

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des entreprises (Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HR Valley²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} janvier 2015)

HERMÈS, UNE MACHINE À CRÉER

par

Patrick THOMAS

Ancien président-directeur général d'Hermès International

Séance du 12 novembre 2014

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

S'adapter, changer ses repères intellectuels de quarante-cinq degrés : c'est, selon Patrick Thomas, ce qu'a exigé la prise en main des destinées d'Hermès pour un homme qui venait de la grande consommation. Car Hermès, contrairement à la plupart des entreprises qui fonctionnent sur une logique de marketing, pratique l'*offering*. Ce type de maisons, qui se comptent sur les doigts d'une main, ont pour moteur premier de surprendre leurs clients. Une gestion spécifique en découle, qui met la création au centre, et repose sur le principe que l'objet prime sur la marque. Déployer cette philosophie a impliqué de transformer l'organisation, de ne pas chercher à interférer avec la création, de faire en sorte que s'établisse une atmosphère de bonheur, et de porter une vision, autour de trois piliers : l'artisanat d'exception, la création et le style. Une approche qui a donné lieu à dix années de succès remarquables...

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Patrick THOMAS

Il peut sembler paradoxal d'évoquer Hermès pour sa créativité car rarement cette qualité lui est attribuée par le public, qui cite plus spontanément l'artisanat ou la sensualité. Pourtant, c'est sa créativité qui fait d'Hermès une entreprise exceptionnelle et même unique, dont il n'existe pas d'équivalent dans le luxe, pour le moment en tout cas : Hermès n'a pas de concurrent global, seulement des compétiteurs dans chacune de ses lignes de produits.

Luxe et faux-semblants

Le luxe existait probablement dès l'Antiquité, avant même Louis XIV dont on considère qu'il l'a institué en introduisant dans la vie sociale des objets qui n'étaient pas strictement indispensables. Il a émergé après-guerre, alors que la population occidentale s'enrichissait et se voyait proposer des biens qui dépassaient ses simples besoins. « *Les consommateurs se tourneront de plus en plus vers des produits qui leur donneront une satisfaction esthétique, sensuelle voire érotique* » écrivait Herbert Marcuse dans *Éros et civilisation* en 1963, anticipant ce qu'est devenu le luxe : un univers où les objets du quotidien se doublent d'un plaisir d'usage, d'un sens. Cet univers a pris son envol dans les années 1960, croissant bien plus vite que l'économie générale. Louis Vuitton, qui est aujourd'hui la première entreprise de luxe, existait à peine à l'époque. Quant à Hermès, son chiffre d'affaires n'équivalait qu'à 200 millions d'euros en 1989, contre 4 milliards aujourd'hui. À son entrée en Bourse en 1993, elle affichait une valeur de 500 millions d'euros, pour 30 milliards de nos jours.

Ce développement fulgurant du marché du luxe profite de l'existence d'une frange haut de gamme pour la quasi-totalité des produits. Au Japon par exemple, un fruit est un mets d'exception, à tel point qu'un client japonais a commandé à Hermès un étui en cuir pour sa pomme quotidienne... Ainsi, le luxe ne se circonscrit plus à quelques affaires de cosmétique et de mode, et n'est plus réservé au microcosme des richissimes. La notion de luxe s'est-elle dénaturée ? Elle est quoi qu'il en soit ambivalente. D'ailleurs, *luxus* désigne en latin l'ostentation tout autant que la qualité et la discrétion. Cette définition duale préfigure la segmentation qui s'opère actuellement entre un marché ostentatoire, "bling-bling", dont l'argument de vente est le nom de la marque, et un marché plus discret d'objets de belle façon. La presse a forgé le terme de *masstige* (par opposition au prestige) pour qualifier ces produits de masse estampillés d'un logo et hors de prix. Il est vrai que certaines maisons de *masstige* revendent couramment 1 000 euros un article dont le prix de revient ne dépasse pas 80 euros... Ce n'est absolument pas le cas pour une montre d'un grand horloger suisse ou un bagage Hermès. Je peux comprendre que l'on soit scandalisé qu'Hermès vende un sac à main 5 000 euros. Mais lorsqu'on a visité les ateliers, découvert le soin apporté à la sélection des peaux, observé le travail de l'artisan qui consacre près de vingt heures à l'objet, on en reconnaît la légitimité.

