horizontale ;
- Google s'appuie sur ses ressources principales - ses employés - et encourage la créativité à travers leur bien-être : l'entreprise offre de nombreux avantages sur site : repas gratuits, centre fitness, thérapie, massages, assistance légale, congés maternité, services médicaux, coiffeur, etc. ;
- La culture informelle de l'entreprise est également un moyen de donner plus de liberté à ses employés et donc plus d'espace pour être créatif.

Il s'agit là d'une liste non-exhaustive de ce qui est mis en place par le Géant du Numérique mais on comprend que chez Google, la créativité fait partie de la culture d'entreprise.

2. *L'intérêt de la créativité dans la formation*

Puisque la société connait une injonction à la créativité au niveau de la production des entreprises, en enjeu qui découle de ce phénomène est le besoin de former des esprits créatifs : ceux des futurs employés de demain. Pour développer chez les nouvelles générations cette capacité à créer (qui englobe notamment la flexibilité), Capron Puozzo (2014) explique qu'il sera nécessaire de réformer les institutions scolaires, à travers une « pédagogie de la créativité ». Cette dernière consisterait à *« concevoir et à mettre en œuvre des dispositifs d'enseignement/apprentissage qui favorisent des processus et des performances créatifs par une démarche de production, dans le but de tisser une passerelle entre l'objet de savoir et l'apprenant et favoriser ainsi un apprentissage créatif ».*

Bourguignon (cité par Puozzo, 2013) établit un lien similaire entre créativité et apprentissage : La créativité agirait comme un médiateur, entre d'une part, les savoirs qui doivent être transmis, et d'autre part, ce que peut produire un élève. Puozzo cite l'exemple d'un support créatif. En demandant aux élèves de réaliser une production d'ordre créative *(on pourrait citer une vidéo, une affiche, un jeu, etc…)*, le formateur détourne l'attention des élèves de l'objectif principal – beaucoup plus formel et exigeant - et par conséquent éloigne les émotions parasites qui pourraient obstruer la bonne appropriation du contenu. Le support devient le focus des élèves qui sans s'en rendre compte sont amenés à réaliser l'objectif initial. D'après Puozzo, la créativité va par ce biais favoriser *« à la fois l'acquisition de connaissances et de capacités et le développement d'une compétence qui se manifeste par le biais d'une performance ».*

L'Education et l'apprentissage sont au cœur des préoccupation du Conseil de l'Europe. Dans un article intitulé « Qu'est-ce qu'apprendre au XXIème siècle ? »[8], le Conseil de l'Europe souligne lui aussi l'importance de s'adapter aux évolutions de la société. Avec l'avènement du numérique, il est nécessaire de repenser la manière d'enseigner car la manière d'apprendre est aussi différente. Il devient plus important d'apprendre à apprendre que la connaissance elle-même. Il faut aussi s'adapter à l'évolution permanente des technologies et donc innover sans cesse.

[8] https://www.coe.int/fr/web/digital-citizenship-education/learning-and-creativity

Le Conseil de l'Europe établit aussi le lien suivant : *« Apprentissage et créativité sont intrinsèquement liés. L'apprentissage, tout comme la création, commence par l'apport d'informations, d'idées, d'émotions et/ou de sensations que l'apprenant traite à travers une activité pouvant aller de la réflexion à l'action individuelle ou collaborative. Comme la création, l'apprentissage est plus efficace lorsque l'apprenant est motivé et non contraint par le temps, l'espace, les pressions ou la crainte. L'apprentissage par le jeu et l'autoapprentissage fondé sur les technologies répondent généralement à ces critères, et peuvent donc aboutir à des résultats créatifs. ».*

Chapitre 6. Modèles et pratiques créatives

Si la littérature s'accorde sur la nécessité et les bienfaits de la créativité, pour autant, nous n'avons pas en notre possession toutes les clefs pour être créatifs.

Ce chapitre aura pour but d'obtenir des éléments concrets applicables dans le contexte d'une entreprise de Digital Learning et favorisant la créativité. La créativité a fait l'objet de nombreuses études et expériences, desquelles ont été tirées des principes, techniques, méthodes ou encore des pratiques dont l'efficacité a été prouvée :

1. 3 principes créatifs

Tout d'abord, certains principes créatifs méritent d'être évoqués. Ces derniers, reconnus comme facilitateurs de créativité sont applicables en quasi toutes situations.

1.1. La mise en commun d'idée

La mise en commun des idées serait bénéfique à la créativité. Autrement dit, un groupe serait plus à même qu'un individu d'être créatif : de générer plus d'idées, des idées plus innovantes, de résoudre plus facilement un problème. C'est ce qu'ont tenté de démontrer Paulus & Yang (2000) dans une expérience réunissant 120 participants, répartis dans des groupes plus ou moins nombreux de participants. Chaque groupe était confronté à un exercice de brainstorming. Les résultats ont été évalués selon plusieurs critères, dont le principal était le nombre d'idées uniques générées. Les résultats sont clairs et prouvent qu'un groupe plus conséquent d'individus est capable de générer plus d'idées uniques, d'être plus productif qu'un groupe plus réduit. Mais également, les séances de brainstorming ont été ressenties comme plus agréables par les participants des groupes plus denses. La capacité à être créatif était également plus élevée pour les groupes qui n'avaient pas à se soucier de retenir les idées du brainstorming. En effet, il était demandé à un des groupes de s'en souvenir.

Cette théorie tend à confirmer l'un des diagnostics du questionnaire : il faudrait convier plus de personnes aux brainstormings pour réunir plus d'idées. L'idée d'avoir un support et une personne en capacité de prendre des notes pour les autres semble également une solution pour éviter le biais observé dans l'expérience.

1.2. Le recadrage d'idées

Il est probable que vous ayez entendu parler du syndrome de la page blanche ou autrement dit d'une panne d'inspiration ? En effet il est toujours plus difficile de ne partir de rien pour créer. Ne pas avoir d'idées est un problème, mais il peut s'avérer aussi que l'on ait trop d'idées : tellement d'idées qu'il est impossible de trier les idées parasite des idées pertinentes. Dans ces deux cas, il existe une solution simple : le recadrage d'idées. C'est ce principe auquel nous allons explorer dès maintenant.

« Recadrage » vient du mot « cadre » et c'est précisément l'idée de « déplacer le cadre » existant. Bryon-Portet (2011a) parle du recadrage en ces termes : *« Dans une certaine mesure, un cadre agit comme une grille de lecture apposée sur ce que l'on nomme «la réalité». Il influence le mode de saisie, de réflexion, et, partant, le comportement humain. Or, si l'on admet qu'innover consiste à considérer un objet donné (procédé, produit ou service), d'une manière différente, c'est-à-dire avec un regard « neuf », force est de reconnaître que le cadre joue un rôle de premier ordre puisqu'il peut constituer un obstacle (ou au contraire un facteur clé de succès) dans cette démarche, ainsi que nous le montrerons à travers quelques exemples concrets. C'est la raison pour laquelle le cadrage, en tant que remodélisation, peut servir à modifier un cadre inadéquat et à créer simultanément des conditions optimales pour faire émerger une pensée originale. »*

Pour décrire ce phénomène de recadrage, de Bono (cité par Bryon-Portet, 2011) parle lui de « pensée latérale » qu'il définit comme *« une manière différente et plus créatrice d'utiliser l'esprit »*. La pensée latérale, en incitant à considérer plusieurs angles d'une même situation et à comprendre que plusieurs chemins sont possibles pour parvenir à un objectif, permet une certaine souplesse de l'esprit. Il oppose cette dernière à la « pensée verticale », décrite comme logique mais surtout rigide et conduisant à une inertie psychologique.

1.3. La reformulation

Dans une perspective où la créativité est un moyen de résoudre des problèmes, le principe de reformulation est très pertinent.

A propos de la reformulation, Bryon-Portet (2011a) rappelle : *« Genrich Altshuller utilise couramment le principe de reformulation afin de briser l'inertie psychologique et lever les difficultés faisant obstacle à l'esprit de créativité et aux solutions innovantes. Denis Cavallucci souligne à ce propos qu'il s'agit de [...] déplacer, par la formulation,*

l'angle de vision de la pensée en la plaçant dans des situations extrêmes. Ceci afin de donner une vision différente du problème parfois plus propice pour y entrevoir la solution. ». Le fait de reformuler une question ou un sujet peut paraître basique mais cela oblige à changer de perspective sur la chose et permet généralement de mettre en avant les éléments les plus importants.

A titre d'exemple, la reformulation est une technique utilisée dans le domaine de la traduction, une activité qui fait très fréquemment appel à la résolution de problèmes (Rydning, 2009).

2. Les ateliers créatifs

Puisque le questionnaire a permis d'identifier le brainstorming comme moment clef pour insuffler de la créativité des projets de Speedernet, il semblait pertinent d'effectuer des recherches ciblées sur la question.

Le brainstorming au sens littéral n'est que le moment permettant de générer et de débattre d'idées alors que le brainstorming tel qu'il est entendu chez Speedernet se rapproche d'avantage d'un atelier de créativité, tel qu'il est défini par Mancini (2O2O).

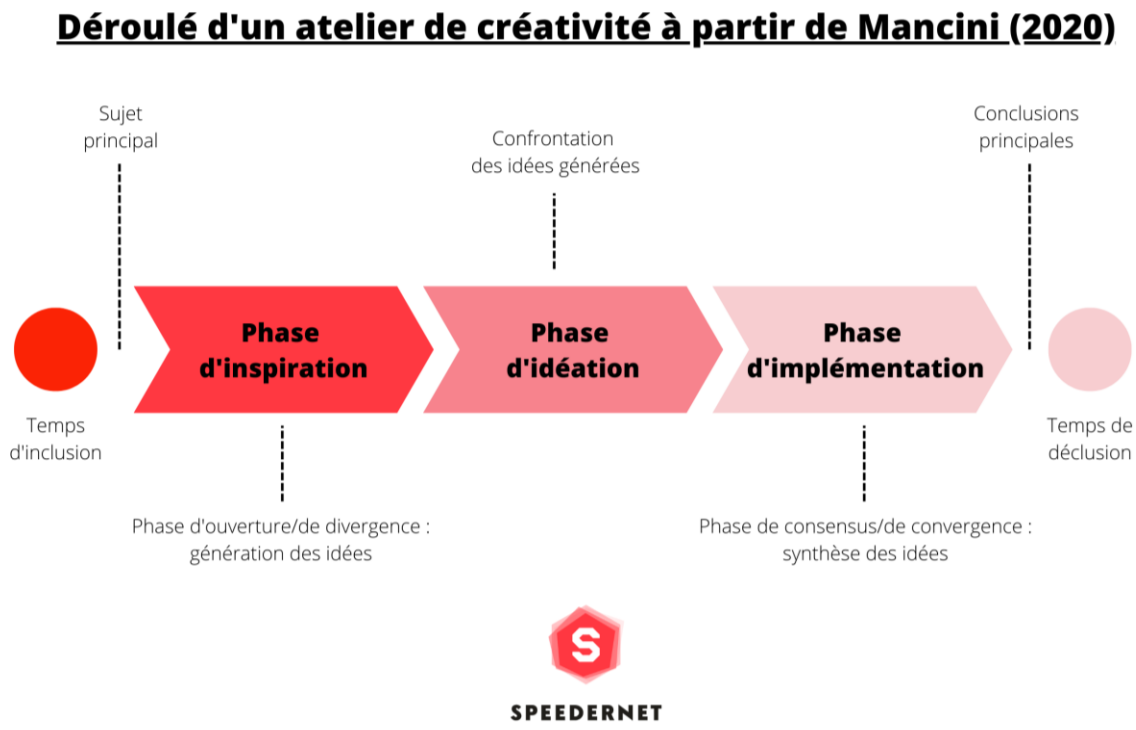


Figure 12. Déroulé d'un atelier de créativité selon Mancini (2020), inspiré des travaux de Dionnet & al. (2017).

D’après Mancini, un atelier créatif se déroule traditionnellement en 3 phases, comme le montre le schéma ci-dessus :

1 – La phase d’inspiration ou de divergence

➔ L’animateur introduit le sujet/la problématique et les participants expriment leurs idées, en l’absence de jugement (phase qui correspond à un brainstorming).

2 – La phase d’idéation ou de confrontation des idées

➔ Les participants débattent de leurs idées et des idées des autres, confrontent leurs points de vue.

3 – La phase d’implémentation ou de convergence

➔ L’atelier se clôture à travers la sélection constructive et juste des meilleures idées, mais aussi en tirant des conclusions.

Aux trois phases théorisées par Dionnet et al, Mancini propose d’ajouter : une pré-phase appelée temps d’inclusion et une post-phase appelée temps de déclusion. L’objectif de ces deux temps est de faire de l’atelier un moment de créativité à part et de rentrer dans une « posture créative ». Lors d’un échange téléphonique, Mancini a pu préciser son travail de recherche : elle explique que ce bref instant permet de couper avec la routine quotidienne. Si cet atelier survient au milieu d’une journée remplie de réunions, ce ne sera pas une énième réunion parmi d’autres. C’est aussi le moyen de briser la glace ou encore de souder un groupe, de créer une véritable dynamique. Sous-estimés d’après Mancini, les temps de déclusion et d’inclusion ont un impact sur les ateliers créatifs, bien que subtil et imperceptible.

Une fois le déroulé d’un atelier de créativité établi, quelles techniques concrètes est-il possible d’appliquer lors de cet atelier pour générer des idées, pour brainstormer ?

3. Focus sur l’exercice du Brainstorming

L’exercice du brainstorming (remue-méninges en français) s’étant popularisé, de nombreuses méthodes sont proposées dans la littérature. Dans une volonté de cibler les solutions proposées, il ne s’agira pas de proposer une liste exhaustive d’idées. Mais il est possible entre autres de se référer à l’ouvrage « La boîte à outils de la créativité» (Debois & al., 2019), qui propose comme son nom l’indique de nombreuses idées en la matière.

