

STRATÉGIES

TOUTES LES STRATÉGIES POUR RÉUSSIR

N° 2215 - 18 AVRIL 2024 - 6,90€

SPÉCIAL DESIGN

**EXCLUSIF : OLIVIER SAGUEZ PASSE LA MAIN
À UN TRIO DE MANAGERS (INTERVIEW). P.6**

DOSSIER : LES AGENCES DE DESIGN FONT DE LA
RÉSISTANCE. P.38

HAVAS LANCE LE RÉSEAU CONRAN DESIGN GROUP. P.27

L'ACTU VUE PAR DELPHINE DAUGE (ASSOCIATION
DESIGN CONSEIL ET SGK BRANDIMAGE) P.4

L'IA GÉNÉRATIVE, STAR DU ADOBE SUMMIT DE LAS VEGAS. P.30

**CAHIER PARIS 2024 : MARQUES, AGENCES
ET MÉDIAS MULTIPLIENT LES INITIATIVES. P.11**

L 14059 - 2215 - F: 6,90 €



ISSN 0180-6424



Olivier Saguez, fondateur de Saguez & Partners (au premier plan), entouré, de gauche à droite, de **Boris Gentine**, **Pierre-Olivier Pigeot** et **Thibault Saguez**, directeurs généraux.

« LA TRANSMISSION DE L'AGENCE, J'Y PENSE DEPUIS LE PREMIER JOUR »

MANAGEMENT Il avait déjà commencé, petit à petit, à prendre du champ. Olivier Saguez, fondateur de Saguez & Partners, a décidé, à 69 ans, de laisser les rênes de l'agence de branding et de design à un trio : son fils Thibault Saguez, Boris Gentine et Pierre-Olivier Pigeot.

PROPOS RECUEILLIS PAR DELPHINE LE GOFF ET GILLES WYBO

Olivier Saguez, après avoir fondé Saguez & Partners en 1998, vous passez le relais à un trio en ce début 2024...

OLIVIER SAGUEZ. J'ai bâti l'agence en ayant en tête une école. J'ai moi-même fréquenté des écoles : l'école de Raymond Loewy, une autre école, CLM, celle de Philippe Michel. Mais il y avait des trous dans la raquette parce que le collectif, cela demande d'un peu moins exister personnellement. Dès le départ, j'ai pensé à ce que j'appelle l'Université permanente. Ce n'est pas un hasard si nous avons une école de design intégrée - qui a fermé au moment du covid. La transmission de l'agence, j'y pense depuis le premier jour pour une raison simple : ce n'est pas seulement une agence, c'est une équipe. Et l'équipe doit être plus forte que les individus. Une agence doit durer, y compris quand le fondateur n'est pas forcément là ou plus de la même manière. J'avais autour de moi une génération d'associés historiques. J'ai 69 ans, mes associés historiques ont 10 ans de moins que moi : Patrick Roux, Valérie Parenty, Sophie Ling et Virginie Parisot... Avec l'accélération

du temps provoquée par le covid, je me suis dit : est-ce qu'il ne faut pas sauter une génération et donner les clés à une génération de quadras ?

Est-ce que vos associés l'entendent de cette oreille ?

O.S. Déjà, ils restent associés. Ce passage de relais, j'ai réussi à ce qu'ils l'entendent très bien. Ils m'ont même aidé. Patrick Roux, par exemple, reste directeur général du groupe, et joue un rôle de coach. À tous, je leur ai dit : « Les quadras sont issus de l'école Saguez. Vous, vous n'êtes pas issus de l'école. » L'énergie de la jeunesse est importante pour s'inscrire dans les faits de la société d'aujourd'hui. Il fallait aller dans une régénération plus forte. On va plus profond. On s'inscrit davantage dans le futur. Ce que le covid m'a permis de comprendre, en tant que joueur d'échecs, c'est que soit tu fais le coup d'après, soit tu fais le coup d'après-après.

