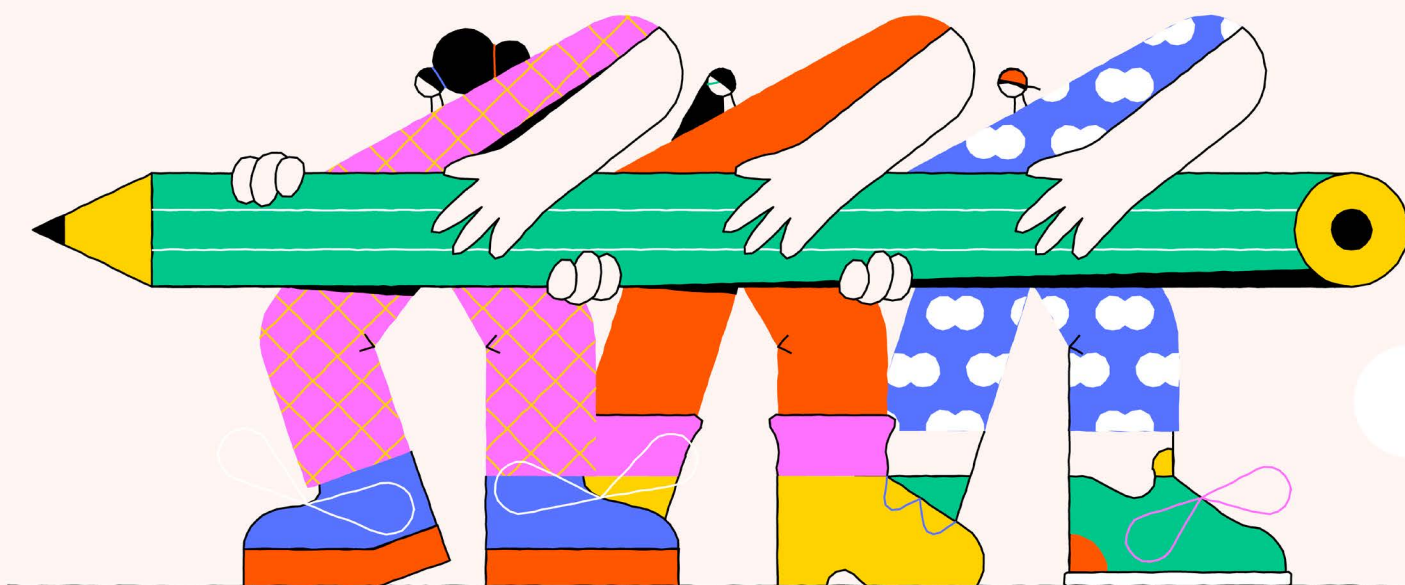




Creative Cloud abonnement Équipe

10 habitudes de responsables de la création très efficaces



Si vous aussi, vous êtes responsable de la création au sein d'une entreprise en plein essor, vous avez sans doute du mal à tenir le compte des projets en cours.

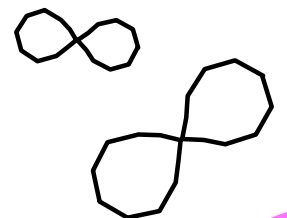
Vous jonglez constamment entre de multiples relations : membres de votre équipe, direction, autres équipes, prestataires... Vous vivez probablement au rythme des échéances, contraint de livrer d'importants volumes de contenu de qualité et de préserver la différenciation de la marque et ce, avec un budget limité.

Aujourd'hui, les responsables de la création — directeurs artistiques, du design ou de création, et autres responsables d'équipes créatives — croulent sous les responsabilités, à tel point que leur travail peut parfois sembler insurmontable.

Pour couronner le tout, si leur cursus dans l'art ou le design est le garant d'indéniables qualités créatives, il ne les a pas formés au management. Un bon créatif n'est pas nécessairement un bon responsable de la création, et la transition entre les deux s'opère rarement sans heurts. Comme l'écrit Jeremy Carson, directeur de création au sein de l'agence publicitaire Saatchi & Saatchi, celui qui devient responsable de la création n'exerce plus de fonctions créatives à proprement parler, mais supervise les projets créatifs de ses subordonnés.