Pour ce qui concerne ce mémoire, deux méthodes ont été sélectionnées, pour leur pertinence dans le contexte en question ; elles font appel en particulier au principe de recadrage d'idées évoqué ci-dessus.

3.1. La méthode des 6 chapeaux

Théorisée par Edward de Bono[9], la méthode des 6 chapeaux fait appel aux 3 principes évoqués plus haut : la mise en commun d'idées, le recadrage grâce à un principe de segmentation des idées et elle encourage à adopter une posture créative à travers un exercice qui sort des habituelles réunions. Il s'agit d'une méthode créative de résolution de problème ou de génération d'idées.

A l'aide de 6 chapeaux fictifs (Bleu = Méthode, Blanc = Informations, Vert = Créativité, Jaune = Optimiste, Rouge = Emotions, Noir = Pessimisme), cette technique consiste à adopter la pensée ou le point de vue d'un chapeau à la fois. Ainsi, lorsque le moment est venu de se positionner sur le chapeau Jaune, le participant doit uniquement critiquer positivement les idées proposées.

Cette méthode est positive puisque la négativité et le jugement sont réservés à un seul chapeau. Cela évite donc certains blocages de groupe (voir ci-dessus), comme le fait de craindre le jugement des autres et par conséquent de ne pas proposer ses idées.

Partant d'un chapeau pour commenter et débattre fournit un cadre à l'échange, en évitant ainsi le syndrome de la page blanche.

Cette méthode peut aussi être illustrée par les images suivantes :

[9] https://commentprogresser.com/outil-6-chapeaux.html

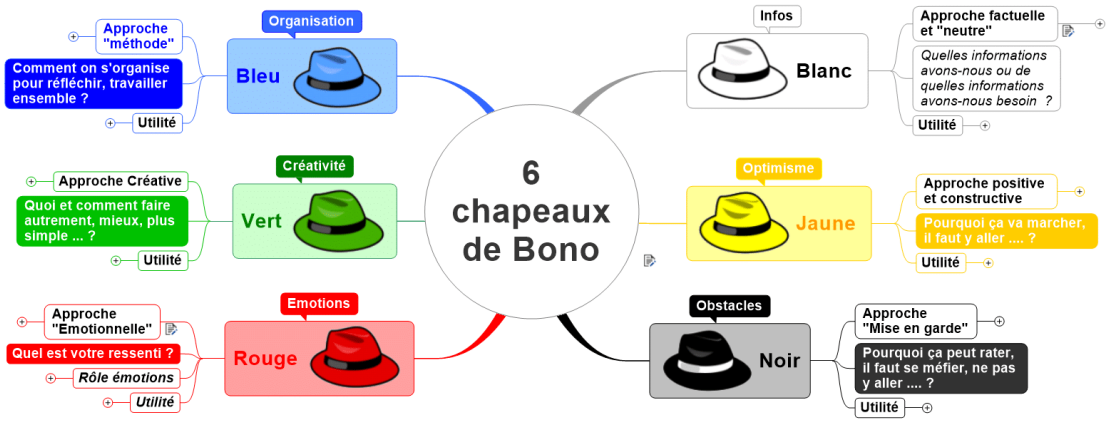


Figure 13. Image extraite du site https://mmdfrance.fr et représentant la méthode des 6 chapeaux d'Edward de Bono

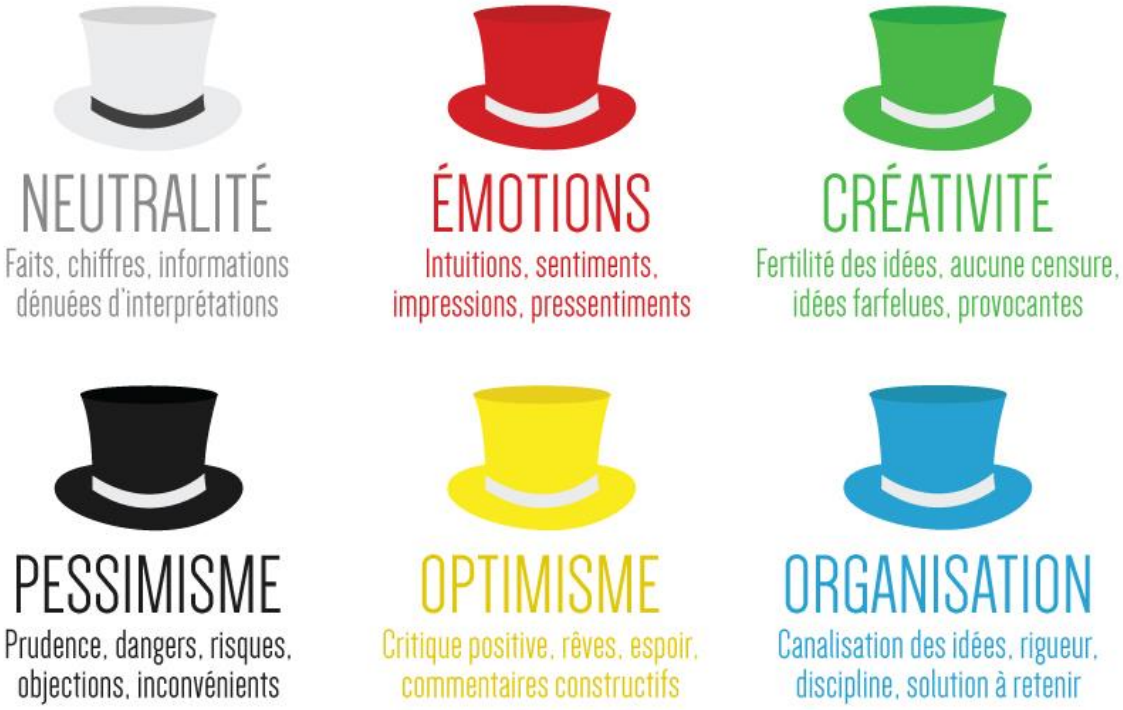


Figure 14. Image extraite du site https://mc-consulting.fr et représentant la méthode des 6 chapeaux d'Edward de Bono

3.2. Les « Learning Cards »

Autre idée qu'il semble intéressant de creuser, Les « Learning Cards » : des jeux de cartes spécialement conçus pour le domaine du Digital Learning, dans le but de favoriser la conception pédagogique, et notamment l'émergence d'idée nouvelles. En effet, il peut être

difficile de se renouveler et d'innover dans ce domaine. Deux sets de jeux étaient disponibles dans les bureaux de Speedernet ; bien qu'inutilisés :

3.2.1. KAWACARDS (https://www.kawalearn.com) : ce jeu est composé de 32 cartes réparties en trois grandes familles ;

- La catégorie « transfert » qui regroupe des activités descendantes, c'est-à-dire qui permettent de transférer un savoir à l'apprenant (motion design, glossaire digital, livre audio, etc…)
- La catégorie « action » avec des activités dites « ascendantes » où les connaissances vont venir de l'apprenant : escape Game, Forum, Brainstorming
- La catégorie « question » qui regroupe des activités nécessitant une action de l'apprenant (glisser-déposer, texte à trou, essai, etc…)

L'idée est de distribuer des cartes à chacun des participants. Ces derniers devront sélectionner les cartes les plus pertinentes et justifier leur choix face aux autres, entraînant alors un débat.

L'intérêt des KAWACARDS est d'être face à un éventail de possibilités et de pouvoir choisir parmi ces dernières, de ne pas partir d'une page blanche (technique de recadrage).

3.2.2. LEARNING BATTLE CARDS (https://www.learningbattlecards.fr) : Ce jeu de 108 cartes met en avant pour chaque carte un objet pédagogique différent. Il couvre donc un grand nombre d'objets dans l'ordre alphabétique : blog, carte mentale, film, réalité, etc...et notamment des choses peu connues et originales.

Pour chacune des cartes, un certain nombre d'indications sont données :

- Un nuage de mots représentant l'objet
- La granularité (à quel niveau de la formation se trouve l'objet)
- Les compétences travaillées (analyse, stratégie, savoir, savoir-faire, savoir être, mise en œuvre, évaluation)

- Les spécificités de l'objet (synchrone, asynchrone, auto-formation, en groupe, formel, informel)

- Les niveaux de puissance (effort de production et temps de production, efficacité d'apprentissage, engagement et difficulté d'utilisation).

Dans une vidéo publiée sur YouTube en février 2018, la chaîne LearningSalad (https://www.youtube.com/user/LearningSalad) propose un possible déroulé d'atelier basé sur l'utilisation du jeu de cartes. Learning Salad propose par exemple un atelier d'environ 2 à 3 heures réunissant environ 6 personnes, avec des profils différents (futurs apprenants, responsables formations, concepteurs, etc…). On distribue 16 cartes à chaque participant qui sélectionne les cartes les plus pertinentes pour proposer un scénario pédagogique (il peut re piocher des cartes si nécessaire). S'en suit un débat avec justifications et une seconde version du scénario pédagogique où des ajustements peuvent être effectués. L'innovation réside dans le fait que le scénario pédagogique est conçu à partir des activités et non du contenu. Un debrief final -> consensus du groupe

De par leur variété, ces cartes permettent de sortir du cadre en envisageant des possibilités autres, auxquelles on n'aurait pas pensé en temps normal. Les cartes permettent aussi et surtout de mieux prendre en compte l'apprenant en mettant de côté le contenu pendant un temps afin de se concentrer sur l'expérience.

Chapitre 7. Obstacles à la créativité organisationnelle

L'enjeu de ce chapitre est d'alerter sur les potentiels freins auxquels se heurte la créativité dans une agence de e-learning. Comprendre les enjeux et les limites de la créativité, c'est être en mesure d'agir dessus. Deux grands types d'obstacles sont observables : des obstacles internes, et des obstacles externes :

1. Obstacles internes à la créativité

Tout d'abord, tout une série de facteurs internes à l'entreprise peuvent avoir un impact sur la créativité. D'après l'étude exploratoire autour de la créativité dans les organisations (Mnisri & Nagati, 2012), les obstacles à la créativité sont majoritairement d'ordre organisationnel (environ 50%). Viennent ensuite les obstacles liés à l'individu

(près de 35%) puis liés au groupe (environ 15%). Cette répartition peut être schématisée de la manière suivante :

Figure 15. Schéma représentant la répartition des obstacles à la créativité organisationnelle selon leur nature, à partir du travail de Mnisri & Nagati (2012)

1.1. Obstacles organisationnels

Les obstacles organisationnels sont liés au style de management. Les pratiques managériales réunissent – l'environnement de travail, l'organisation du travail, la communication, la gestion de ressources humaines, l'offre de formation et beaucoup d'autres choses.

Auger (2010), qui a étudié le lien entre Management et Créativité, donne des clefs pour un Management propice à la créativité. Tout d'abord, il évoque un style de management qui laisserait de la liberté aux employés, sans pour autant parler de liberté absolue. Auger souligne que les créatifs, dans un cadre trop rigide se sentent brimés et se désengagent. Il souligne ensuite l'importance du plaisir que les employés doivent ressentir en effectuant des tâches, puisque, selon lui, la motivation intrinsèque est la source principale dans laquelle puisent les créatifs. Enfin, l'auteur évoque la confiance comme troisième solution observée : *« la créativité est par nature incertaine, impossible à maîtriser ou à contrôler, ce qui nécessite de faire confiance à la nature même du processus créatif, comme dans les individus qui les portent. »*. Les organisations doivent être en mesure d'accepter l'incertitude liée à la créativité, qui comme nous l'avons souligné plus

tôt dans le mémoire, ne se commande pas. Et ainsi elles doivent accorder leur pleine confiance aux équipes créatives, et leur faire ressentir cette confiance, sans par exemple leur reprocher une panne d'inspiration. A travers ses conclusions, Auger donne de l'importance aux individus et en particulier à ceux qui occupent les métiers créatifs dans les entreprises. Il prend le temps de recueillir leurs ressentis et de mettre en place autour d'eux les conditions les plus favorables.

Outre les pratiques managériales, il semble pertinent de s'intéresser aux éléments qui en découlent, et notamment à l'environnement de travail et son impact sur la créativité.

En 2020, Jimmy Merlet et Nicolas Poussing réalisent une étude auprès d'environ 1500 luxembourgeoises pour tenter de comprendre le rapport entre télétravail et innovation (Merlet & Poussing, 2020). A l'origine de cette expérience, l'idée même que le télétravail est une méthode innovante. D'après les résultats, le télétravail, aurait sous certaines conditions – comme des salariés adaptables et polyvalents, un bon accès aux ressources de l'entreprise à distance - un impact positif sur l'innovation de produit (introduction de nouveaux biens et services ou amélioration de ces derniers). En revanche, cela n'est pas vérifié pour l'innovation de procédé (méthode de mise en œuvre). Les espaces de coworking, par leur caractère stimulant, sont par exemple très favorables à la Créativité (comprise dans le sens d'innovation).

1.2. Obstacles individuels

Comme vu précédemment, la créativité est un concept extrêmement subjectif. Il y'aura donc potentiellement autant de formes de créativité et d'éléments à prendre en considération que d'employés dans l'entreprise. L'étude de Mnisri & Nagati démontrait que près de 35% des obstacles étaient perçus comme liés à l'individu.

Certains éléments échappent donc au contrôle de l'entreprise avec des phénomènes bien connus tels que le syndrome de la page blanche (la panne d'inspiration).