Quelle va être votre implication dans l'agence ?

O.S. Je n'étais pas seulement directeur de création. J'étais aussi le patron. Maintenant, la nouvelle équipe

dirigeante doit refaire son agence mais je reste toujours actionnaire principal. Ils viennent me demander mon avis, me demandent de les inspirer. Être la personne qui a du recul, de l'expérience et qui réfléchit à demain, sur des faits de société, ça oui ! Mais le reste, m'occuper des recrutements, etc., non ! Je vois chez Havas, Séguéla est resté dans le même environnement et se rend au bureau tous les jours et c'est un sacré atout pour l'agence. Mais pour ma part, le meilleur moyen de remplir ce rôle, c'est de ne plus être là. Je viens trois ou quatre fois par mois à l'agence, pas plus.

Quel a été le déclic ?

O.S. L'accélération, c'est vraiment le covid qui nous a forcés à travailler autrement. D'abord, nous avons rencontré des difficultés économiques : nous réalisons 30 % à l'international, tombés quasiment à zéro. Là, nous sommes contents parce que nous repartons avec des nouveaux projets, des aéroports, des grands magasins à l'international, aux États-Unis, Maroc, Europe du Nord, Europe centrale... Aujourd'hui, l'agence réalise 37 millions d'euros de chiffre d'affaires, 19,3 millions de marge brute avec 120 collaborateurs, dont 71 % de femmes et une moyenne d'âge de 34 ans. Le tout,

DATES CLÉS

1998. Création de Saguez & Partners, agence de design global.

2000 à 2003. Création des filiales DFDA, Program et Le Dos de la Cuillère.

2010. Création de l'activité bureaux Saguez Workstyle.

2017. Création de l'activité hôtellerie Saguez Lifestyle.

2017. Création de la fondation Saguez, Le Design pour tous.

« Notre spécificité, c'est que nous ne sommes pas une direction générale déconnectée. On conseille des clients et, chacun, on a des projets que l'on suit. »

Pierre-Olivier Pigeot, directeur général conseil de Saguez & Partners.

CHIFFRES CLÉS

37 MILLIONS D'EUROS

Chiffre d'affaires en 2023.

19,3 MILLIONS D'EUROS

Marge brute.

71%

Part de femmes à l'agence.

120

Nombre de collaborateurs.

34 ANS

Moyenne d'âge.

400

Nombre de projets conçus pour les marques.

■■■

sur nos deux « jambes » : l'identité de marque et les lieux marquants.

Olivier, comment avez-vous préparé le passage de relais ?

O.S. J'ai commencé à prendre du champ à une période difficile, celle du covid, où les chiffres étaient compliqués, c'était tendu pour eux... Mon inquiétude, c'était de me dire : je ne veux pas non plus leur transmettre des angoisses. In fine, on n'a pas perdu de gens en cours de route. Depuis début janvier, je suis plus dans l'esprit : je vous file les clés de la voiture, vous vous débrouillez. Mais j'ai depuis longtemps un bureau chez moi qui était prévu pour, comme on dit. C'est un petit canot de sauvetage. Il faut trouver un point d'équilibre. J'ai laissé beaucoup de projets se faire, en revanche, je les regarde. Je me dis parfois : tiens, vous avez décidé quelque chose, je n'aurais pas fait comme ça, mais c'est pas con ! Au fond, ils font du Saguez sans Saguez...

BORIS GENTINE. Lâcher, ça a permis à Olivier de retrouver du temps pour voyager etc. Je pense qu'on a vraiment eu le temps d'infuser par cœur cette approche propre à l'agence, qui consiste à réaliser des projets ni dans la mode ni dans l'air du temps mais là pour durer. Les modes passent, et le style reste...