Autrement dit, sa principale responsabilité est de gérer un capital humain et des processus. La gestion efficace de la création comporte de nombreux aspects : être une source d'inspiration pour son équipe, gérer des workflows et budgets, et optimiser la production et la collaboration. Si la somme de ces tâches semble considérable, un certain nombre de stratégies et d'outils peuvent transformer le quotidien du responsable de la création, en le libérant d'une spirale de réunions et de tâches pour lui faire vivre une expérience professionnelle satisfaisante et équilibrée.

Les dix conseils ci-après, cinq pour interagir avec les gens et cinq pour gérer les processus, vous aideront à maîtriser le rôle de responsable de la création.



Sommaire

Interagir avec les gens

1. Nouez d'étroites relations, en interne comme en externe. 1
2. Respectez et responsabilisez votre équipe. 2
3. Passez maître dans l'exercice des commentaires, qu'il s'agisse d'en fournir ou d'en recevoir. 3
4. Développez votre sens de la curiosité et de l'empathie. 4
5. Devenez un acteur de votre secteur, au-delà de votre entreprise. 5

Gérer les processus

6. Maîtrisez les bases du monde des affaires et du management. 6
7. Assumez votre rôle de gardien de la marque. 7
8. Créez des workflows qui responsabilisent. 8
9. Sachez vous adapter et réinventer constamment vos processus. 9
10. Assurez-vous que votre équipe dispose des bons outils. 10

Interagir avec les gens

1

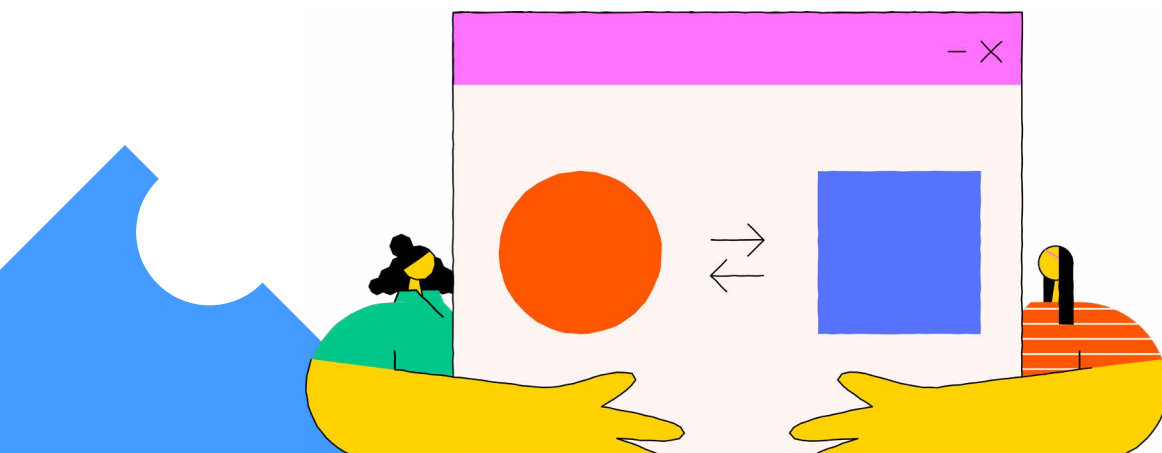
Nouez d'étroites relations, en interne comme en externe.

« La première des priorités du directeur de création est de nouer des relations, estime Josh Souter, directeur exécutif de la création chez Adobe. La qualité du travail fourni, les récompenses... Tout cela vient après. »

Nouer des relations peut nécessiter d'engager la conversation pour apprendre à mieux connaître ses collègues, tant sur le plan professionnel que personnel. Il peut s'agir aussi de proposer son aide ou de collaborer sur des projets, de remercier les autres et de mettre en avant la qualité de leur travail. Mais surtout, cela implique de gagner la confiance de ses interlocuteurs à tous les échelons de l'entreprise.

Directeur de création ayant exercé au sein de nombreuses entreprises avant de fonder CP Design, Charlie Pearson a une recette simple pour inspirer confiance : « Je tiens systématiquement les délais. C'est ma règle d'or. »

En gagnant la confiance de sa direction, on obtient souvent une marge de manœuvre supplémentaire en matière de risques créatifs. Le développement de relations hors de l'entreprise peut aussi porter ses fruits. Par exemple, le fait d'être en bons termes avec les fournisseurs et agences de création peut s'avérer utile lorsque l'on a besoin de renfort ou d'une livraison rapide, et les relations amicales chez des concurrents permettent de prendre le pouls du secteur.



2

Respectez et responsabilisez votre équipe.