Coroi (2013) explique que *« toute habileté créative est dépendante de certains traits de personnalité de tout locuteur. Il s'agit de son indépendance dans la pensée, de sa discipline personnelle et de sa tolérance intérieure, des éléments à caractère positif. »*

Dans son article, l'auteur évoque plusieurs formes de « blocages » qu'elle considère comme des « limitations involontaires », qu'il est possible de représenter par le schéma suivant :

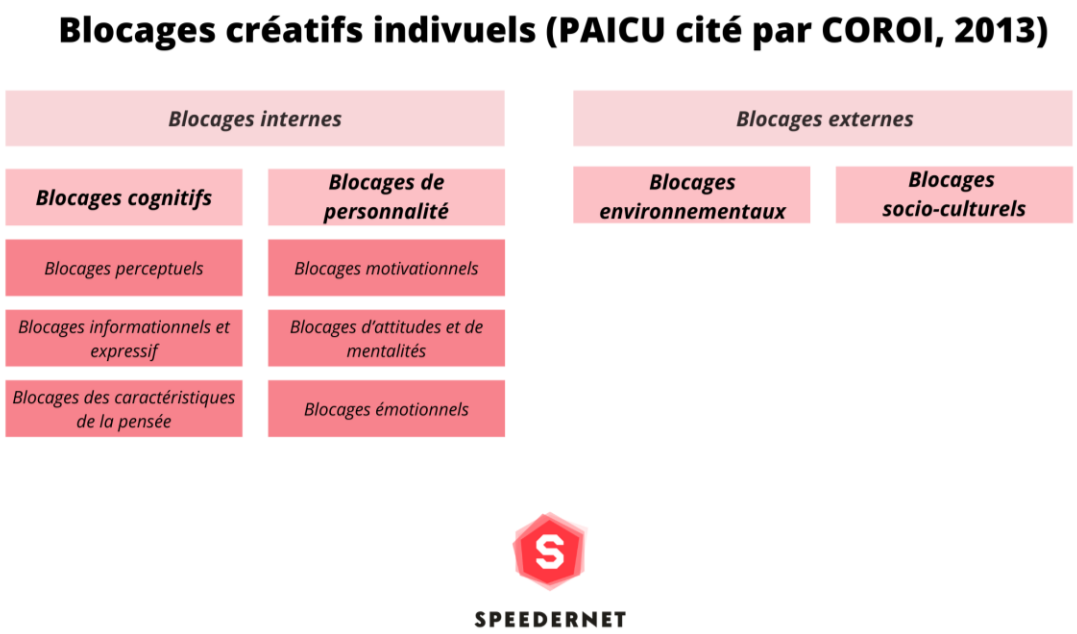


Figure 16. Blocages créatifs individuels d'après PAICU (cité par COROI, 2013)

Ainsi, les blocages dits personnels peuvent eux aussi être répartis en différentes catégories (blocages internes et externes), elles-mêmes divisées en sous-catégories. En voici quelques exemples. D'une part, il existe des blocages d'ordre émotionnels. L'affect et les émotions rentrent donc en compte dans la capacité d'une personne à être créative, sans préciser s'ils jouent un rôle positif ou négatif. Il est probable qu'une personne subissant un fort stress ait plus de difficultés à être créatif. La motivation est présentée comme un autre facteur de blocage potentiel. Que ce soit d'origine intrinsèque ou extrinsèque, une personne peut être plus ou moins motivée à un moment T et son potentiel créatif est alors à même de varier.

En effet la créativité ne se commande pas et si l'on peut tout mettre en place pour la favoriser, il faudra quoi qu'il en soit, composer avec les bagages de chaque individu à un moment T.

1.3. Obstacles de groupe

Les facteurs de groupe représenteraient donc 15% des obstacles internes à la créativité organisationnelle. Dans son mémoire sur la facilitation en créativité en contexte d'enseignement hybride, Mancini (2020) évoque 3 mécanismes néfastes à la créativité au sein d'un groupe :

- **Le blocage de la production**, c'est-à-dire le fait ne pas être en mesure de verbaliser une idée dès lors que celle-ci nous vient à l'esprit (parceque quelqu'un est en train de prendre la parole par exemple), et de ne plus être capable de restituer cette idée après coup par oubli ou bien parce qu'on ne la considère plus comme intéressante.

- **L'appréhension du jugement**, qui consiste à s'auto-censurer par peur que le groupe rejette ses idées, se moque. Cette peur n'est pas forcément fondée mais est bien réelle. *A noter que le questionnaire a fait remonter l'idée que certaines personnes n'osaient pas prendre la parole dans un exercice tel que le brainstorming par timidité, qu'elles s'effaçaient au profil de personnes plus expansives.*

- **Le cas du passager clandestin**, lorsque certains individus décident de moins s'impliquer dans une tâche puisqu'ils savent que leurs pairs le feront à leur place. *C'est également un point qui est remonté dans le questionnaire : certaines personnes doutaient de l'implication d'autres collègues.*

Nota bene : En complément aux obstacles internes à une entreprise, un autre type de limite semble se dessiner : des facteurs externes à une entreprise,

2. Obstacles externes à la créativité

De par mes observations dans mon environnement de stage, j'ai pu remarquer qu'un certain nombre de facteurs externes exercent une influence sur la créativité des équipes qui conçoivent les formations. Cette influence est particulièrement marquée en ingénierie pédagogique (contrairement à l'ingénierie de formation), où la conception du module intervient une fois les besoins identifiés par le client. Le client est alors davantage susceptible d'avoir un positionnement défini dès le départ et de ne pas changer d'avis.

Chaque projet et chaque client a des spécificités. D'une part, le ***budget*** *que le client est prêt à dédier au projet est un des facteurs majeurs. Chez Speedernet, le budget*

est divisé en ratio fonction/temps de travail. Ainsi, le studio vendra X heures de conception, X heures de management de projet et X heures de graphisme (appelé temps de graph). Le coût horaire de chacun des métiers est calculé en partie selon les salaires de chacun des corps de métier. Par exemple, si le budget consacré au module est moins important, les techniques graphiques utilisables seront limitées. Réaliser une vidéo de motion design, des illustrations ou bien un simple habillage graphique ne nécessitera pas le même temps de production et donc le même budget.

Ensuite, les délais de production peuvent varier considérablement d'un module à un autre. Cela peut dépendre de la taille d'un module (10 minutes, 20 minutes, ou 1h) ; du calendrier des entreprises qui achètent un module : l'entreprise peut avoir besoin de déployer un module en un mois, comme ce fut le cas d'un module sur lequel j'ai travaillé durant mon stage) ou bien en 1 an. Si le temps à disposition est limité, il s'agira de trouver des stratagèmes pour réduire les temps de production : ne pas réaliser plusieurs versions du storyboard, mais également ne pas utiliser certaines techniques graphiques trop longues (tournage de vidéo, etc…).

Dans le cas de certains projets, le client peut arriver avec une ébauche de storyboard à respecter ou bien avec une charte graphique dont il faut s'inspirer. La conception pédagogique comme graphique est donc bien plus limitée.

Selon le domaine et le public visé, le contenu peut être compliqué à aborder et à rendre plus agréable (c'est le cas des banques qui imposent l'apprentissage de nombreuses normes à leurs employés – ou le cas de l'armée qui impose un jargon technique complexe qui empêche la simplification des modules, etc…).

Avec la floraison des entreprises de e-learning et l'hyper concurrence sur le marché, on remarque que les entreprises désirent des modules toujours moins chers et une production toujours plus rapide. Il existe évidemment des entreprises qui souhaitent mettre l'emphase sur l'apprenant et favoriser un apprentissage agréable.

Selon le point de vue que l'on adopte, tous les facteurs observés dans ce chapitre peuvent constituer des limites autant que des forces dans une optique de favoriser la créativité. Ainsi, si l'on identifie que le télétravail a un impact positif pour l'activité d'une entreprise, cette dernière pourra agir dessus en maintenant les conditions de télétravail ou en en proposant davantage.

Partie 3 - Préconisations

Chapitre 8. Préconisations tirées du cadre théorique et du questionnaire

À la suite des résultats du questionnaire diffusé début juillet auprès des salariés de Speedernet, complétés par un état de l'art sur la créativité, je suis en mesure de proposer la trame suivante : il s'agit d'une proposition de déroulé de brainstorming de propale, dont l'objectif sera d'être testé en vue d'un prochain démarrage de projet.

1. Proposition de trame de Brainstorming

1.1. Préparation du Brainstorming en Amont (étape 0)

4 répondants aux questionnaires ont mentionné qu'il serait bon que chacune des personnes présente au Brainstorming puisse prendre le temps de lire le contenu de l'appel d'offre en amont du Brainstorming et que ce temps soit bloqué sur les emplois du temps. Il est également ressorti que le nombre de personnes qui se sentaient plus créative seules était identique à celles qui se sentaient plus créatives en groupe :

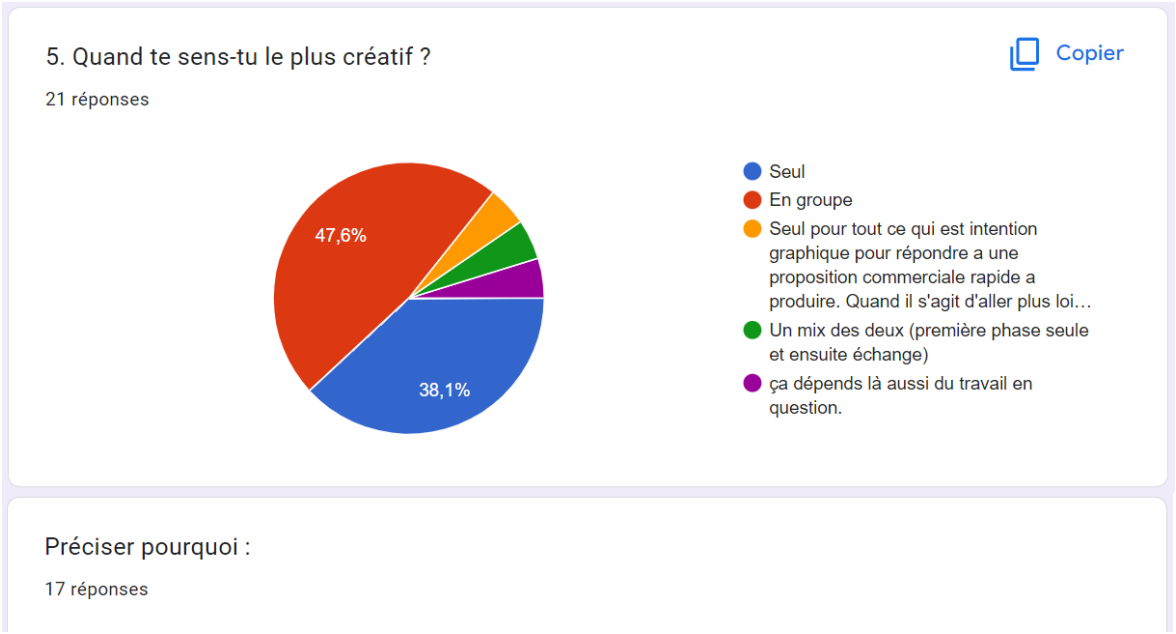


Figure 17. Capture d'écran des réponses à la question 5 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet

Puisque le premier permet une meilleure concentration et du calme afin de mieux réfléchir [mentionné 5 fois). Le second permet une mise en commun des idées et une certaine émulation [mentionné 6 fois]. L'intérêt est donc de cumuler les deux. D'autant qu'on ne peut pas « forcer » l'arrivée d'idées nouvelles à un moment T. Cette étape permettra également de réduire le temps passé en début de brainstorming à réexpliquer le contenu de l'appel d'offre et de dédier ce temps à l'idéation. En outre, il est difficile pour beaucoup de s'approprier un contenu parfois difficile simplement grâce à un brief oral du chef de projet. Selon la quantité de contenu reçue du client, on peut imaginer que ce temps de préparation varie (30 minutes, 1heure, etc.). Il sera demandé à chacun des participants à l'issue de cette préparation de noter au moins une idée pour ce brainstorming : il peut s'agir d'une modalité, d'une idée de personnage ou de scénario, une idée d'activité, ou n'importe quelle autre remarque : l'objectif n'est pas d'avoir une idée complètement développée à ce stade.

1.2. Temps d'inclusion (étape 1)

Durée estimée : 2-3 minutes.

Activité proposée : Humeur du jour. Tout de table où chacun des participants prend la parole brièvement pour exprimer son humeur du jour. L'activité peut se faire à l'aide de post-it que l'on accroche anonymement sur le tableau blanc ou simplement en prenant la parole à l'oral.

Dans le cas d'une version bimodale ou complètement à distance, on peut envisager que chacun envoie un émoji qui corresponde à son humeur du jour (les apprenants n'auront pas besoin de se justifier ou de l'expliquer).

Intérêt : Rentrer dans l'atelier en adoptant une posture créative, rompre avec la routine quotidienne des réunions qui s'enchaînent, briser la glace, permettre à tout le monde de se sentir à l'aise et de savoir que son avis compte.

1.3. Déroulement de l'Atelier (étape 2)

Durée estimée : 50 minutes.

Traditionnellement, un atelier créatif se déroule en 3 phases (Mancini, 2020) : 1 - la phase d'inspiration ou de divergence ; 2 – La phase d'idéation ou de confrontation des idées ; 3 – La phase d'implémentation ou de convergence.

Dans le cas des brainstormings en amont de projets chez Speedernet, je propose de tester la méthode des 6 chapeaux de Edward de Bono, décrite ci-dessus.

Il est à noter que les trois phases traditionnelles sont présentes dans la méthode de de Bono mais sous une forme différente :

- L'inspiration peut être matérialisée par le chapeau bleu en début de séance et le chapeau blanc qui posent le contexte, et le vert pour la génération d'idées.
- L'idéation peut être matérialisée par le chapeau jaune, noir et rouge.
- L'implémentation peut être matérialisé par le chapeau bleu en fin de séance.

Pourquoi ai-je retenu cette méthode ?

Elle s'adapte aux pratiques et aux contraintes de l'entreprise, à savoir :

Elle est simple à mettre en place et garde l'esprit des anciens brainstorming (discussions spontanés et informelles). Il ne s'agit donc pas d'une activité très précise et trop déconnectée du sujet.

Elle ne nécessite pas de matériel particulier ou contraignant car elle peut se faire uniquement par le biais de tours de paroles à l'oral.

C'est une méthode « positive » qui oblige à « ne pas juger » en segmentant la pensée. Le pessimisme est réservé uniquement à un chapeau.