Certaines entreprises dites de luxe, souvent dirigées par des groupes financiers, se focalisent donc sur l'optimisation de leurs résultats, quand d'autres, parfois dirigées par des familles, construisent une légitimité à long terme. Dans le cas d'Hermès, cette stratégie se nourrit depuis toujours de créativité.

La créativité pour pilier économique

Sans créativité, Hermès aurait disparu. La première pierre de cette maison a été posée par Thierry Hermès, harnacheur en Allemagne, lorsqu'il a décidé de s'installer à Paris en 1837 pour se rapprocher des artisans les plus pointus et assouvir son obsession : confectionner les plus beaux harnais au monde. Trente-cinq ans après, une récompense décernée à l'Exposition universelle lui offre une certaine notoriété, et il se lance dans les selles. Hermès tient de ce fondateur le premier pilier de sa stratégie : la recherche de l'objet d'excellence.

Trois générations plus tard, Émile-Maurice Hermès pressent que le marché du harnais et des selles est menacé par l'essor de l'automobile. Imaginatif et grand voyageur, il développe des objets autour du voyage (malles, gants, ceintures...) inspirés des savoir-faire de sellerie de la maison. Le succès venant, il enrichit la gamme de mouchoirs de soie, devenus les fameux carrés Hermès, ou encore de sacs à main. Le fameux modèle Kelly, un de nos best-sellers dans le monde, a ainsi été dessiné en 1927. Puis arrivent les vêtements de voyage, dont le caractère décontracté continue de marquer les collections actuelles, la bijouterie et les montres. Chaque extension de gamme répond à l'ambition de réaliser ce qu'il y a de mieux dans la catégorie. Pour ce faire, Émile-Maurice Hermès s'associe avec les meilleurs artisans, soyeux notamment, qu'il intègre progressivement à son entreprise. Hermès est d'ailleurs aujourd'hui le dernier représentant de la soierie lyonnaise, où il emploie encore 1 500 personnes. Actuellement, 85 % des objets Hermès sont fabriqués dans ses ateliers. Seules les montres le sont en Suisse. La créativité d'Émile-Maurice Hermès sauve la maison, tandis qu'à la même époque, les centaines de harnacheurs et selliers du Faubourg Saint-Honoré périclitent. Elle reste déterminante pour notre pérennité : si Hermès perdait sa créativité demain, il perdrait ses clients après-demain.

La troisième grande étape de la stratégie d'Hermès est due à Jean-Louis Dumas, auteur d'une impulsion créative et subtile : le style. Sorte de personnalité de l'entreprise, le style se qualifie difficilement par des mots mais se distille en une myriade de détails : dessin, couleurs, qualité des matières, point sellier... C'est justement pour découvrir des nouveautés dans un style qu'ils apprécient que les clients se rendent dans les magasins Hermès. Ceux qui aiment ce style nous sont fidèles, les autres passent leur chemin, et nous ne cherchons en aucun cas à les détourner.

Jean-Louis Dumas a inscrit ce style dans la modernité, au risque de froisser les tenants de la tradition, jusqu'au conseil d'administration qui a envisagé son licenciement après une publicité où une jeune fille en blouson de jean arborait un carré Hermès. Ce geste a pourtant suscité le succès colossal de cet accessoire, vendu aujourd'hui à un million d'exemplaires par an. Nous devons à Jean-Louis Dumas d'autres réussites comme la montre "Arceau". Tous ces objets ont un point commun : un style.

Créativité à tous les étages

Hermès est une machine à créer. Thierry Hermès fut le premier de six entrepreneurs qui, depuis, ont toujours partagé une même vision misant sur la créativité. Je me suis bien gardé de modifier celle de mon prédécesseur Jean-Louis Dumas quand j'ai accédé à la présidence en 2003, même si j'ai agi très différemment de lui. Il était en effet nécessaire de moderniser les mécanismes de la maison. Ma principale tâche a été de réaliser une harmonie entre la vision économique et stratégique de l'entreprise d'une part, et sa vision créative d'autre part.

La créativité est inscrite au cœur de l'organisation d'Hermès. Très concrètement, chaque fonction de direction est occupée par un duo associant un gestionnaire et un créatif. Le président-directeur général a ainsi pour bras droit un directeur artistique général – auquel, il faut le reconnaître, tiennent avant tout les bons résultats de la maison –, après quoi chacun des métiers a, à sa tête, un président et un directeur artistique, ce dernier reportant fonctionnellement au directeur artistique général.