N'oubliez pas qu'en tant que responsable de la création, votre travail ne consiste pas à accomplir des tâches créatives, mais à accompagner ceux qui s'en chargent. Vous devez, pour ce faire, instaurer une culture contribuant à responsabiliser et à inspirer vos collaborateurs.

« Il faut respecter les autres, développe Charlie Pearson. Ils doivent sentir qu'ils ont des responsabilités, sans quoi ils ne seront pas en confiance. » Et sans confiance, difficile d'exprimer tout son talent créatif. Pour Charlie Pearson, un moyen simple et peu coûteux de renforcer l'assurance des membres de l'équipe est de leur fournir des cartes de visite. « Cela fidélise. Cela ne coûte quasiment rien, mais c'est un symbole fort. Vos collaborateurs se sentent importants. Ils ont vraiment l'impression d'appartenir à l'équipe. »

La responsabilisation implique aussi d'accorder une certaine liberté. « Étant moi-même un créatif, j'ai toujours du mal à laisser les autres tracer leur propre voie, admet Charlie Pearson. C'est difficile de lâcher prise, mais on n'a pas le choix. Il faut laisser les autres suivre leur intuition. Bien sûr, cela comporte une part de risque, mais il faut respecter les capacités d'autrui, comprendre comment il fonctionne et lui témoigner de la sympathie. »

Pour Josh Souter, les objectifs de l'entreprise sont souvent concrets et chiffrés, tandis que les créatifs nourrissent des ambitions plus abstraites, comme devenir de meilleurs designers. La définition d'objectifs concrets, clairement alignés sur ceux de l'entreprise, peut aider les responsables de la création à prendre du recul et laisser leur équipe se charger de la production.

“ J'espère un jour parvenir à me détacher du quotidien de mes collaborateurs. Le but ultime est de leur fournir l'orientation générale dont ils ont besoin, puis de contrôler et d'ajuster en fonction de l'atteinte ou non des objectifs. »

Josh Souter

Directeur exécutif de la création
Adobe

3

Passez maître dans l'exercice des commentaires, qu'il s'agisse d'en fournir ou d'en recevoir.

Les commentaires sont l'un des moyens les plus efficaces d'aider les autres à progresser, mais ils peuvent aussi heurter, surtout les créatifs, souvent investis émotionnellement dans leur travail. Les responsables de la création les plus talentueux savent comment exercer efficacement leur rôle de mentor auprès de leurs collaborateurs, en leur fournissant des commentaires visant à développer les points forts au lieu d'insister sur les points faibles.

Voici des conseils essentiels pour fournir des commentaires efficaces :

- **Soyez précis** : donnez des exemples concrets au lieu de généraliser.
- **Intervenez au bon moment** : faites part de vos observations lorsque l'évènement est encore récent.
- **Soyez constructif** : exposez votre vision de l'avenir au lieu de ressasser le passé.
- **Faites preuve d'empathie** : montrez que vous comprenez le point de vue de votre interlocuteur.

En tant que responsable de la création, vous serez également l'objet de commentaires, de la part de vos subordonnés comme de la direction et d'autres équipes. En sachant accueillir ces commentaires de manière constructive, qu'ils portent sur vos designs, vos idées ou vos résultats, vous éviterez de perdre un temps précieux à soigner votre ego meurtri.

Quelques conseils pour recevoir des commentaires :

- Écoutez votre interlocuteur sans l'interrompre.
- Faites attention à vos réactions, qu'elles soient émotionnelles ou physiques.
- Montrez-vous ouvert aux points de vue et idées différents.
- Réfléchissez à la manière de tirer parti de ces commentaires pour vous améliorer.
- Remerciez la personne de vous avoir donné son avis, que vous soyez d'accord ou non avec elle.



Développez votre sens de la curiosité et de l'empathie.

L'empathie ne se résume pas à comprendre autrui ; elle consiste à se plonger si profondément dans son expérience que l'on ressent ce qu'il ressent. En développant une curiosité dévorante vis-à-vis de ces expériences, vous serez amené à lire, à observer et à écouter avec attention des récits qui vous aideront à mieux appréhender le monde et à témoigner de l'empathie, y compris à vos clients. Et plus vous vous intéresserez aux besoins, désirs et difficultés de ces derniers, plus votre travail créatif gagnera en efficacité.

« Chaque fois que vous devez présenter votre travail, faites en sorte que le client final soit présent d'une manière ou d'une autre », conseille Josh Souter.