Elle est très flexible, et modulable car :

- Elle est déclinable à l'écrit et de manière anonyme – grâce à des post-it par exemple.
- Elle est déclinable à distance ou en bimodalité, ne nécessitant pas de matériel physique contraignant.
- L'ordre des chapeaux peut varier d'un brainstorming à l'autre, selon les besoins de la séance.
- L'animateur peut adapter la sélection des chapeaux en temps réel selon les besoins du groupe : revenir sur un chapeau, passer plus de temps sur un autre, etc.

- Il existe une seconde façon d'utiliser cette méthode, soit d'attribuer un chapeau différent à chaque personne présente.

Dans quel ordre utiliser les chapeaux ?

Dans le cas des Brainstorming de Speedernet, l'objectif est avant tout la génération d'idées. Dans cette configuration précise, le site web https://commentprogresser.com[10] propose d'utiliser les chapeaux dans l'ordre suivant :

1 – Chapeau Bleu : L'organisation

2 – Chapeau Blanc : La neutralité

3 – Chapeau Vert : La créativité

4 – Chapeau Jaune : La critique positive

5 – Chapeau Noir : La critique négative

6 – Chapeau Rouge : La critique émotionnelle

7 – Chapeau Bleu : L'organisation

Je propose de maintenir cet ordre, en déplaçant cependant le chapeau rouge entre le blanc et le vert. En effet, je pense que le mettre à cet endroit peut permettre de nous mettre davantage à la place de l'apprenant dès le départ.

Étant donné l'objectif, nous pourrons dédier plus de temps au chapeau vert, et même y revenir à la fin, si le besoin se fait ressentir.

Quelle est la difficulté principale de la méthode des 6 chapeaux de de Bono ?

Attention, il n'est pas évident de segmenter sa pensée, de se cantonner à un point de vue/aspect. On a tendance par exemple à critiquer facilement les idées. Et on a tendance également à vouloir exprimer rapidement sa pensée (pas toujours au moment approprié) pour ne pas l'oublier.

[10] https://commentprogresser.com/outil-6-chapeaux.html

1.4. Temps de déclusion (étape 3)

Durée estimée : 2-3 minutes.

Tour de table : chacun prend le temps de parler de son ressenti quant à la trame de brainstorming proposée. Y'a-t-il des bonnes pratiques à garder ou au contraire des choses que vous souhaitez modifier pour le prochain Brainstorming ? On peut également reposer la même question qu'au début de l'atelier, l'humeur des participants aura peut-être changé… (c'est en tout cas l'objectif).

Intérêt : Conclure l'atelier sur une bonne note, faire du temps de brainstorming un moment à part.

1.5. Posture d'Animateur

Afin que l'atelier se déroule au mieux et dans le temps imparti, il est recommandé de désigner un « animateur ». Dans la configuration actuelle des brainstormings chez Speedernet, il semble logique que le chef de projet joue ce rôle. Gardien du temps et du déroulé de l'atelier, l'Animateur (ou Facilitateur) choisit dans quel ordre suivre les chapeaux et combien de temps passer sur chaque étape. Il pourra par exemple revenir sur un chapeau si cela lui semble nécessaire. Il s'assurera également que le tour de parole est respecté et il rédigera les conclusions finales. Nommer un animateur permettrait d'éviter certains désagréments remontés dans le questionnaire, comme le fait que l'on sorte des brainstormings sans tirer de véritables conclusions ou que l'échange parte parfois dans tous les sens. Le chef de projet/Animateur aura également pour rôle de préparer les éléments clefs de la propale, qu'il exposera au moment des chapeaux bleus et blancs.

1.6. Matériel à prévoir

Afin d'assurer le bon déroulé de l'atelier sous toutes ses modalités (présentiel, distanciel, bimodalité), je propose deux configurations :

- **Cas d'un atelier en présentiel**

Prévoir un premier support pour l'animateur qui servirait à la fois de support de présentation et de document de prise de notes. Projeté et à la vue de tous, ce support permettrait aux participants de garder en tête toutes les infos clefs. Par exemple, au

moment d'exposer les points positifs du chapeau rouge, les participants auraient vue sur le chapeau vert et toutes les idées exprimées jusqu'à présent.

Prévoir un deuxième support qui agira comment un document personnel de prise de notes pour chaque participant. Il n'y aurait aucune obligation à remplir ce document. Cependant, il permettrait de noter des idées à ne pas oublier pendant que quelqu'un est en train de prendre la parole, ou bien de noter une idée concernant un chapeau, déjà passé ou au contraire pas encore abordé.

A noter que ces supports pourraient tout à fait fonctionner à distance sur le principe.

- **Cas d'un atelier à distance ou bimodal**

Pour s'adapter pleinement à la modalité distanciel, je propose d'utiliser un support Klaxoon (https://klaxoon.com), pour lequel Speedernet possède une licence. J'ai trouvé un Template (disponible ici : https://klaxoon.com/communaute/les-6-chapeaux-de-bono-traiter-un-sujet-sous-tous-les-angles-en-changeant-de-point-de-vue) conçu spécialement pour la méthode des 6 chapeaux. Ce dernier permettrait notamment à chaque personne de rédiger des post-it virtuels pour chaque chapeau, de la couleur du chapeau en question. Il est également possible de voter virtuellement pour les meilleures idées du chapeau vert en likant les post-it que l'on préfère.

Puisqu'il s'agira de la première fois que l'on teste cette méthode, il serait pertinent de prévoir quelques minutes supplémentaires dans le brainstorming pour expliquer aux participants la méthode. Pour cet atelier-test, je pourrai exceptionnellement animer l'atelier et m'occuperai de préparer des supports-types. Il serait pertinent de recueillir les avis des participants pour voir s'il est intéressant de réemployer cette méthode à l'avenir.

2. Soumission de la trame et retours

Avant de tester en conditions réelles la trame de Brainstorming proposée dans le chapitre précédent, il me paraissait important de recueillir des avis sur la question, et de comprendre si cette proposition était pertinente.

La trame a donc été soumise aux retours de 4 personnes :

2.1. Personnes concernées

- le DA de Speedernet (Pôle Graphistes) qui est aujourd'hui concerné par la majorité des propales et particulièrement impliqué dans les questions liées à la créativité.

- la référente pédagogique de Speedernet (Pôle Concepteurs pédagogiques) qui est aussi impliquée dans la majorité des propales, et qui s'avère également être ma tutrice de stage. Elle a donc pu suivre l'évolution de mes recherches mais également m'accompagner dans cette démarche.

- une chef de projet de Speedernet, également membre du Pôle Ingénierie de Formation, qui fait partie d'un groupe de travail sur la réponse aux appels d'offre et aux propales.

- le Directeur général de Speedernet, décisionnaire dans tous les grands chantiers de Speedernet et qui fait également partie du groupe de travail sur la réponse aux appels d'offre et aux propales.

Il s'agit donc de personnes particulièrement concernées par ce sujet et déterminées à changer les choses, mais également de personnes complémentaires avec des représentants de chacun des principaux pôles.

Dû au temps limité à disposition avant le test et aux disponibilités variées de chacun, les retours ont été recueillis soient par écrit soit oralement et dans des circonstances diverses pour s'adapter à chacun. Ces retours ne répondent pas à une méthodologie de recueil de données particulière. Il s'agit de données qualitatives et informelles.

2.2. Retours des personnes concernées

La trame a été bien accueillie, perçue comme pertinente et répondant aux contraintes de Speedernet (temps, modalités de brainstorming, etc.).

Les personnes concernées par cette trame étaient ouvertes si ce n'est motivées à tester une méthode nouvelle. Aucun doute véritablement n'a été émis, bien au contraire, c'est plus de l'intrigue qui s'est faite ressentir.

La méthode des 6 chapeaux en particulier, a été plébiscitée car complète, permettant de conserver un échange oral informel et ne constituant pas une méthodologie rigide. Le séquençage de la pensée que permet la méthode ainsi que son approche positive, ont été soulignés comme de bonnes choses pour encourage tout le monde à s'exprimer lors

des séances de Brainstorming ; pour libérer la parole et les idées. Une des personnes avait entendu parler de cette méthode et envisageait même de la tester dans un autre contexte.

Les retours ont permis de solidifier les résultats du questionnaire, et de valider la nécessité de constituer une équipe pour le Brainstorming (et non une personne comme c'était le cas avant), tout comme le fait que chacun prenne le temps de lire les documents en amont.

D'autres idées ont émergé de ces retours, comme celle d'aller plus loin encore dans la phase de prise de connaissance du cahier des charges en autonomie, en déterminant les documents importants à lire avant le brainstorming parmi le flot de documents parfois reçus. Mais également, en faisant en sorte que chacun puisse identifier les points clefs attendus sur le projet à la lecture du document.

Le directeur, a également fait part de sa perspective plus globale et économique sur la situation, en soulevant les questionnements suivants :

- *« Comment travailler sur ces brainstorms dans un environnement de production (disponibilités, coordination...) ?*

- *Comment rendre les brainstorms et plus largement nos réponses (rédaction) aussi fluides que possibles au-delà du brainstorm initial ? Cela amène à la question du livrable après brainstorm.*

- *Comment décider d'un go/no go avant brainstorm ?*

- *Comment décider de rentrer dans une logique de brainstorm ou de réponse "allégée" ?*

- *Comment décider de faire une réponse à minima (réponse à faire avec peu de chance, mais nécessité de se positionner) ?*

- *Comment ouvrir à d'autres externes si nous sommes aux limites sur certains axes (hors storyline, hors Sphere et outils maitrisés) »*

L'issue de ces retours est validation de la trame pour test en conditions réelles.

Chapitre 9. Mise en œuvre de ces préconisations en conditions réelles

Le mercredi 17 août, un Brainstorming « Test » a été réalisé lors d'un nouvel appel d'offre, permettant de tester en avant-première la Trame de Brainstorming proposée et pré-validée grâce aux retours de l'équipe de travail.

Les conditions de déroulé étaient les suivantes :

1. Conditions mises en place pour l'expérience

Temps à disposition pour lire le cahier des charges en autonomie 1h. Ce temps était bien prévu et inclus dans les emplois du temps de chacun des participants.

Temps à disposition pour la séance de Brainstorming : 1h

Participants : 4 personnes, les personnes mentionnées plus haut à l'exception du directeur, et moi-même.

J'ai été désignée pour animer l'échange et préparer un support de présentation (Google Doc)[11] ainsi qu'un support personnel pour chaque participant (Document Word similaire au Google Doc) avec une structure pré-complétée.

2. Différences avec la trame prévue

A cause d'un manque de temps, la préparation de cet atelier a été précipitée et a donné lieu à des différences avec la trame initiale :

- Il n'a pas été explicitement demandé aux participants de noter au moins une idée à la lecture des documents clefs.

[11] https://docs.google.com/document/d/11jLHWf6gGtm3d2JGBqtkPSY4tWDu9ITBT4Sn-0wXxKE/edit?usp=sharing

- Le brainstorming s'est effectué de manière bimodale (3 personnes en présentiel, 1 à distance) mais je n'avais pas connaissance du fait qu'une personne était à distance. Les supports ont donc été prévus comme pour la configuration en présentiel.

- Le temps prévu était de 1h pour le brainstorming ; aucun temps supplémentaire n'avait été inclus pour prendre en compte le temps d'explication de la méthode aux participants.

3. Déroulé en conditions réelles

Le temps réel passé sur le Brainstorming fut de 1h15, soit 15 minutes de plus que prévu.

Le temps d'inclusion s'est fait de manière différente : il a surtout servi à introduire la nouvelle méthode aux yeux de tous.

Le temps de déclusion ne s'est pas fait par manque de temps.

A ce propos, l'absence de temps d'inclusion et de déclusion ne s'est pas fait tant ressentir que ça cette fois-ci. Selon moi, cela est dû au fait qu'il s'agissait de la toute première fois que l'on testait cette trame. L'effet nouveauté et l'engouement des personnes présentes autour du test a fait de ce moment un moment intrinsèquement particulier. De plus, les personnes présentes se connaissaient bien et il était moins pertinent de briser la glace cette fois-ci. Cela montre à quel point l'adaptation de la trame est essentielle, en toute circonstance.

Aucun tour de table véritable n'a été organisé, chaque participant a pris la parole de manière aléatoire pour chaque chapeau.

Par manque de temps, il n'a pas été possible de revenir sur l'un des chapeaux.

Si je comptais au départ chronométrer la séance pour gérer le temps passé sur chaque chapeau, je ne l'ai finalement pas fait pour plus de flexibilité mais le temps était quand même sous ma surveillance.

4. Résultats & Retours des participants

Les retours suivants sont une synthèse de retours écrits et oraux des 4 participants au Brainstorming Test, moi inclue. Ils ne font pas l'objet de données quantifiables. Pour des raisons de délais courts et d'organisation, les participants n'ont pas été interrogés à

partir d'un questionnaire ou toute autre forme de recueil structuré de données, et cela constitue un point faible dans ma méthodologie.

On peut voir que le Brainstorming a été reçu positivement, que ce soit :

- **du point de vue de l'affect :** les participants étaient enjoués, ils ont pris plaisir à participer à l'atelier, l'expérience a été vécue come agréable et la nouveauté a été appréciée. Un participant mentionne : « *Je suis ressortie de ce brainstorm plutôt enjouée d'avoir pu tester cette méthode alors qu'avant le brainstorm, je ne me sentais pas forcément prête à brainstormer. En effet, j'étais sur une autre tâche pour un autre projet, je n'avais pas la tête à ça et finalement le brainstorm a été agréable.* ». On sent ici que l'objectif de faire de ce brainstorming un moment à part a été atteint. On note également que tous les participants on vraiment joué le jeu, signe de leur implication.