La créativité, une exigence managériale

Une collection Hermès compte 50 000 références. Tous les six mois, la gamme est renouvelée aux deux tiers. Le directeur artistique est garant de la cohérence de style de cet ensemble. Il doit inspirer les créateurs, les inciter à apporter des idées nouvelles, instiller des touches d'audace sans trahir l'univers de la marque. Car il ne s'agit pas de reproduire un style, mais de le réinventer sans cesse. L'équilibre est subtil. Le directeur artistique peut juger le dessin d'un créateur magnifique, mais le rejeter au motif qu'il n'est pas "Hermès". Un tel investissement créatif représente 3 à 4 % du chiffre d'affaires, soit une centaine de millions d'euros par an.

La créativité n'est pas seulement affaire de produits. Elle infuse tous les actes du quotidien, depuis la conception jusqu'à la commercialisation. À titre d'illustration, nous avons instauré un principe unique dans notre univers, éminemment exigeant en termes de management : chaque directeur de magasin est libre de sélectionner dans la collection les objets qu'il souhaite, qu'il juge susceptibles d'intéresser sa clientèle locale. Aucune boutique, en effet, n'est suffisamment spacieuse pour présenter les 50 000 références. Cela permet de donner d'Hermès une image vivifiée, de faire vivre notre élan créatif permanent. Nos magasins, souvent situés dans des bâtiments historiques, portent par ailleurs la marque d'un geste architectural propre, dans le respect d'un style commun. Dans chacune de nos 315 boutiques de par le monde, un artiste local exprime en vitrine sa perception de la maison. La conception intérieure de ces espaces se veut un lieu de vie où le client puisse s'attarder au-delà de son achat, en visitant une exposition ou en se restaurant.

La créativité impose une grande rigueur dans la gestion d'une affaire, en particulier dans la diffusion d'une stratégie appliquée aux produits et au style. Le directeur artistique a pour rôle de partager sa vision stratégique à long terme avec les créateurs et les équipes chargées de la conception des objets (dessin, mise au point). Chaque collaborateur est invité à y apporter sa pierre. C'est une condition essentielle pour que l'entreprise soit moderne et dynamique, mais aussi pour assurer le bonheur des salariés et, en retour, leur investissement dans le projet commun. C'est aussi un formidable outil de délégation, puisque chacun sait où il va sans qu'il soit nécessaire de multiplier les directives. Il faut en contrepartie tolérer l'échec, et y voir un facteur de progrès.

Quand Hermès se fait chinois

Hermès ne grandit pas par croissance externe : il n'achète pas de sociétés de luxe. Son développement est entièrement organique, tiré par les gammes de produits qu'il lance sur le marché. L'univers du luxe est néanmoins soumis à un paradoxe : plus les produits sont désirables et plus ils se vendent ; mais plus ils se vendent et moins ils sont désirables. Rien n'est plus préjudiciable que la banalisation d'un objet.

À la tête d'Hermès, je me suis donc trouvé confronté à l'équation suivante : comment assurer la prospérité économique du Groupe à long terme sans croissance externe, tout en limitant les ventes des produits pour éviter qu'ils ne se vulgarisent ? Ma réponse a tracé un moyen terme entre les développements externe et organique. J'ai ainsi mis sur pied il y a quatre ans une déclinaison chinoise d'Hermès, Shang Xia. Sans avoir rien du style de sa maison mère, elle partage sa vocation à produire des objets d'artisanat d'exception – vêtements, porcelaines, bijoux, chaussures, décoration, mobilier –, à la différence près que ceux-ci sont inspirés de la culture chinoise et conçus par des créateurs chinois. En fabriquant ces produits extraordinaires dont la qualité n'a rien à envier aux meilleurs articles de luxe européens, les Chinois sont fiers de prouver qu'ils ne sont pas seulement l'usine bas de gamme du monde. De notre point de vue, tout l'enjeu est de sauvegarder des savoir-faire qui ne sont plus détenus que par quelques rares anciens – tel cet homme de 80 ans qui réalise des meubles que nous serions incapables de fabriquer en France et qui, traumatisé par les malheurs que lui a valus l'ère Mao, rechigne à former des plus jeunes de peur d'être à nouveau évincé. Cette société basée à Shanghai compte quatre magasins dans le monde, dont un rue de Sèvres à Paris, en face d'Hermès. Il faut cinq à dix ans pour savoir si une affaire de ce type est viable. Il est donc trop tôt pour en juger.

