

**PRÉSIDENT**

**PAR**

**INTÉRIM**



*Luc Spiner*

**PRÉSIDENT**

**PAR**

**INTÉRIM**

*Dans les coulisses  
d'une transformation d'entreprise réussie*

**DUNOD**

Éditorial : Delphine Levêque et Églantine Assez  
Couverture : Nicolas Wiel, studio Dunod  
Iconographies : © Landor. Tous droits réservés.  
Fabrication : Nelly Roushdi Nabih  
Mise en pages : Kepler

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

*À mon frère.*



# Sommaire

Préface .....	XI
Les faits.....	XV
Introduction .....	XVII
<b>Chapitre 1 Même pas peur .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 2 Inspirer, délivrer.....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 3 Des volcans, pas des étoiles.....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre 4 Dire les choses .....</b>	<b>65</b>
<b>Chapitre 5 Faire les choses.....</b>	<b>83</b>
<b>Chapitre 6 La courte-échelle, pas l'aumône .....</b>	<b>107</b>
<b>Chapitre 7 Le respect, pas l'amour.....</b>	<b>121</b>
<b>Chapitre 8 Les résultats, rien que les résultats.....</b>	<b>135</b>
<b>Chapitre 9 Se créer son île .....</b>	<b>143</b>
<b>Chapitre 10 Quitter la fête au meilleur moment.....</b>	<b>157</b>
Conclusion .....	171





# Remerciements

Ce livre raconte la transformation de Landor Paris telle que je l'ai vécue, et ce que j'en tire comme leçons potentiellement utiles à d'autres. À ce titre, les dialogues inclus sont fidèles à l'essence des échanges vécus, même s'ils ont bien sûr été adaptés pour des raisons de clarté, de lisibilité ou de narration. En conséquence également, une grande part du récit est racontée à la première personne du singulier. Mais qu'on ne s'y trompe pas, la réussite de cette transformation ne se conjugue qu'à une seule personne : *nous*. Ce *nous*, sans lequel ce *je* ne serait rien, regroupe un nombre impressionnant de personnes impossibles à citer ici dans leur exhaustivité. Je tiens néanmoins à remercier individuellement celles qui ont joué un rôle central dans cette belle histoire.

On n'est rien sans son équipe. Merci donc à mon équipe de direction : Tristan, Oriane, Stéphane, Christophe, Géraldine, Maureen, Anna, Florence. Merci à toute l'équipe de Landor Paris et Genève.

On n'est rien non plus sans le soutien de ses leaders. Merci à Jane Geraghty, ma fabuleuse boss depuis plus de dix ans. Merci à Mary Zalla de m'avoir soutenu quand tout était difficile, au début. Merci à Lois Jacobs d'avoir exprimé son intime conviction que nous allions déchirer, alors que c'était loin d'être évident. Merci à Charlie Wrench et à Phil Duncan d'avoir cru en moi. Et merci à Peter Knapp, mon *big brother in arms*.

Merci enfin à tous nos clients : de leur confiance, de leur audace, de leur loyauté.



# Préface

J'ai eu le très grand plaisir de travailler avec Luc pendant douze ans. Lorsque j'ai appris qu'il écrivait un livre sur la transformation de Landor Paris sous sa direction, je n'ai pas été surprise car c'est une histoire fascinante de courage, de détermination et d'engagement absolu envers la créativité.

Comme l'illustre ce livre, Luc est un leader d'une rare espèce. Ces dernières années, nous avons assisté à la montée en puissance de ce que j'appelle les « managers professionnels », des dirigeants qui passent d'une industrie à l'autre, appliquant les principes généraux de l'entreprise à une tâche. Luc est à l'opposé de ce genre d'approche généraliste. C'est un praticien avant tout, et ses décisions sont donc guidées par un véritable instinct sur ce qui compte dans notre entreprise. Il aime ce que nous faisons et cela, en soi, a été un ingrédient essentiel de son succès. Et sa passion est contagieuse, comme en témoigne l'histoire qui suit.

Les compétences de Luc en matière de pratique de la marque m'ont paru évidentes lorsque je l'ai rencontré pour la première fois. Il comprend vraiment ce dont ses clients ont besoin. Il relie la stratégie commerciale à la stratégie de marque avec une rigueur féroce. Ce qui le distingue, c'est sa capacité à activer le côté droit de son cerveau et à injecter dans cette stratégie une créativité et une vision inspirantes.

Lorsqu'il a pris la direction de Paris en mars 2011, l'agence avait du mal à trouver ses marques sur le marché local, où la concurrence était féroce. La marque était considérée comme

la filiale d'un réseau anglo-saxon et avait été dépendante des relations mondiales pour délivrer ses chiffres. Avec l'évolution du marché mondial, le bureau de Paris a dû faire face à une série de pertes de clients internationaux et à un manque évident de pertinence pour les missions françaises. Il n'avait pas de véritable raison d'être.