- **du point de vue de l'utilité et de l'efficacité :**

En comparaison avec les précédents brainstormings réalisés, celui-ci a vraiment permis de savoir dans quelle direction aller pour rédiger la propale. Finir par le chapeau bleu constitue une réelle force car il oblige à conclure d'une manière ou d'une autre. La méthode des 6 chapeaux offre un cadre, une structure à l'échange, et cela permet d'aborder tous les points nécessaires : idées, critiques positives, alertes, etc… Le fait d'avoir des documents supports en permanence sous les yeux permet de suivre plus facilement l'échange, d'avoir tous les concepts sous les yeux et de ne pas écarter d'idées. Une des personnes présentes témoigne : *« Cela permet finalement de gagner en clarté car il faut analyser ses pensées avant de les partager au groupe. ».*

du point de vue de la créativité : le chapeau vert a permis d'exprimer et d'explorer ensuite toutes les idées mentionnées par l'ensemble des participants, et donc de ne pas en laisser de côté. Un participant mentionne d'ailleurs : *« Je pense qu'il a été utile car nous avions commencé à réfléchir sur ce projet la semaine précédente et nous étions restés sur des idées assez classiques. Finalement, ce brainstorm a permis d'amener d'autres idées comme celle de Mario Bros et c'est d'ailleurs une des pistes proposées au client. »*. Le chapeau des émotions a amené des réponses inattendues, qui n'étaient jusque-là pas ressorties dans les brainstormings habituels et a forcé les personnes présentes à se mettre véritablement à la place de l'apprenant. Il y avait un bon équilibre de la parole qui circulait fluidement, et tout le monde a pu s'exprimer à plusieurs reprises ; personne n'a semblé effacer au profit d'autres et inversement. On a donc évité certains biais à la

créativité (cf. . Un participant raconte : *« Je dirais que la segmentation des idées nous a forcés à s'assurer que chaque participant parle pour chaque chapeau. Je trouve cela positif par rapport à nos brainstorms habituels où certaines personnes peuvent être moins expressives que d'autres. »* Bien que peu évidente à appliquer, les participants se sont très bien emparés de la segmentation des idées, pilier de la méthode de de Bono. De très rares divagations ont été constatées. A propos de la segmentation, on a pu également entendre : *« Cela permet d'oser tout dire, de manière saine, car il y a un temps dédié pour tout. »* ou encore *« C'est le temps et une mise en place de cette méthode régulièrement qui permettra à chacun de l'adopter et d'être plus à l'aise avec la segmentation des idées. ».*

Temps à disposition :

Le temps de préparation (1h pour lire le cahier des charges) a semblé suffisant pour tout le monde. Le fait que je prenne le temps, en tant qu'animatrice, de noter les points clefs à la lecture du sujet, a permis de fluidifier la suite et d'optimiser le brainstorming. L'heure a été suffisante pour la quantité de matériel à explorer mais surtout elle était indispensable pour réellement mettre à profit l'idéation.

La séance de brainstorming aura duré 1h15, soit 15 minutes de plus que le temps prévu, sachant qu'un peu de temps a été pris pour présenter la méthode et d'autres éléments de contexte. Le temps a donc été plutôt bien respecté.

Nombre de participants :

Le nombre de 4 participants a permis que chacun s'exprime pour chaque chapeau, et ce dans une limite d'une heure environ. Cela a permis également de réunir à minima un concepteur, un chef de projet et un graphiste. Il serait intéressant de tester la méthode avec plus ou moins de participants, mais sur le principe varier le nombre de participants ne semble être un problème. Il faudrait peut-être simplement réévaluer le temps nécessaire le cas échéant.

Modalité et Matériel :

Pour ce brainstorming, 3 personnes étaient sur place dans les bureaux et 1 personne était à distance. La méthode testée était celle originalement prévue pour du tout présentiel.

Mais cette dernière a très bien fonctionné en bimodalité, notamment grâce au partage d'écran utile à tous. A ce propos, un participant explique : *« J'ai utilisé le document de prise de notes une seule fois mais c'est pratique d'avoir ce document à disposition, déjà prêt. Le document de l'animateur est utile pour facilement savoir où on en est et ce sur quoi on peut échanger. »*

Animation de la séance :

En tant qu'organisatrice et animatrice de cette séance, j'ai quelques commentaires à ajouter. Il était parfois difficile d'assurer cette fonction en plus de celle de participant. Je devais à la fois présenter, animer, structurer l'échange, prendre des notes, et proposer des idées. Parfois, j'oubliais que j'étais également là pour participer car je me concentrais sur autre chose, comme la gestion du temps. Je souhaitais chronométrer l'échange à l'origine mais finalement je ne l'ai pas fait pour que la discussion ne soit pas rigide. Je n'ai pas toujours su m'imposer pour rappeler à l'ordre les personnes qui s'exprimaient à travers le mauvais chapeau ou pour passer au chapeau suivant plus rapidement. J'avais cependant bien préparé le terrain je crois, en notant les points clefs du projet et en réexpliquant le sujet à l'assemblée. Cela a constitué un gain de temps précieux.

Application future de la méthode :

L'idée même d'avoir une méthodologie pour brainstormer avait pu laisser certaines personnes sceptiques (c'est que l'on pouvait constater à travers les réponses au questionnaire) mais l'issue est plutôt positive, comme l'exprime l'une des personnes présente : « *Cela ne nous a pas pris plus de temps de travailler de cette façon que de notre manière habituelle. D'ailleurs on n'a pas de méthode particulière et en avoir une permet justement de ne pas avoir à se demander comment animer une réunion pour stimuler la créativité. »*

Cette séance a confirmé que c'était une méthode à creuser et qui pouvait marcher pour nos réflexions créatives au sein du studio. La trame mériterait d'être testée et retestée dans de nouvelles configurations en variant les principaux paramètres (temps, participants, support, modalité, etc…). Les participants s'accordent à dire qu'il ne doit pas s'agir de l'unique façon possible de brainstormer à l'avenir. L'idée d'une banque de ressources a fait

son chemin. Composée de déroulés-types de sessions créatives, on pourrait y piocher librement des idées selon le projet et le type de brainstorming qu'on veut faire.

Sur le plan personnel, j'étais stressée d'organiser ce brainstorming et qu'il ne fonctionne peut-être pas, car j'y plaçais de nombreux enjeux. Mais l'issue est finalement très positive et encourageante. Elle donne du sens à tout le travail que j'ai accompli.

5. Les objectifs sont-ils atteints ?

Ainsi, avec ces résultats encourageants on peut dire plusieurs objectifs ont été atteints :

- augmenter l'efficacité des brainstormings par une lecture des documents clefs en amont, par des techniques favorisant l'idéation, et en concluant le brainstorming pour savoir dans quelle direction aller par la suite ;

- impliquer plus de personnes pour avoir d'avantages d'idées et de points de vue et que chacun des participants trouve sa place et son terrain d'expression ;

- faire du Brainstorming un moment à part dans la journée de travail et dans le processus de création des modules ;

- ne pas proposer une méthodologie trop encombrante mais aussi s'adapter aux contraintes et au fonctionnement de l'entreprise ;

6. Réserves et questionnements quant à la méthode

Puisque la trame n'a pu être testée qu'une seule fois, il est impossible de faire des généralités et d'affirmer que cette méthode doit constituer la base de tous les futurs brainstormings.

La méthode fonctionnerait-elle avec plus ou moins de participants ? Et le cas échéant, sera-t-il nécessaire de prévoir plus ou moins de temps pour le brainstorming ?

La méthode fonctionnerait-elle pour tous les types de projets ?

La méthode fonctionnerait-elle avec d'autres participants ? Les dynamiques de groupe varient considérablement. Et chaque ensemble de personnes produit une émulation différente.

La méthode ne va-t-elle pas s'essouffler à force de la réutiliser ?

L'utilisation de klaxon pour une séance tout en distanciel est-elle vraiment pertinente ?

Comment inclure plus globalement cet exercice de brainstorming dans la réponse aux appels d'offre ?

D'un point de vue plus économique, le nouveau modèle de brainstorming (et de propale) contribue-t-il à augmenter le taux de transformation de propositions commerciales en projets à développer ?

7. Récapitulatif de l'expérience

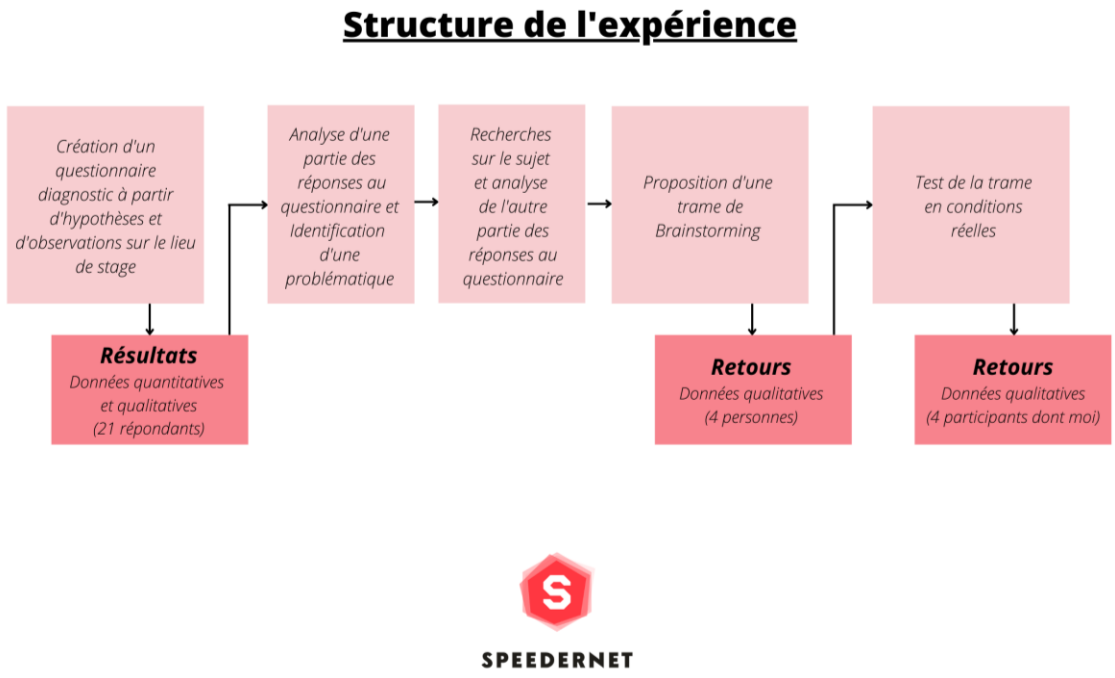


Figure 18. Récapitulatif de la méthodologie employée pour réaliser l'expérience de ce mémoire

Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de répondre à la problématique suivante : **pourquoi et comment introduire une pratique créative dans le processus de production des modules de formation d'une agence de Digital Learning ?**

Si j'ai pu démontrer la nécessité de favoriser la créativité dans la formation et dans le monde de l'entreprise, j'ai également pu mettre en garde sur des facteurs internes et externes pouvant agir comme des freins ou des leviers à la créativité. La connaissance et la prise en compte de ces facteurs étant la clef pour favoriser les pratiques créatives.

Un questionnaire diffusé auprès des employés de l'entreprise avait permis de poser un diagnostic : l'ensemble des étapes de la production des modules de formation sollicitent une ou plusieurs formes de créativité chez les employés mais il manque un cadre pour que cette dernière s'exprime pleinement. L'amont de la chaîne de production est ressorti comme l'un des moments clefs pour insuffler de la créativité dans les projets. Ainsi, c'est vers les brainstormings en amont des projets que j'ai dirigé mes recherches.

D'autre part, le questionnaire avait permis de dégager des pistes d'amélioration, comme le fait de prendre connaissance du cahier des charges avant le brainstorming ou bien de constituer une équipe avec les différents corps de métier pour réaliser cet exercice. Grâce aux nombreuses réponses, mais également à la littérature, j'ai pu proposer une trame de Brainstorming basée sur la méthode des 6 chapeaux d'Edward de Bono et répondant à plusieurs contraintes de l'entreprise tel qu'un temps limité, et une méthodologie flexible. Testée en conditions réelles, l'expérience a été une réussite et la trame a été approuvée, malgré le temps limité pour mettre en place la séance test.

Les résultats prometteurs méritent d'être confirmés en testant de nouveau cette trame lors d'ultérieurs démarrages de projets afin de voir s'il elle est applicable en toute situation. Il serait pertinent d'obtenir la réaction d'autres personnes, qui, moins impliquées dans les recherches sur ce sujet, auraient un regard plus neuf sur la chose.

Je crois profondément que cette nouvelle méthodologie peut constituer une base d'application solide pour les futurs projets, mais je ne pense pas qu'elle doit devenir l'unique façon de brainstormer dans l'entreprise.

Une des idées exposées lors de ce travail de recherche était la constitution sur le long terme d'une banque de ressources dans laquelle se trouveraient plusieurs trames de brainstorming ou d'ateliers créatifs et dans laquelle il serait possible de piocher selon les besoins et contraintes du projet.

En guise de piste à explorer, celle d'un deuxième brainstorming, qui interviendrait plus tard dans le projet. En effet, le brainstorming sur lequel nous avons travaillé intervient très tôt dans la création du module, avant même que la vente soit scellée. Une mise en commun d'idée me paraîtrait très utile - en particulier pour des projets scénarisés et/ou gamifiés – une fois le workshop réalisé avec le client. Un certain nombre de décisions sont effectivement prises à ce moment-là et cette étape précède la création du storyboard, qui constitue le socle du concept et des idées. Si le second Brainstorming en groupe n'est pas envisageable, il semble pertinent d'explorer au moins la co-conception (1 concepteur principal et 1 personne en accompagnement). Cette idée est remontée dans les réponses au questionnaire et j'ai personnellement eu la chance de la tester lors de mon stage : ce fut un succès.

Pour finir, ce travail de recherche pousse plus largement à reconsidérer la place de la créativité dans l'entreprise, pour l'inscrire dans l'ADN de Speedernet. Selon moi, la créativité ne peut plus reposer sur le hasard ou les aptitudes de chacun mais doit faire partie d'une véritable réflexion stratégique de l'entreprise et chaque action mise en place doit découler de cet objectif.

Bibliographie

Alhajri, A. (2016). *Creativity and Innovation in Google*. *7*(2), 5.