Un succès garant d'indépendance

Les ventes d'Hermès ne cessent de croître. Nous nous attachons à diversifier les gammes de produits, et ce faisant la prise de risque. Les ventes se répartissent ainsi entre la maroquinerie (44 %), le prêt-à-porter et les accessoires de mode (22 %), la soie et les textiles (12 %), les parfums, les montres et les arts de la table. La diversification est également de mise dans les régions clientes. Le principal marché d'Hermès est aujourd'hui celui de la "grande" Chine,

incluant Hong Kong, Macao et Taïwan (33 % des ventes), suivie de l'Europe hors France (20 % des ventes contre 33 % en 1989), des États-Unis, de la France et du Japon (12 % contre 33 % il y a vingt ans). Si l'on inclut les touristes faisant leurs emplettes dans les magasins occidentaux, notre clientèle est aux deux tiers asiatique.

Hermès réalisait l'équivalent de 600 millions d'euros de chiffre d'affaires en 1995 ; il atteint 4 milliards d'euros en 2014. La valeur de sa capitalisation boursière a été multipliée par cinquante en vingt ans, quand son bénéfice net est passé de 60 à 800 millions d'euros. Si celui-ci ne constitue pas un objectif en tant que tel pour notre maison, il témoigne toutefois de sa réussite et, surtout, lui offre une garantie d'indépendance. Face à l'attaque opérée par LVMH en 2010, Hermès a pu se défendre grâce à cette solidité financière ainsi qu'à son statut de commandite. Rappelons qu'une société en commandite comporte deux catégories d'actionnaires : les commanditaires (*sleeping partners*) qui se contentent de détenir des parts, et l'associé commandité (*active partner*) qui dirige la maison – en l'occurrence, la famille Hermès. Celle-ci, en tant qu'associé commandité, s'est constituée en SARL dont peuvent uniquement porter des parts les descendants d'Émile-Maurice Hermès. Elle peut assumer elle-même la direction de l'entreprise, ce qui était le cas jusqu'à mon arrivée, ou nommer un gérant commandité extérieur à la famille. Cependant, même si elle n'exerce pas directement la gestion, la famille garde tout pouvoir. Dans une telle configuration, le risque que LVMH prenne le contrôle d'Hermès était nul.

Surtout, ces résultats se traduisent par des conséquences humaines vertueuses. C'est ainsi qu'entre 2003 et 2013, le personnel d'Hermès est passé de 5 600 à 11 000 salariés, pour moitié en France et à l'étranger.

Dix conseils provocants pour réussir dans le luxe

De l'expérience d'Hermès, je tire dix conseils dont certains vont à l'encontre de la doxa mais que devrait appliquer quiconque entend se lancer dans le luxe – sans garantie toutefois de réussite.

Revenir à ses racines. Hermès cultive depuis plus d'un siècle les racines plantées par ses fondateurs, le souci de l'excellence certes, mais aussi des codes graphiques liés au monde du cheval, inspiré du métier de sellier de son fondateur.

Cultiver le style. Autour du directeur artistique Pierre-Alexis Dumas, quelque 150 créateurs déclinent et interprètent en permanence le style de maison. Ils jouent à réinterpréter des codes de la maison, tels les motifs d'inspiration équestre des carrés.

Ne pas faire de marketing. Hermès s'interdit le marketing, auquel il privilégie une logique inverse, l'*offering*. Le marketing revient à satisfaire les besoins des consommateurs en s'enquérant de leurs envies. Pour Hermès, peu importe la demande des clients : nous préférons anticiper leurs désirs. La dernière chose que souhaite trouver un client quand il entre dans un de nos magasins, c'est ce qu'il est venu chercher. Il veut trouver des idées, être surpris, rêver.

Ne rien faire de laid... quelqu'un pourrait l'acheter ! Nous reprenons à notre compte ce mot du couturier Jean Patou. La maison ne s'arroge pas pour autant l'exclusivité du bon goût. Le laid, en l'occurrence, est ce qui ne correspond pas au style Hermès.

Ne jamais être à la mode. Un produit à la mode passera de mode ; c'est un risque économique en puissance. L'objet doit savoir s'abstraire des tendances comme des logos, se suffire à lui-même. Le produit doit nourrir le territoire de la marque, et non la marque faire vendre le produit. Ce faisant en effet, elle s'appauvrit. Une de nos ceintures dont la boucle forme un H ostentatoire rencontre un succès considérable. Elle se rapproche du *masstige*. J'ai fait mon possible pour que nous cessions de la proposer, malheureusement sans succès.