Celui-ci se souvient d'un projet au début de sa carrière avec un client qui peinait à cerner son public cible, jeune et diversifié. « Lors d'une réunion, nous avons littéralement apporté des panneaux en carton grandeur nature pour représenter deux clients, que nous avons installés sur des chaises dans la salle. Nous les avons même baptisés. » Lorsque le client mettait en doute certaines suggestions, Josh et son équipe montraient les silhouettes en carton et demandaient : « À votre avis, qu'en pensent Jonathan et Katie ? »

“ Cette méthode est très efficace pour renforcer instantanément sa crédibilité et son autorité, deux qualités essentielles au directeur de création lorsqu'il formule des recommandations.

Josh Souter

Directeur exécutif de la création
Adobe

5

Devenez un acteur de votre secteur, au-delà de votre entreprise.

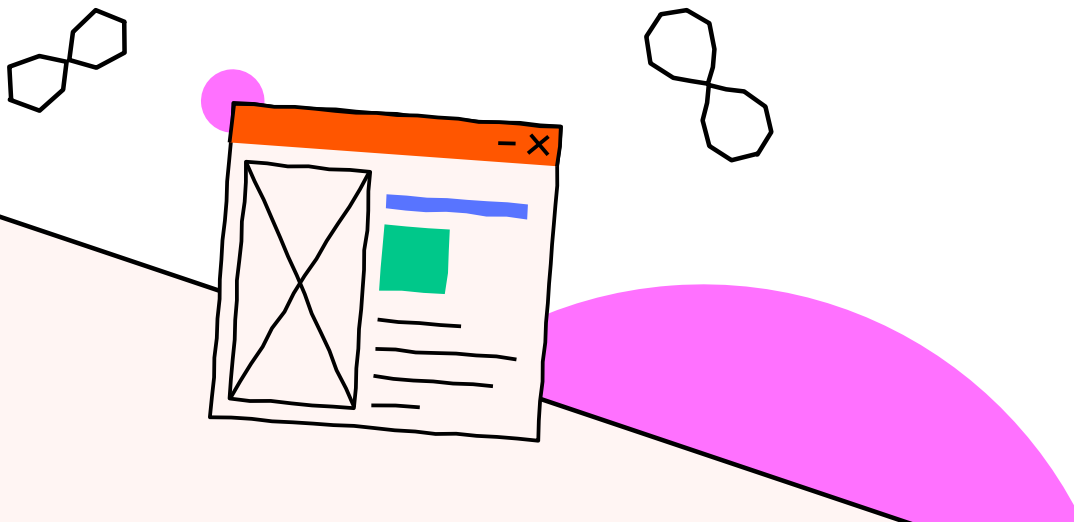
En suivant les principaux protagonistes de votre secteur et en étudiant leur travail, vous pourrez dégager des tendances, trouver l'inspiration et apprendre des bonnes pratiques que vous pourrez ensuite appliquer au sein de votre entreprise.

Charlie Pearson se souvient d'un échange au début de sa carrière avec un « poids lourd de la création », le graphiste Alan Fletcher, fondateur du studio de design Pentagram. « Lors de notre première rencontre, il m'a dit que l'originalité n'existait pas. Face à mon incompréhension, il m'a expliqué que cette notion était très relative, car tout avait déjà été inventé. Pour lui, la clé de l'originalité réside dans la façon d'assembler les différents éléments d'un concept. » Ces mots sont restés gravés dans la mémoire de Charlie Pearson et ont fortement influencé sa carrière.

Les échanges avec les leaders d'opinion de votre secteur vous offriront aussi l'occasion de partager votre savoir et d'exposer le travail de votre équipe. La frontière est toutefois mince entre un échange d'idées profond et l'obsession de l'autopromotion.

« Le monde du travail se divise en deux catégories, estime Charlie Pearson. Il y a ceux qui bâtissent leur carrière sur l'autopromotion. » Souvent, ces personnes n'apportent pas une grande valeur ajoutée à leur entreprise, même si elles réussissent. « Et puis il y a les bourreaux de travail, qui ne se plaignent jamais, sont toujours à l'heure et se débrouillent toujours pour mener à bien leur mission d'une manière ou d'une autre. Mais sans un minimum d'autopromotion, ces personnes stagneront pendant toute leur carrière. »

Pour parvenir à l'équilibre, concentrez-vous sur l'innovation et les idées intéressantes, quelle que soit leur origine. Des idées que vous pourrez mettre en pratique et tester au quotidien.