Lapierre, A. (2016). *Méthodes de conciliation entre gestion et créativité : L'intégration des pratiques Agiles dans les équipes-projet.* (M. Sc., HEC Montréal). biblos.hec.ca. https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2016no76.pdf

Auger, P. (2010). *Management de la creativite : comment integrer les exigences de controle et de flexibilite dans les pratiques quotiennes de travail ?* 22.

Bouchard, V., & Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle. *Revue francaise de gestion, 161*(2), 95-109.

Bryon-Portet, C. (2011). *Le recadrage dans la naissance des idées innovantes ou comment favoriser la créativité en s'inspirant des théories développées par les SIC1*. *Protée, 39*(1), 103-110. https://doi.org/10.7202/1006731ar

Capron Puozzo, I. (2014). *La créativité, un levier pour l'apprentissage de petite poucette*. *20*, 2.

Coroi, I.-C. (2013). *La créativité – perspectives conceptuelles et contextuelles*. 7.

Cropley, D. H., & Cropley, A. J. (2011). Aesthetics and Creativity. In *Encyclopedia of Creativity* (p. 24-28). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375038-9.00004-2

Debois, F., Groff, A., & Chenevier, E. (2019). *La boîte à outils de la créativité: Vol. 3e éd.* Dunod; Cairn.info. https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-creativite--9782100789016.htm

Felix, J. (2015). *La gestion de la charge cognitive dans la conception de modules de formation.* (Master 2, Université de Lille 1).

FourSight Research Supplement Feb 2018.pdf. (s. d.). Consulté 26 juin 2022, à l'adresse https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4424590/Calendar/FourSight%20Research%20Supplement%20Feb%202018.pdf

FourSight Technical Manual 2002.pdf. (s. d.). Consulté 26 juin 2022, à l'adresse https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4424590/Calendar/FourSight%20Technical%20Manual%202002.pdf

IFSI CHU de Grenoble Alpes. (2021). *Projet pédagogique 2021 – 2025* [Projet pédagogique].

Mancini, J. (2020). *La facilitation en créativité en contexte d'enseignement hybride*. 100. (Master 2, Université Grenoble Alpes). https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02987343/document

Merlet, J., & Poussing, N. (2020). Impact du télétravail sur l'innovation des entreprises : Une étude sur données d'enquête. *Revue d'economie industrielle*, *171*(3), 89-138.

Mnisri, K., & Nagati, H. (2012). *Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations. Question(s) de management*, *1*(2), 37-57. https://doi.org/10.3917/qdm.122.0037

Paulus, P. B., & Yang, H.-C. (2000). *Idea Generation in Groups : A Basis for Creativity in Organizations. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *82*(1), 76-87. https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2888

Puozzo, I. (2013). *Pédagogie de la créativité : De l'émotion à l'apprentissage. Éducation et socialisation*, *33*. https://doi.org/10.4000/edso.174

Reckwitz, A., & Windels, L. (2021). Soyez créatifs ! Esthétisation et créativité à l'âge du capitalisme esthétique. *Nouvelle revue desthetique*, *28*(2), 27-40.

Rydning, A. F. (2009). *La démarche de l'expert-traducteur face à un problème de reformulation. Meta*, *53*(4), 748-764. https://doi.org/10.7202/019645ar

Sitographie

(s. d.). *e-learning*. LAROUSSE. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/e-learning/10910399

Rambaud, C. (2021). *Qu'est ce que le modèle ADDIE ?*. beedeez. https://www.beedeez.com/fr/blog/ingenierie-pedagogique/quest-ce-que-le-modele-addie

(s. d.). *Wiki*. Wikipédia. https://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki

(s. d.). *Apprentissage et créativité*. CONSEIL DE L'EUROPE. https://www.coe.int/fr/web/digital-citizenship-education/learning-and-creativity

Derobert, N. (s. d.). *L'outil des 6 chapeaux*. CommentProgresser. https://commentprogresser.com/outil-6-chapeaux.html

Glossaire

Propale : Diminutif de proposition commerciale. Il s'agit d'une proposition pédagogique, graphique et commerciale faite par Speedernet à une entreprise en réponse à un appel d'offre, qui prend la forme d'un power point.

V1 : Abréviation de Version cliquable 1. Une fois que le contenu graphique a été créé, celui-ci est intégré au storyboard puis animé avant d'être soumis au client.

V2 : Abréviation de Version cliquable 2. Après retour des clients sur la V1, une V2 est envoyée aux clients.

Sigles et abréviations utilisés

DA : Directeur artistique

CPS : Creative Problem Solving

Table des illustrations

Figure 1. Organigramme du Studio créatif de Speedernet durant l'été 2022 16

Figure 2. Schéma de synthèse des phases de production d'un module de formation chez Speedernet (Felix, 2015) 23

Figure 3. Les phases de production d'un module de formation chez Speedernet, à partir du schéma de Felix (2015) 24

Figure 4. Capture d'écran d'un extrait du questionnaire Google Form envoyé aux employés de Speedernet 26

Figure 5. Capture d'écran des réponses à la question 3 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet..... 28

Figure 6. Capture d'écran des réponses à la question 8 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet..... 28

Figure 7. Captures d'écran des réponses à la question 6 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet..... 30

Figure 8. Capture d'écran des réponses à la question 12 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet..... 31

Figure 9. Capture d'écran des réponses à la question 13 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet..... 32

Figure 10. Schéma exposant le lien entre créativité et innovation, réalisé à partir de la théorie de Bouchard & Bos (2006)..... 37

Figure 11. Les 6 étapes du Creative Problem Solving de Puccio (2002) à partir du modèle d'Osborn 38

Figure 12. Déroulé d'un atelier de créativité selon Mancini (2020), inspiré des travaux de Dionnet & al. (2017). 48

Figure 13. Image extraite du site https://mmdfrance.fr et représentant la méthode des 6 chapeaux d'Edward de Bono 51

Figure 14. Image extraite du site https://mc-consulting.fr et représentant la méthode des 6 chapeaux d'Edward de Bono 51

Figure 15. Schéma représentant la répartition des obstacles à la créativité organisationnelle selon leur nature, à partir du travail de Mnisri & Nagati (2012)..... 54

Figure 16. Blocages créatifs individuels d'après PAICU (cité par COROI, 2013)..... 56

Figure 17. Capture d’écran des réponses à la question 5 du questionnaire Google Form diffusé auprès des employés de Speedernet..... 60

Figure 18. Récapitulatif de la méthodologie employée pour réaliser l’expérience de ce mémoire.. 74

Table des annexes

Annexe 1 Questionnaire diagnostique sur la créativité diffusé auprès des employés de l'entreprise Speedernet le 4 juillet 2022..... 84

Annexe 2 Objectif derrière chaque question 86

Annexe 3 Analyse des réponses au questionnaire..... 87

Annexe 1

Questionnaire diagnostique sur la créativité diffusé auprès des employés de l'entreprise Speedernet le 4 juillet 2022.

La créativité chez Speedernet

- Page 1 -

Question 1. Quel est ton rôle chez Speedernet ?

Chef de projet – Concepteur/Conceptrice – Graphiste – Pôle Ingénierie de Formation – Pôle immersif – Pôle Développeur – Equipe Commerciale/Support technique – Equipe Communication & Marketing – Administration/Service informatique – Direction – Autre : …

Question 2. En général, dirais-tu que tu es une personne créative ?

□ *Oui* □ *Non* □ *Autre : …*

Question 3. Sur une échelle de 1 à 7, estimes-tu que tu aies la possibilité d'exploiter ton potentiel créatif dans ton travail ?

1-Pas du tout / 7-Absolument

Question 4. Où te sens-tu le plus créatif ?

□ *Au bureau, en présentiel* □ *Chez toi, en télétravail* □ *Autre : …*

Préciser pourquoi : …

Question 5. Quand te sens-tu le plus créatif ?

□ *Seul* □ *En groupe* □ *Autre : …*

Préciser pourquoi : …

- Page 2 -

Question 6. Selon toi, à quelle(s) étape(s) du processus de création d'un module faudrait-il mettre les moyens pour favoriser la créativité ? Classe les propositions suivantes, en mettant une réponse par colonne. En 1, l'étape qui nécessite de mettre le plus gros effort sur la créativité ; en 7, le moins d'efforts.

R&D / Veille – Ingénierie de formation – Propale – Structure – Storyboard – Création graphique – Version cliquable

Question 7. Les clients demandent souvent des formations innovantes. Pour toi, qu'est-ce qu'une formation innovante ?

Champ libre

Question 8. Estimes-tu que les modules de formations produits chez Speedernet sont innovants ?

□ *Tout le temps* □ *Souvent* □ *Parfois* □ *Rarement* □ *Jamais*

Question 9. Selon toi, qu'est-ce qui peut freiner la créativité chez Speedernet ? (facteurs internes ou externes, personnes, organisation, environnement, etc.)

Champ libre

Question 10. Selon toi, qu'est-ce qui est mis en place actuellement chez Speedernet qui peut favoriser la créativité ? (facteurs internes ou externes, personnes, organisation, environnement, etc.)

Champ libre

Question 11. Qu'est-ce que Speedernet pourrait mettre en place à l'avenir pour favoriser la créativité du studio ?

Champ libre

- Page 3 -

Question 12. Penses-tu qu'il soit intéressant d'impliquer tous les acteurs d'un projet lors d'un brainstorming pour une propale ?

□ *Oui* □ *Non* □ *Autre : ...*

Question 13. Penses-tu qu'il faille appliquer une vraie méthodologie pour ce brainstorming ?

□ *Oui* □ *Non* □ *Autre : ...*

Annexe 2

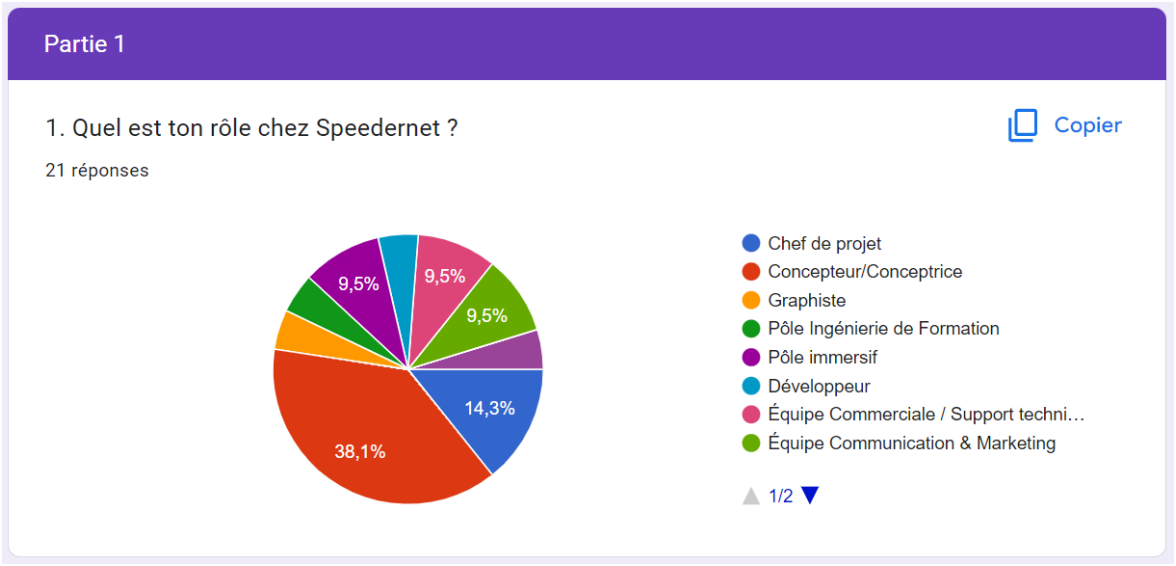
Objectif derrière chaque question

Question	Objectif
1	Il semble probable que les différents corps de métier aient une vision différente de la créativité chez Speedernet, et ces différentes seraient pertinentes à analyser.
2	En lien avec la question 3, montrer qu'il y a un terrain d'amélioration en matière de créativité chez Speedernet.
3	En lien avec la question 2, montrer qu'il y a un terrain d'amélioration en matière de créativité chez Speedernet.
4	Réfléchir aux potentielles conditions de travail à mettre en place
5	
6	Réfléchir à « où mettre l'accent sur la créativité » lors de la production de modules chez Speedernet. L'hypothèse étant que plus on est en amont de la chaîne de production, plus on en a besoin, et notamment au niveau des propales où tout est décidé.
7	Pouvoir mieux justifier en quoi le studio est innovant auprès du public lors de propales/pitch, etc… Comprendre si nos formations sont réellement innovantes
8	Montrer qu'il y a un terrain d'amélioration en matière de créativité chez Speedernet.
9	Comprendre s'il y a des éléments actuellement mis en place que l'on peut modifier facilement.
10	Comprendre s'il y a des éléments actuellement mis en place que l'on peut facilement maintenir ou renforcer
11	Comprendre s'il y a des éléments actuellement manquant que l'on peut mettre en place facilement.