Tuer les vaches à lait. Couramment, les marques de grande consommation accompagnent leurs lancements de produits d'investissements publicitaires massifs, après quoi la communication cesse et le produit continue à nourrir les bénéficiaires au fil des ans. C'est ce qu'on appelle le *milking*. Au contraire, il faut retirer du marché un produit dès qu'il décolle pour éviter qu'il se banalise, même si cela fend le cœur.

Ne pas trop faire de publicité. Certaines marques envahissent les magazines. Outre qu'elles lassent les lecteurs, elles sèment le doute : si elles ont tant besoin de réclame, c'est peut-être qu'elles peinent à vendre ? Il n'y a pas lieu de trop investir dans la publicité, non seulement parce que c'est extrêmement onéreux, mais encore parce qu'il est plus efficace de laisser les clients parler des produits. Quel plus bel argument que cette cliente américaine affirmant que « *le vrai luxe d'Hermès, c'est bien sûr la qualité de l'objet, mais encore davantage la qualité de la vie que j'ai avec les objets* » ?

Appliquer la stratégie du nombril. Toute votre force est en vous, dans vos racines, votre histoire, votre culture. Ne cherchez pas à imiter les autres. Hermès est une sorte de centrale atomique que l'on ne peut pas arrêter : la machine fonctionne. Le dirigeant peut tout au plus la canaliser, déployer sa vision, mais la richesse est déjà là, en son sein. C'est elle qu'il faut nourrir en permanence. Ne recourez pas à des consultants extérieurs, qui ignorent votre culture et vous banaliseront en répliquant des recettes apprises chez d'autres. N'entrez pas non plus en Bourse – erreur qu'a commise Hermès en 1993. La Bourse voulait nous faire plus gros, alors que nous voulions nous faire meilleurs.

Ne pas faire du profit un objectif stratégique. Il faut investir autant que possible dans le produit, les valeurs de l'entreprise et ses hommes. Lors d'un *road show* précédant l'entrée d'Hermès en Bourse, Jean-Louis Dumas a déclaré aux analystes financiers : « *Ma stratégie financière est que mes petits-enfants soient fiers de moi.* » Il a probablement découragé la moitié de l'assistance, mais l'autre moitié a investi dans l'entreprise et lui est restée fidèle.

Il n'y a pas d'investissement plus utile que dans les hommes. Ne voyez pas dans mon souci d'investir dans l'épanouissement et le bonheur des collaborateurs une utopie philanthropique. L'entreprise a tout à y gagner, car ils le lui rendront au centuple. Des salariés heureux au travail, qui comprennent où va l'entreprise, participent à sa vision et prennent la parole deviennent de véritables partenaires. Dans le cas d'Hermès, ils sont même des associés grâce à l'attribution d'actions gratuites. Il n'y a pas de plus grand bonheur pour un dirigeant que de voir le sourire sur le visage des personnes dont il a la charge. Une vaste majorité d'entreprises payent lourdement, même en termes de rentabilité financière, leur manque d'investissement dans les hommes.

DÉBAT

L'acculturation d'entreprise

Un intervenant : *Les dix conseils que vous dispensez pour réussir dans le luxe vont à l'encontre des principes majoritairement édictés par les entreprises. Comment s'effectue l'acculturation du personnel et des dirigeants à cette logique particulière ?*

Patrick Thomas : J'ai rejoint Hermès après avoir travaillé vingt ans chez Pernod Ricard. Ce passage de la grande consommation à l'*offering* m'a demandé d'opérer un formidable changement culturel, car tous mes repères avaient disparu. Dans un cas, les idées provenaient de l'extérieur, d'une analyse du marché, dans l'autre elles surgissaient de la créativité interne. Cette logique impose un effort d'acculturation. À leur entrée, les collaborateurs qui intègrent Hermès ont un esprit rationnel plutôt qu'émotionnel. Il faut les aider à trouver un équilibre entre ces deux volets. La culture d'entreprise d'Hermès est si forte que le taux de rejet des cadres dirigeants est élevé. Ils sont nombreux à traverser une période de crise dans l'année qui suit leur arrivée. Moi-même ai vécu ces affres : il m'était difficile d'admettre que des créateurs – pour ne pas dire des divas – m'expliquent comment je devais travailler ! La logique d'*offering* peut en effet se traduire par une certaine arrogance de comportement, qu'il faut contrer à tout prix. Le personnel doit comprendre que ce n'est pas parce que nous faisons de l'*offering* que nous sommes supérieurs aux autres ; simplement, nous travaillons différemment.