Gérer les processus

6

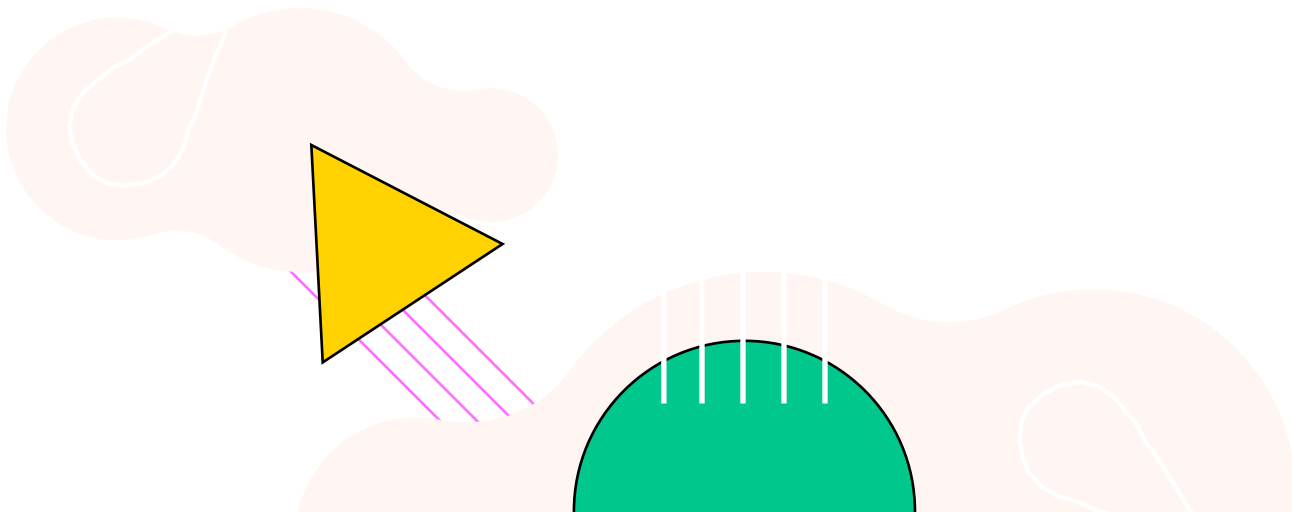
Maîtrisez les bases du monde des affaires et du management.

Selon Josh Souter, un directeur de création aura beau avoir étudié l'art ou le design, il doit avoir pour objectif de comprendre l'entreprise pour laquelle il travaille. En cernant le rôle de votre équipe au sein de la vision globale de l'entreprise, vous serez plus à même de défendre ses membres et de produire des créations de meilleure qualité. Vous pourrez aussi mettre à profit votre personnalité créative pour offrir un regard différent sur la stratégie de l'entreprise.

Pour les responsables de la création dépourvus de compétences commerciales, cela implique d'étoffer ses connaissances. Représentez-vous vos compétences sous forme de T. La barre horizontale illustre l'étendue de vos connaissances sur un certain nombre de sujets, notamment la stratégie de l'entreprise, tandis que la barre verticale représente l'étendue de vos connaissances dans un domaine précis : votre talent créatif.

Pour diversifier vos compétences et étoffer le haut du T, prenez le temps de lire, d'échanger avec d'autres spécialistes du domaine et même de vous former à la stratégie d'entreprise et au leadership.

Josh Souter propose une approche originale en la matière : « Débrouillez-vous pour participer aux réunions de travail qui ne portent pas sur la créativité, mais sur l'activité, les finances et les RH. » Il cite Chris Sacca, investisseur milliardaire autodidacte ayant débuté sa carrière chez Google, qui s'invitait à toutes les réunions de direction possibles. « Il se rendait à des réunions auxquelles il n'était pas convié en expliquant qu'il allait prendre des notes pour tout le monde. Eric Schmidt et Larry Page étaient présents et se disaient "OK, il est ici pour prendre des notes." Chris Sacca prenait donc des notes, puis faisait son compte-rendu. D'après lui, c'est la meilleure formation qu'il ait jamais reçue. »



Assumez votre rôle de gardien de la marque.

Il incombe aux responsables de la création de veiller à ce que la marque ne dérape pas. Le cas échéant, la création d'une charte graphique doit être votre première priorité.