12	En lien avec la question 6, évaluer la pertinence d'une refonte des brainstormings pour les propales.
13	

Annexe 3

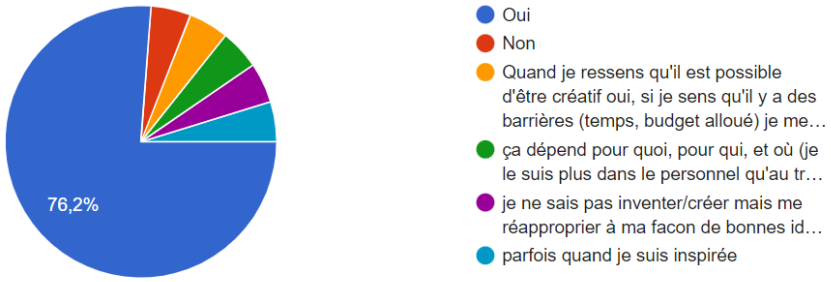
Analyse des réponses au questionnaire



2. En général, dirais-tu que tu es une personne créative ?

Copier

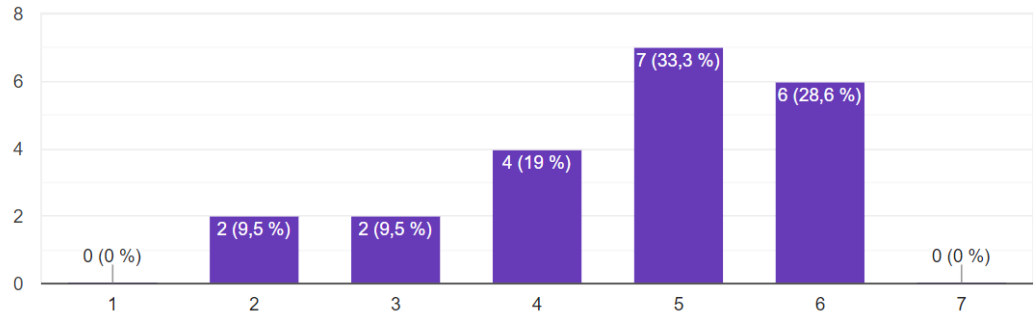
21 réponses



3. Sur une échelle de 1 à 7, estimes-tu que tu as la possibilité d'exploiter ton potentiel créatif dans ton travail ?

Copier

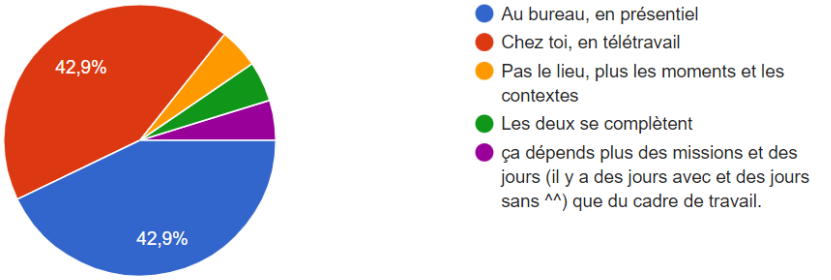
21 réponses



4. Où te sens-tu le plus créatif ?

Copier

21 réponses

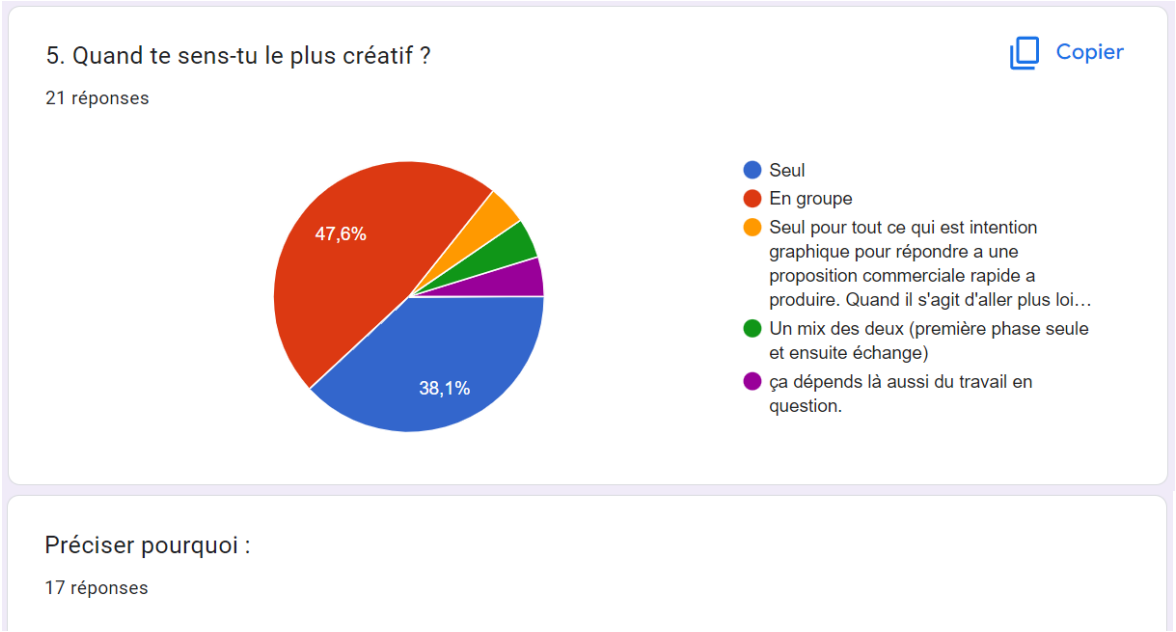


Préciser pourquoi :

19 réponses

(Phrases-témoins)

Au bureau, en présentiel	Chez toi, en télétravail
Partage, échange d'idées, inspiration x3 Développer ses idées, pousser et enrichir sa réflexion x2 Motivation, dynamique de groupe, stimulation collective x3	Calme, concentration x5 Faire les choses à son propre rythme x1 Environnement de travail connu et personnalisé x4 Liberté physique donc liberté d'esprit
La créativité n'est pas sur commande x1 Un environnement de travail coloré, moins neutre favoriserait la créativité x1 Il faudrait créer les conditions d'un environnement de travail qui favorisent la créativité x1 Une envie de faire des choses radicalement différente des autres x1 L'efficacité est favorisé ou non selon l'environnement de travail selon la tâche à faire x1	



(Phrases-témoins)

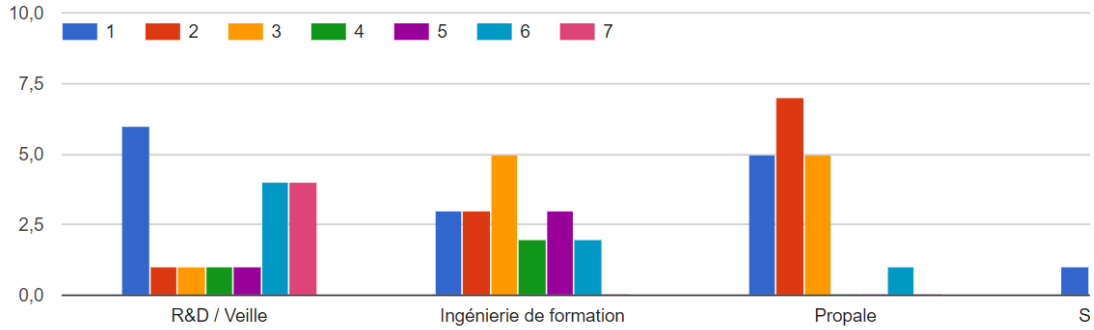
Seul	En groupe
Calme, concentration x5 Prendre le temps x2 Ne pas être influencé par les idées des autres x1 Le travail en groupe nécessite d'avoir un « gestionnaire » et c'est rarement le	Partage, échange d'idées x1 Développer ses idées, pousser et enrichir sa réflexion x5 Débloquer une situation x1 Prendre du recul sur son travail x1

cas x1 Aucune réunion jusqu'ici n'a été assez stimulante x1	Motivation qui vient des autres x1

Partie 2

6. Selon toi, à quelle(s) étape(s) du processus de création d'un module faudrait-il mettre les moyens pour favoriser la créativité ? Classe les propositions suivantes, en mettant une réponse par colonne. En 1, l'étape qui nécessite de mettre le plus gros effort sur la créativité ; en 7, le moins d'efforts.

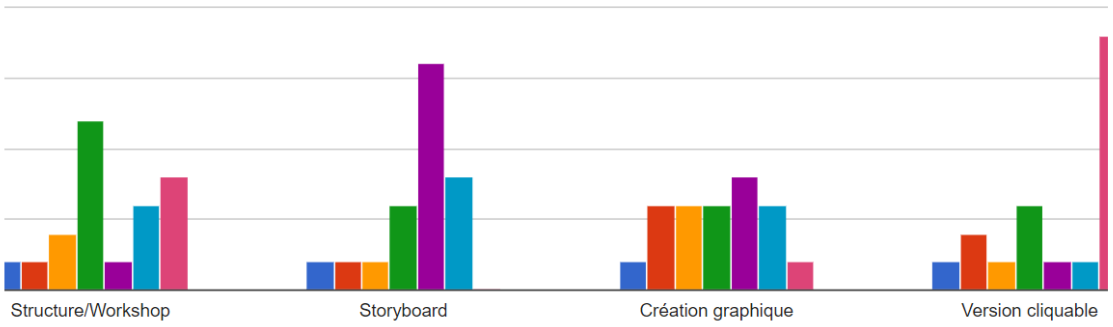
Copier



Partie 2

6. Selon toi, à quelle(s) étape(s) du processus de création d'un module faudrait-il mettre les moyens pour favoriser la créativité ? Classe les propositions suivantes, en mettant une réponse par colonne. En 1, l'étape qui nécessite de mettre le plus gros effort sur la créativité ; en 7, le moins d'efforts.

Copier



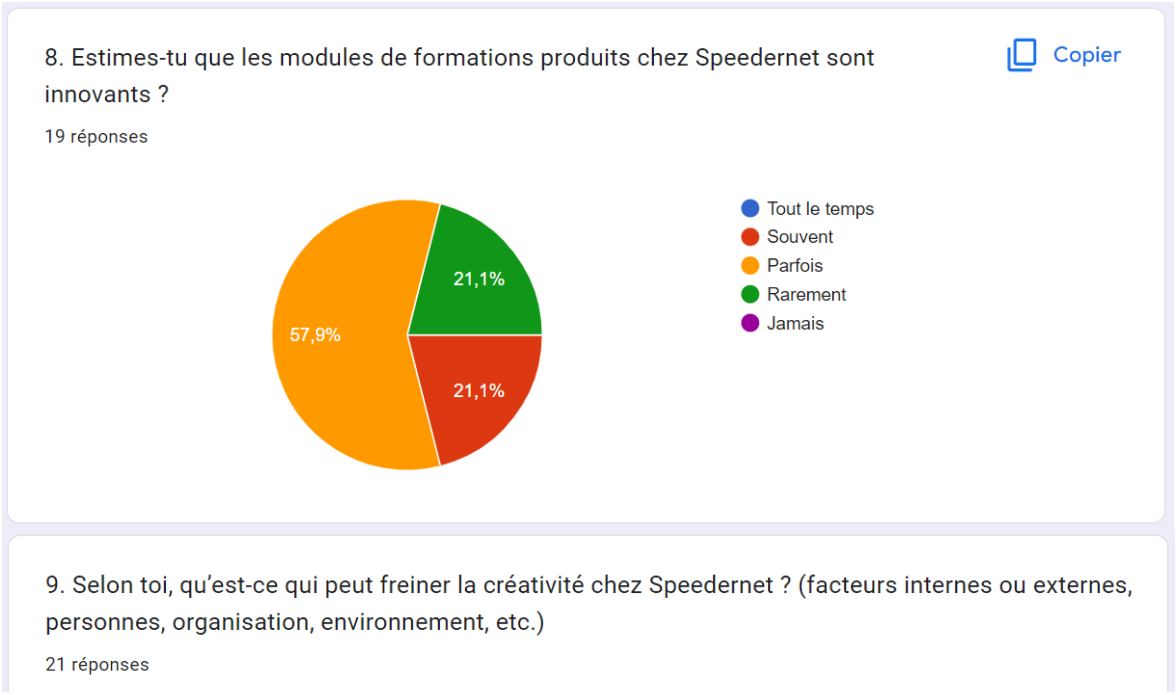
7. Les clients demandent souvent des formations innovantes. Pour toi, qu'est-ce qu'une formation innovante ?

18 réponses

Calcul réalisé pour définir quelle étape a été placée le plus de fois en haut du classement.

1 point si l'étape a été positionnée en premier. 7 points si l'étape a été réalisé en dernier. Moins l'étape récolte de points et plus celle-ci mérite un effort sur la créativité.

Classement	1 - (placée le plus fréquemment en haut du classement) 2 - (placée le plus fréquemment en bas du classement)
1	Propale
2	Ingénierie de Formation
3	R&D / Veille
4	Création graphique
5	Structure/Workshop
6	Storyboard
7	Version Cliquable



(Phrases-témoins)

Freins
Manque de temps, délais de production, urgence x14

Clients exigents, pas ouverts à la nouveauté, campent sur leurs positions, attentes x7

Argent, budget x6

Pas assez de personnes impliquées lors des brainstorms/propales x4

Peur que le client n'adhère pas, de s'imposer x3

Investissement des employés, curiosité x3

Manque d'échanges au sein d'une équipe x2

L'environnement de travail doit insuffler une dynamique créative, décoration du bureau (couleurs, lieu inspirant) x2

Fatigue mentale x1

Temps alloué à la veille insuffisant x1

Veille non appliquée aux productions x1

Absence de feedback des apprenants x1

Organisation, méthode x1

Outils x1

Toujours un besoin d'argumenter, pourquoi faire comme ça x1

La politique de l'entreprise doit insuffler une dynamique créative x1

Organiation des bureaux x1

Manque de recherche x1

Manque de collaboration avec les développeurs x1

Manque d'une vision à long terme x1

Être souvent interrompu (cf open space) x1

Le contenu de la formation x1

Ma capacité personnelle x1

Le type de client x1

La proposition de départ faite sur la propale x1

Les heures supplémentaires non payées x1

10. Selon toi, qu'est-ce qui est mis en place actuellement chez Speedernet qui peut favoriser la créativité ? (facteurs internes ou externes, personnes, organisation, environnement, etc.)