O.S. C'est mon expérience qui est intéressante. C'est mon sens de l'observation. J'ai du temps. Moi, pour l'instant, je vois du pays. J'ai fait un voyage qui m'a énormément inspiré : Singapour. J'ai voulu voir l'urbain, mêlé à de la nature, et à ce titre, Singapour est dix fois plus innovante que les villes américaines. Singapour, c'est la Los Angeles de l'Asie du Sud-Est !

Comment vont se répartir les rôles dans la nouvelle équipe dirigeante ?

O.S. La nouvelle direction est formée de trois associés. Boris Gentine est directeur général création, Pierre-Olivier Pigeot, directeur général conseil, et Thibault Saguez, directeur général stratégie, développement et investissements.

B.G. Moi, je vais incarner plutôt la partie création. J'ai fait l'école Boulle comme Olivier. J'ai rejoint l'agence en 2000 et j'ai commencé à travailler sur des sujets de design global. Je ne pensais pas que j'allais rester si longtemps mais plus de 20 ans après, je suis toujours là. Quand je suis arrivé on était 15 personnes, aujourd'hui, 120. L'agence a toujours évolué sur ses marchés. En 20 ans, ça n'a jamais été la même approche. On dit que les chats ont sept vies, mais je pense que j'en ai eu peut-être dix à l'agence.

PIERRE-OLIVIER PIGEOT. Pour ma part, j'ai fait une école de commerce : je suis diplômé du groupe Essec. J'étais intéressé par les métiers du conseil et de la création sans savoir complètement ce que je voulais faire. Je suis arrivé quasiment à la sortie de mes études, j'avais eu une expérience plutôt dans la mode, chez Agnès B.. Comme Boris, je ne pensais pas rester aussi longtemps. Pourquoi suis-je là au bout de 20 ans ? L'agence permet vraiment, je pense, de se réaliser, de porter des projets entrepreneuriaux, de développer des activités, des lignes de métiers. Olivier et les associés historiques ont toujours fait preuve d'une grande écoute et ont laissé beaucoup de champ à qui a des idées. Je ne me suis jamais ennuyé à l'agence, qui a connu des cycles très différents et évolutifs.

THIBAUT SAGUEZ. Je suis Saguez de naissance, mais le plus jeune à l'agence Saguez ! Je suis arrivé en 2017. Ce qui m'a beaucoup impressionné au sein de l'agence, c'est qu'il y a une très forte durabilité des gens et de tout le management : entre 15 et 20 ans. J'ai eu un parcours hybride entre HEC et un parcours universitaire : de la philo et de l'histoire. J'ai participé au programme Phénix qui recrutait des Master 2 issus des sciences humaines dans les grandes entreprises, Danone, HSBC, Renault et Price [PwC]. J'ai choisi PwC parce que je trouvais qu'il y avait une bonne association entre l'esprit ultra-compétitif du cabinet d'audit et de conseils américain et l'art de vivre français. Ces cabinets ont un

certain talent aussi pour garder les meilleurs. Nous essayons de l'appliquer ici, notamment grâce à une formation continue dispensée par les managers dans une forme de mentorat : les Pecha Kucha [bavardage, en japonais], des sessions mensuelles de partage sous forme de petits stand-up.

Comment s'articule votre gouvernance ?

T.S. C'est un trio où chacun est directeur général, avec des expertises complémentaires. Nous nous partageons un certain nombre de sujets transversaux mais nous sommes trois ensuite à prendre toutes nos décisions ensemble avec des temps très resserrés. Quand c'est Olivier, il décide seul et vite. À trois, on fait tout pour éviter l'inertie, parce qu'on est très réactifs dans nos décisions, elles ne prennent pas trois fois plus de temps. Nous travaillons ensemble depuis beaucoup d'années.

P-O.P. En réalité, le trio est opérationnel depuis janvier 2020 mais nous avons besoin aussi de ce temps pour discuter entre nous : comment on se coordonne ? Quelle est notre feuille de route ?... On est très alignés sur nos envies et sur notre exigence de répondre vite aux problématiques qui arrivent à l'agence. Notre spécificité, c'est que nous ne sommes pas une direction générale déconnectée. On conseille des clients et, chacun, on a des projets que l'on suit. Cela nous permet de garder un pied dans le dur tout en continuant à diriger l'agence.