« C'est la première tâche à accomplir avant tout autre initiative, acquiesce Charlie Pearson, [sans quoi] c'est comme partir en exploration sans carte. C'est de la pure folie. Si je reçois un brief d'une entreprise qui ne possède pas de charte graphique, je sais que cela va poser problème, car je ne dispose d'aucun paramètre. Le projet risque de prendre quatre fois plus de temps que prévu. » Dans ce genre de situation, il conseille à l'entreprise de mettre le projet de côté pour se concentrer sur la charte graphique.



« Pas besoin de pondre un roman : cinq pages peuvent suffire à baliser un certain nombre de points comme l'iconographie, la typographie, la palette de couleurs et les effets. La charte graphique est extrêmement précieuse. Sans elle, vous n'irez pas bien loin. »

Charlie Pearson

Directeur de création, CP Design

Une fois celle-ci créée, il faut la faire respecter. Si cela vous amènera sans doute à rejeter certaines idées créatives, le jeu en vaut largement la chandelle, car vous renforcerez ainsi l'intégrité de la marque et faciliterez la collaboration.

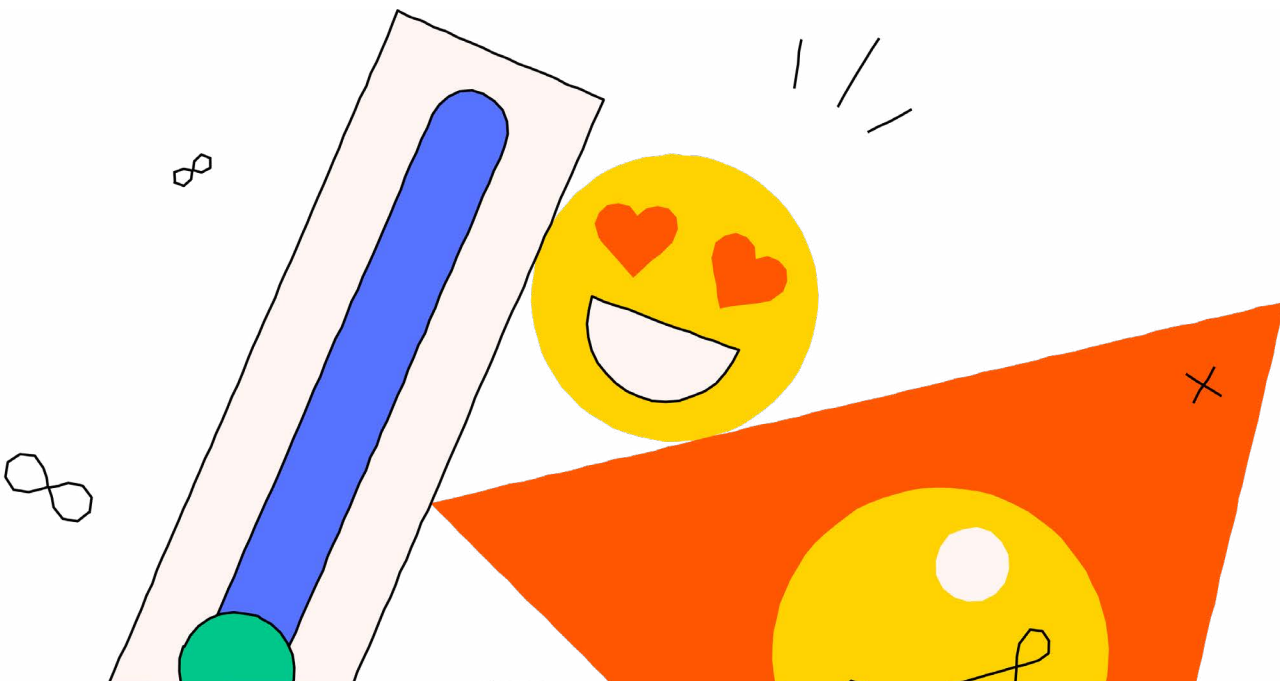
Créez des workflows qui responsabilisent.

Évaluez régulièrement le workflow de l'équipe en prenant du recul pour étudier le processus dans son ensemble. Quelles sont les difficultés et comment les éliminer ? Est-il possible de mieux synchroniser ou intégrer les outils ? Que peut-on faire pour garantir la fluidité au sein du pipeline ?