Propulsé dans son tout premier rôle de président, Luc a dû rapidement renverser la situation, en définissant une nouvelle proposition de valeur et en la concrétisant dans un délai très court. Il a immédiatement placé la réussite du client au cœur de sa stratégie. Il a demandé à son équipe de faire preuve de créativité et de rigueur, à parts égales, pour assurer ce succès. Luc a toujours eu la conviction inébranlable que la réussite des clients serait le moteur de la croissance de notre entreprise, une conviction que je partage. Tout ce que l'équipe a fait à partir de la nomination de Luc était au service d'un objectif singulier : que l'efficacité créative conduise au succès des clients et, en fin de compte, à notre succès. Il a remodelé l'équipe pour qu'elle soit plus performante. Il a mesuré la performance des équipes à l'aune de cet objectif. Il a grandement rehaussé le niveau créatif et s'est attelé à la réputation de l'entreprise, remportant d'innombrables prix et distinctions au cours de son mandat. Cet engagement en faveur de la réussite des clients a été le catalyseur du redressement de Paris, en stimulant la croissance organique et en attirant de nouveaux clients.

Une fois que sa stratégie a commencé à donner des résultats, il aurait été facile pour lui de se contenter de déployer la « formule gagnante ». Mais la compréhension innée de Luc des besoins changeants de ses clients lui a permis d'évoluer et d'innover très naturellement, pour que Landor reste pertinent et vital sur le marché français. Il a poussé vers de nouveaux territoires avec le design durable et accessible, il a donné du sens à nos solutions clients et il a innové intelligemment, d'une manière que nous seuls pouvions : à travers la marque.

Comme Luc ne le sait que trop bien, le succès dans notre entreprise est un sport d'équipe. En tant que leader, Luc est exigeant mais aussi empathique. Ses standards très élevés étaient évidents dès le premier jour, mais sa capacité à faire progresser ses équipes, au service du mieux, a été une source d'inspiration pour moi. Celles et ceux qui ont travaillé avec Luc traverseraient le feu pour lui. Sa passion et son engagement inspirent les gens qui l'entourent. De nombreux membres de l'équipe de Luc ont grandi et fait de belles choses au sein de Landor et à l'extérieur, ce qui témoigne des dons qu'il leur a transmis pendant cette période de transformation.

Ce livre est important pour celles et ceux qui veulent continuer à croire que la passion, la créativité et la détermination font la différence dans le monde des affaires. La technologie et les données jouent clairement un rôle de plus en plus important dans le monde d'aujourd'hui, mais un leadership visionnaire et inspirant peut créer une différence extrêmement positive. Luc est la parfaite incarnation de ce type de leadership.

Par **Jane GERAGHTY**, Global CEO Landor



# Les faits

**A**près un an de restructuration profonde des équipes et des activités suivi d'une autre année de réinitialisation, Landor Paris réalise, de 2013 à 2019, sept ans de croissance ininterrompue en termes de performance stratégique et créative, new business, humaine et financière.

**Performance stratégique et créative.** Quatre-vingt-quatorze prix de créativité et d'efficacité remportés dont :

- sept Cannes Lions et dix shortlists, faisant de Landor l'agence de branding et design la plus récompensée au monde au Festival international de la créativité des Cannes Lions en 2015 et en 2016 ;
- huit D&AD Awards (cinq Graphite Pencils, trois Wood Pencils) ;
- un Effie d'argent ;
- un Clio Award ;
- quatre Grand Prix pour les deux plus importantes compétitions françaises (le Grand Prix Stratégies et TOP/COM).

**Performance new business.** De nombreux nouveaux clients emblématiques gagnés lors de compétitions aux niveaux local, européen et mondial, dont : Airbus, Amaala, Bic, BNP Paribas, Coty International, DS Automobiles, Fedora, Geodis, Hennessy, HomeAway, Kellogg's, Louvre Hotels, Natixis, Pomona Groupe, Renault, SNCF, Total Marketing & Services, Tour de France, Visa Europe et Volvic, pour ne citer que les plus importants.

**Performance humaine.** Le score global d'engagement<sup>1</sup> des employés (mesuré chaque année) n'a cessé d'augmenter entre 2012 et 2019 pour atteindre un niveau record de 88 %, avec une très forte progression sur plusieurs éléments fondamentaux, dont : la confiance dans l'équipe de direction (+ 50 points vs 2012), la confiance en la force commerciale (+ 27 points vs 2012) et la puissance d'innovation et de créativité (+ 27 points vs 2012).

**Performance financière.** Une croissance ininterrompue : en sept ans, le chiffre d'affaires a doublé et le résultat a triplé, atteignant un niveau sept fois supérieur à la moyenne 2019 de la catégorie agence en France (source : AACC).

L'année 2019 signe la meilleure performance de l'agence des dix dernières années, avec une croissance de 14 % du chiffre d'affaires et de 26 % du résultat par rapport à une année 2018 déjà exceptionnelle, et un taux de rentabilité qui atteint un niveau record.

---

1. Chaque année, une étude employés (*employee survey*) est menée par un institut indépendant dans chaque agence du réseau Landor. Les questions qui la composent sont les mêmes d'année en année, ce qui permet de mesurer la progression ou la régression sur des notions clés de l'engagement de l'équipe.