T.S. Les associés historiques ont construit une marque qui s'appelle Saguez & Partners et nous devons rester dans le sillon qui a été tracé et le renforcer. C'est une maison de qualité, comme la maison LVMH avec une passion du travail bien fait... Nous entendons aussi être référents en termes de développement durable. À cet égard, notre matériau est l'un de nos meilleurs arguments !

P-O.P. On est vraiment dans cette culture de la transmission, pas de l'éviction. Je ne sais pas à qui on passera un jour le relais. En attendant,

comment former les gens ? La force de l'agence, c'est d'avoir réussi ça.

Olivier, quelle vision du design inculquez-vous à vos équipes ?

O.S. Déjà, n'oublions pas l'importance du ROI dans nos métiers. Le mot design a un double sens. C'est d'abord penser l'usage et donc au service de l'utilisateur, la fonctionnalité. Mais on n'est pas des décorateurs. On n'est pas des directeurs artistiques. On est des designers ! Nous répondons à une commande et derrière, il y a forcément un objectif business dans toutes nos missions. Le design n'est pas pour faire joli. Nos enjeux sont des enjeux business. Autre point crucial : beaucoup de marques vont disparaître pour une question de différenciation, qui est l'un des grands sujets du futur alors que tout le monde se dit éthique, responsable...

Quelles vont être les actualités de l'agence en 2024 ?

B.G. Nous sommes en train de développer aux États-Unis un partena-

riat avec une agence à New York qui s'appelle Dash, donc le partenariat s'appelle Saguez & Dash. C'est une agence de 25 personnes qui fait des hôtels et du senior living.

T.S. Nous allons travailler avec le Ritz, Kronenbourg, Thales... Nous avons également un gros projet pour Michelin, ainsi que sur l'identité de marque d'un grand cabinet de conseil français à l'international. Souvent des projets stratégiques pilotés de très près par la direction générale. Nous sommes une agence premium, nous sommes plus chers que beaucoup d'autres agences et nous l'assumons. Parce que faire appel à l'agence, ce n'est pas dépenser son argent, c'est investir dans sa marque. Mais nous nous situons toujours à hauteur d'homme. Nous serons toujours du côté des gens.

P-O.P. Nous travaillons pour une grande diversité de clients, du retail au transport en passant par l'éducation à la santé. Mais nous avons la chance que la plupart de nos nouveaux budgets soient entrants, et nous nous réservons le droit de dire non.

Olivier Saguez : « Depuis début janvier, je suis plus dans l'esprit : je vous file les clés de la voiture, vous vous débrouillez. »

Comment se déroule une journée-type d'Olivier Saguez aujourd'hui ?

O.S. Je m'occupe de la Fondation Saguez, qui traite du design durable et solidaire. Je fais des rencontres, par exemple, je suis allé voir le maire de Saint-Gervais pour comprendre comment il a réussi à transformer sa ville. Avant, je l'aurais vu entre deux coups de fil, là, je prends ma journée, je peux aller plus en profondeur. J'ai encore envie d'apprendre. J'ai plein de voyages prévus, centrés sur mes thèmes d'adoption : la santé, la nature dans le monde du vivant. Les intellectuels, je peux lire leurs bouquins puis les rencontrer... Nous sommes des gens qui avons toujours envie de trouver du désir, du sens. En quoi je suis utile ? Le métier du design, n'est-ce pas de faire du beau et de l'utile ? La quête de ton métier, c'est aussi la question de ton utilité sur Terre. Donc j'ai encore pas mal de choses à faire, je laisse le trio aux commandes et puis de temps en temps, il faudra que je sois là... J'en suis très heureux et ça se passe très bien. ■