Pour Josh Souter, cela s'apparente à réparer une machine. Prenons l'exemple d'une équipe qui crée un site web : le produit, ce sont les pages web, et la machine, ce sont le capital humain, les processus et les relations qui contribuent à la création de ces pages. « En tant que directeur de création, je ne veux pas me contenter de m'asseoir et de dire "Je n'aime pas cette couleur de bouton. Je n'aime pas cette image." Je ne veux pas m'arrêter sur des détails qui relèvent du travail du créatif. Je suis là pour réparer la machine. »

Réparer la machine signifie veiller à ce que toute votre équipe ait le soutien dont elle a besoin pour fournir un travail de qualité et atteindre les objectifs de l'entreprise. « Dès l'instant où je m'arrête sur une page web en particulier, je me désintéresse de la machine, et celle-ci commence à rouiller. À l'inverse, si je parviens à construire une machine fiable, celle-ci débitera des pages à la chaîne », explique Josh Souter.

Cela ne signifie pas qu'il faut ignorer les problèmes qui peuvent être liés à certains assets, mais que l'on met en place une solution systémique. Par exemple, un membre de l'équipe peut avoir besoin d'une formation supplémentaire, ou le processus peut nécessiter d'être modifié. « Lorsqu'il y a un problème avec une page, je demande comment on en est arrivé là. Il faut réparer cette pièce de la machine. Je ne me dis pas qu'il faut reprendre cette page pour la corriger », poursuit-il.



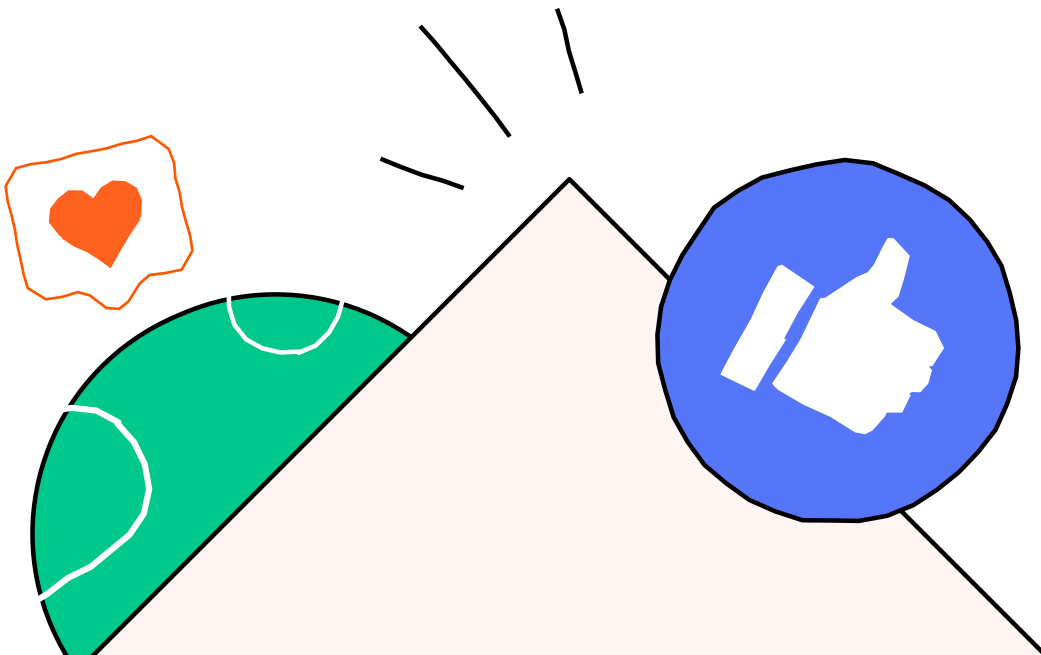
Sachez vous adapter et réinventer constamment vos processus.

Beaucoup se montrent réticents au changement, et les revirements de l'entreprise en termes d'objectif ou de stratégie en plein milieu d'un projet de création peuvent agacer. Quoi qu'il en soit, en considérant le changement comme une potentielle source d'introspection et d'innovation, vous garderez constamment un temps d'avance.