21 réponses

Phrases-témoins :

Ateliers, veille et partage de veille (Point Studio, Point Conception, etc.) x8

Avoir commencé à intégrér plus de personnes aux propales projet x 6

Les brainstormings x6 (sans donner d'explications supplémentaires)

Ne sait pas x2

Les discussions entre collègues tout au long du projet x 2

Les référents, par leur capacité à motiver et trouver des solutions x 1

La co-conception expérimentée au niveau des propales x1

Le management participatif x1

Les initiatives personnelles x1

Les workshops x 1

Certains clients qui savent de quoi on est capables et qui nous boostent x1

3 réponses « hors-sujet » sont à noter :

Les heures supplémentaires non payés x1 (répond à la question 9 – sur les choses existantes à modifier)

Plus de temps pour faire des propales x1 (répond à la question 11 sur les choses existantes à mettre en place)

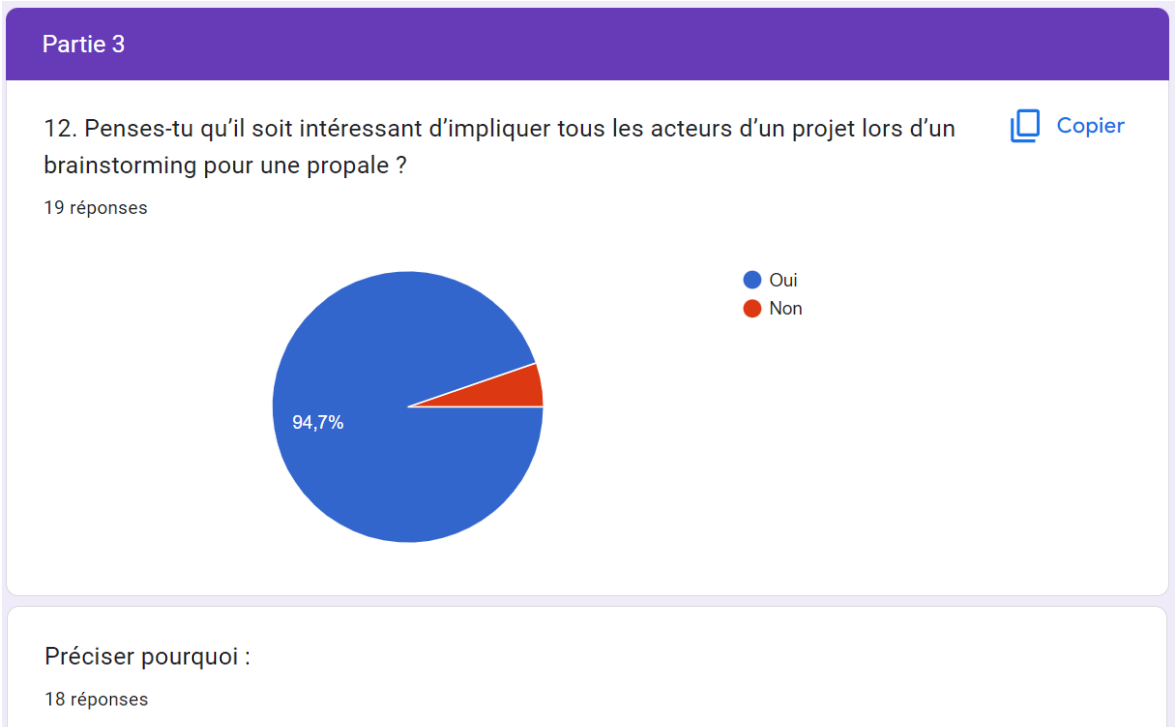
La souplesse sur le temps de résolution des tâches dans notre méthodologie actuelle (Kanban, par opposition à Scrum). (répond à la question 11 sur les choses existantes à mettre en place)

11. Qu'est-ce que Speedernet pourrait mettre en place à l'avenir pour favoriser la créativité du studio ?

21 réponses

Choses à mettre en place **(Phrases-témoins)**
Plus de veille, par tours avec du temps aloué dans les agendas et mieux partagée : une vraie culture de veille x8 Proposer des formations, animations ou challegnes pour booster la créativité x8 Inclure plus de personnes dans les propales x3 Proposer un lieu plus propice à la créativité (décoration, environnement) x2 Remettre sur pied (mais sur une autre forme peut être) la boite à idées x2 Ateliers intra-services x2 - Plus de temps Accepter la "rêverie solitaire" sur le temps de travail x2 - Plus de projets POC internes en équipes x2 S'assurer que le CDC a été lu par tous les participants au brainstorm x1 Proposer des bonus pour les propales gagnées x1 Temps, Méthode, Flexibilité x1 Comprendre qu'il y a plusieurs types de profils créatifs et ne plus avoir honte/être timide de partager une idée x1 - Moodboards en phase de propale x1 Pouvoir proposer un projet à son initiative et non à l'initiative d'un client x1 Revoir un projet déjà fait lors d'une réunion conception/ graphisme et demander à chaque collaborateur comment il aurait abordé le projet ou quelles modifications il/ elle recommanderait x1 Montée en compétence x1 Ne sait pas x1

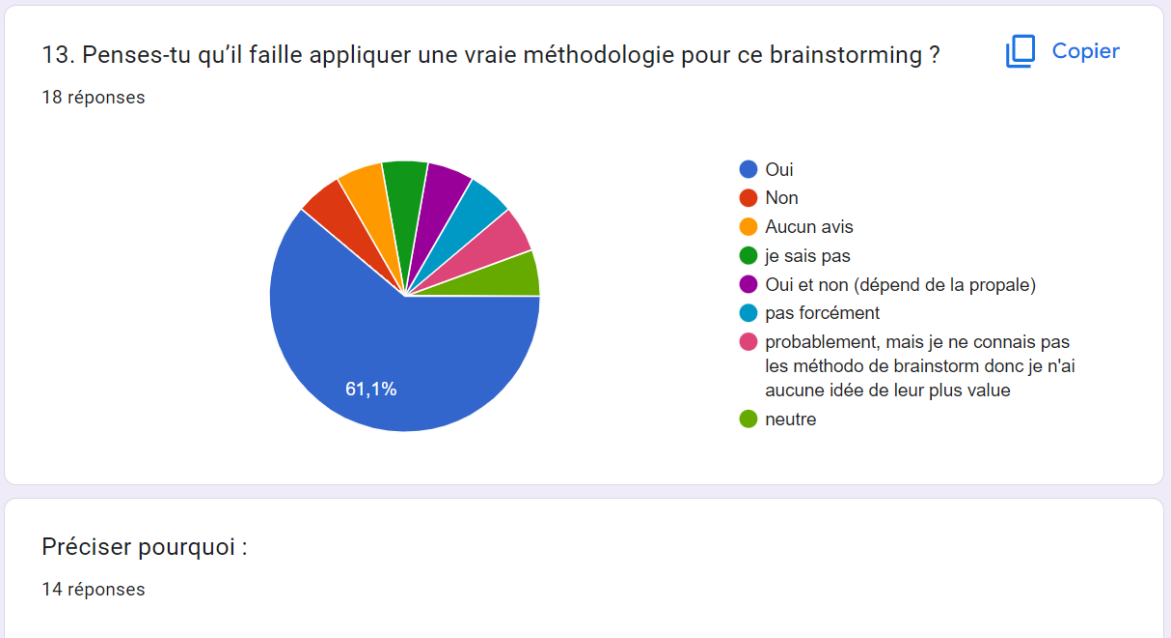
Avoir un rapport plus sain & honnête avec les clients sur la créativité, ce qu'ils attendent, ce qui est complexe légalement du aux propales x1



(Phrases-témoins)

En faveur du « OUI »
Chaque métier apporte son expertise et connâit les contraintes et possibilités techniques, et donc apporte une vision différenten, permet d'anticiper des souis de réalisation, de jouer sur tous les axes d'un module x6 Enrichir les idées, Tout le monde peut avoir des idées intéressantes, exclure certaines personnes pourraient limiter les idées et tous les avis comptent x5 Permet à tous de mieux s'approprier le contenu, de faciliter la conception et réduire le temps (passations) x3 C'est à ce moment où tout est décidé, et où la créativité est décidé x1 Pour plus de cohérence entre tous les axes du module x1 Plus d'avis x1
En faveur du « NON »

Pas besoin d'impliquer le commerce x1 Tout le monde a des idées, mais il faut aussi inculquer le fait qu'on COMPTE sur tout le monde et qu'on est pas là pour enfiler des perles x1



(Phrases-témoins)

En faveur du « OUI »
Pour augemnter l'efficacité, gagner du temps x4 Il faut booker du temps pour préparer le brainstorm et lire le cahier des charges x3 Besoin de structure pour ne pas partir dans tous les sens x2 Ressortir du brainstorm avec les idées claires, de véritables conclusions x2 Avoir un cadre permet de ne pas partir d'une page blanche (principe de recadrage) x2 Empêcher que certains s'effacent au profi de personnes plus expansives et de perdre des idées. X2 Pour ne pas juger les idées émises. x1 Pour ne pas que cela finisse en énième réunion descendante et ennuyante (la réunionite nous guette !) x1 Il faudrait davantage des idées animations qu'une méthodologie dans lesquelles on

pourrait venir piocher.x1 La créativité nécessite de pouvoir puiser dans ses propres références (et donc en avoir !) x1 Il faut repenser son organisation : des moments seuls et d'autre en communs. X1
En faveur du « OUI MAIS »
Utile uniquement pour les proplaes plus difficiles où l'inspiration ne viendrait pas, pas nécessaire à chaque fois x2 Trop de méthodo tue la méthodo ! La créativité a besoin d'un espace de liberté ! x2 La créativité n'est pas quelque chose qui arrive toujours sur commande x1 Une méthodologie peut vite résulter d'une perte de temps x1 Car on se conforterai à une méthode et donc à terme cela poussera vers des répétitions x1

Table des matières

Introduction 9

PARTIE 1 - CONTEXTE DE STAGE 10

Chapitre 1. Motivations 11

Chapitre 2. Présentation de l'entreprise 13

1. Activité(s) de l'entreprise 13

1.1. Le Studio 13

1.2. Le développement de solutions technologiques 15

2. Fonctionnement du Studio 16

2.1. Organigramme 16

2.2. Le pôle « chefs de projet » 17

2.3. Le pôle « concepteurs-intégrateurs » 17

2.4. Le pôle « graphistes » 18

2.5. Le pôle « immersif » 18

2.6. Les référents de pôles 18

2.7. Mon rôle dans l'organigramme 19

3. Méthodes et outils de travail 19

3.1. Méthodes de travail 20

3.2. Outils de travail 21

Chapitre 3. La créativité chez Speedernet : Diagnostic. 23

1. La place de la créativité dans le processus de production des modules de formation chez Speedernet 23

2. Questionnaire diagnostique : La créativité chez Speedernet 26

2.1. Outil 26

2.2. Méthodologie 27

2.3. Résultats : synthèse 27

2.4. Discussion 32

PARTIE 2 - CADRE THEORIQUE 35

Chapitre 4. Vers une définition de la créativité 36

1. Créativité VS Esthétique 36

2. Créativité VS Innovation 36

3. Créativité VS Résolution de problèmes 37

4. Profils et processus créatif 39

Chapitre 5. L'intérêt de la créativité 42

1. L'intérêt de la créativité en entreprise 42
2. L'intérêt de la créativité dans la formation 44

Chapitre 6. Modèles et pratiques créatives 46

1. 3 principes créatifs 46
   1.1. La mise en commun d'idée 46
   1.2. Le recadrage d'idées 47
   1.3. La reformulation 47
2. Les ateliers créatifs 48
3. Focus sur l'exercice du Brainstorming 49
   3.1. La méthode des 6 chapeaux 50
   3.2. Les « Learning Cards » 51

Chapitre 7. Obstacles à la créativité organisationnelle 53

1. Obstacles internes à la créativité 53
   1.1. Obstacles organisationnels 54
   1.2. Obstacles individuels 55
   1.3. Obstacles de groupe 57
2. Obstacles externes à la créativité 57

PARTIE 3 - PRECONISATIONS 59

Chapitre 8. Préconisations tirées du cadre théorique et du questionnaire 60

1. Proposition de trame de Brainstorming 60
   1.1. Préparation du Brainstorming en Amont (étape 0) 60
   1.2. Temps d'inclusion (étape 1) 61
   1.3. Déroulement de l'Atelier (étape 2) 61
   1.4. Temps de déclusion (étape 3) 64
   1.5. Posture d'Animateur 64
   1.6. Matériel à prévoir 64
2. Soumission de la trame et retours 65
   2.1. Personnes concernées 66
   2.2. Retours des personnes concernées 66

Chapitre 9. Mise en œuvre de ces préconisations en conditions réelles 68

1. Conditions mises en place pour l'expérience 68
2. Différences avec la trame prévue 68
3. Déroulé en conditions réelles 69
4. Résultats & Retours des participants 69
5. Les objectifs sont-ils atteints ? 73

6. Réserves et questionnements quant à la méthode 73
7. Récapitulatif de l'expérience..... 74
Conclusion 75
Bibliographie 77
Sitographie. 79
Glossaire 80
Sigles et abréviations utilisés..... 80
Table des illustrations 81
Table des annexes 83

MOTS-CLÉS : créativité, digital learning, obstacles, pratiques créatives, brainstorming.

RÉSUMÉ

À travers ce mémoire de stage de Master 2, je m'intéresse à la créativité et cherche à savoir pourquoi et comment la favoriser dans le contexte d'une agence de Digital Learning.

Être créatif semble être devenue une nécessité pour survivre dans un monde ultraconcurrentiel. Mais comment peut-on l'être sans avoir les clefs requises pour comprendre ce qu'est la créativité, et connaître les facteurs capables de l'influencer ?

C'est avec ces questionnements en tête que j'ai effectué mes recherches, avec comme objectif final celui d'introduire une pratique créative dans mon environnement de stage, qui répondrait à la fois aux besoins et aux contraintes de l'entreprise en question.

KEYWORDS : creativity, digital learning, obstacles, creative practice, brainstorming.

ABSTRACT

This Master's degree memoir is a study of Creativity in the context of a Digital Learning company as well as why and how to encourage it.

Nowadays, being creative has become a bare necessity for companies to survive in an over-competitive world. In order to carry out my research, I needed to understand what is Creativity, what are the external and internal factors that can influence it, and learn about concrete methods that I could apply to my internship environment.

With that in mind, I was able to find the best way to introduce a new creative practice in the company, taking into consideration both its needs and constraints.