« Rien n'est jamais figé. Absolument rien, affirme Charlie Pearson. Il ne faut jamais se reposer sur ses lauriers. Il faut sans cesse peaufiner, s'améliorer. » Selon lui, la mise en œuvre de changements efficaces passe par l'attention portée à ses collaborateurs. « Surveillez ceux qui doutent ou s'agacent à propos d'un processus. Il est toujours judicieux de prêter attention et d'essayer de s'améliorer en toute circonstance. »

Josh Souter se rappelle un changement opéré par l'une de ses équipes de création face à l'obsolescence grandissante de certains processus. Appliquant une méthode de type « premier arrivé, premier servi » pour traiter les demandes, l'équipe avait atteint un point où elle était submergée. « Cette situation avait engendré un environnement créatif très chaotique, qui alourdissait considérablement la charge cognitive. L'équipe ne parvenait plus à évaluer la charge de travail, à établir un lien entre les différentes tâches ni à identifier les priorités puisque de nouvelles demandes toujours plus urgentes arrivaient sans cesse. »

L'équipe a alors adopté un modèle reposant sur des sprints de deux semaines, lui permettant de hiérarchiser et de suivre les projets plus efficacement. Le nouveau système lui a permis de mieux se coordonner avec l'équipe d'ingénierie, travaillant elle-même par sprints. Si cette solution n'est pas forcément adaptée à tous les types d'équipes de création, le principe reste le même : être réactif, savoir s'adapter et évoluer en permanence.



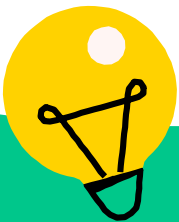
Assurez-vous que votre équipe dispose des bons outils.

La technologie fait partie des principaux éléments en constante évolution. Tenez-vous au fait des dernières avancées dans ce domaine pour vous assurer que votre équipe dispose des bons outils pour atteindre ses objectifs. Pour une équipe de création, il peut s'agir aussi bien de solutions technologiques que de ressources telles que des bibliothèques ou des banques d'images, ou encore d'un espace de stockage ou d'outils de communication intégrés. Pour permettre à votre équipe de créer d'importants volumes de contenu de qualité, faites en sorte que tous les outils soient facilement accessibles et à jour.

Pour repousser encore les limites de la productivité, étudiez l'impact des outils non seulement sur le design, mais aussi sur la collaboration. Les membres de l'équipe disposent-ils d'un moyen simple de fournir et de recevoir des commentaires et de collaborer sur des projets ? Quel est l'impact de leurs outils sur la collaboration avec les autres services de l'entreprise ?

L'équipe de Josh Souter s'est par exemple servie de la technologie pour apaiser les tensions entre designers et partenaires internes. À chaque projet, les chefs de produit demandaient de nouvelles fonctionnalités de design, et l'équipe de design obtempérait, mais les ingénieurs s'agaçaient de devoir repartir de zéro à chaque fois.

La solution : l'équipe de Josh Souter a créé une bibliothèque de templates dont les chefs de produit et designers se servent comme base de départ pour chaque projet. Grâce à ce gain de temps considérable, les ingénieurs ont pu relier les deux outils. Désormais, ceux-ci s'actualisent réciproquement de manière automatique. « Nous bénéficions ainsi d'une vélocité exceptionnelle, se félicite Josh Souter. Désormais, nous disposons d'un système à part entière, et n'avons plus besoin de tout refaire à chaque fois. »



Le poste de responsable de la création comporte de nombreuses facettes.

Pour ceux qui ont suivi un cursus créatif, la maîtrise de l'art du leadership peut être difficile. Heureusement, la gestion des relations et des processus offre l'occasion d'exprimer sa créativité de manière inédite. L'astuce consiste à trouver différents moyens de gérer les relations, et à savoir appréhender les processus et outils sous un angle inédit. L'instauration de nouvelles habitudes pourra vous apporter tant sur un plan personnel que professionnel, et vous fera progresser sur la voie de l'efficacité dans vos fonctions de responsable de la création.

Adobe peut vous aider.

Creative Cloud abonnement Équipe réunit des services et applications performants pour les équipes de création. Cette solution complète inclut plus de 20 applications de référence pour le design, la photo, la vidéo et le web, dont les incontournables Adobe Illustrator et Photoshop. Elle permet aussi à tous les membres de vos équipes de travailler de concert grâce aux bibliothèques Creative Cloud, à 1 To d'espace de stockage par utilisateur, à l'intégration avec d'autres outils professionnels et à un support Premium.

[Cliquez ici pour en savoir plus](#) sur la façon de stimuler la productivité, la créativité et la collaboration au sein de votre équipe.



© 2021 Adobe. All rights reserved.

Adobe, the Adobe logo, Creative Cloud, Illustrator, and Photoshop are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.