Je me suis progressivement accoutumé à cette culture particulière, qui porte ses fruits bien qu'elle aille à l'encontre des tendances actuelles. Hermès vise résolument le long terme, quand la plupart de ses compétiteurs se focalisent sur le court terme. Nous ne sommes jamais satisfaits d'un produit mais cherchons constamment à lui ajouter de la valeur, à atteindre la perfection là où d'autres ont pour stratégie de réduire les coûts en se contentant d'un à-peu-près.

Int. : *L'entrée en Bourse d'Hermès n'a-t-elle pas écorné cette vision de long terme ?*

P. T. : De ce point de vue, c'était en effet inopportun. Il m'est arrivé de lancer des gammes de produits en annonçant au conseil d'administration qu'elles seraient rentables à un horizon de dix ou quinze ans. Quel financier entendrait ce discours ? Il en est de même pour Shang Xia qui affiche encore des pertes quatre ans après son lancement, ce qui n'inquiète d'ailleurs aucunement Hermès : il faut nécessairement du temps pour construire une légitimité auprès des clients. Hermès n'a jamais gagné d'argent avec les Cristalleries de Saint-Louis dont il a fait l'acquisition en 1989. La famille Hermès et le conseil d'administration considèrent avoir la responsabilité de perpétuer cette activité, ses savoir-faire et ses emplois, grâce aux bénéfices réalisés par ailleurs.

À cet égard, notre fonctionnement est incompatible avec la logique boursière. Fort heureusement, vu les performances de notre résultat global, les financiers ont été conciliants vis-à-vis des lignes de produits non rentables. Pour éviter que certains de ses membres soient tentés de vendre leurs actions à LVMH, la famille Hermès a eu une réaction exemplaire : elle a sorti 51 % du capital de la maison (soit les deux tiers de ses actions) pour les placer dans une holding à laquelle elle s'est interdit de toucher pendant vingt ans, jusqu'en 2031. Le reste de ses actions est soumis à un droit de priorité d'achat par cette holding. Le pourcentage de contrôle par la famille Hermès ne devrait donc pas changer dans les vingt ans à venir. Ce système peut se substituer à la Bourse tant que la maison est rentable.

La transmission par imprégnation

Int. : *L'une des clés de la réussite d'Hermès semble tenir au rôle de ses directeurs artistiques. Comment sont-ils choisis ?*

P. T. : Il convient de bien distinguer un créateur d'un directeur artistique. Un créateur dessine de belles formes. Un directeur artistique sait où doit aller Hermès dans les décennies à venir et

guide les créateurs en conséquence. La complexité de ce métier est de n'être ni passéiste, ni futuriste, toujours contemporain. Un bon directeur artistique doit trouver l'alchimie entre le passé de l'entreprise où il puise une cohérence de style, et l'invention qui permet de surprendre et séduire les clients. C'est d'ailleurs tout le talent de Karl Lagerfeld que de réinventer en permanence Chanel dans la modernité en restant fidèle à Coco.

La décision la plus pertinente que j'ai prise chez Hermès fut de choisir Pierre-Alexis Dumas comme directeur artistique général. Nous avons travaillé la main dans la main, et il a su donner un nouvel élan à la créativité de la maison. Je me suis toujours gardé de lui imposer des directeurs artistiques dans les métiers qu'il supervise. Lui seul pouvait identifier des personnes qui partageaient sa vision créative et étaient capables de la décliner à l'échelle de gamme de produits.

Int. : *Comment les créateurs s'imprègnent-ils du style Hermès ?*

P. T. : Le directeur artistique général, garant du style global, doit orchestrer un processus d'acclimatation progressive des créateurs au style. De même que celui-ci ne peut guère se définir avec des mots, la façon dont il se transmet aux créateurs est difficile à décrire. Elle passe par un partage d'expérience, une imprégnation dans la vie de l'entreprise. Il faut aussi inciter les équipes en place à repérer, attirer et former des nouveaux talents.

Nous travaillons avec une petite centaine de créateurs en interne et une centaine en freelance. On ne devient pas brusquement créateur pour Hermès, mais à petit pas, en absorbant son histoire et son style. Quand Jean-Paul Gaultier a pris les rênes de notre mode féminine, il a commencé par se plonger un mois dans les archives. Ce "mauvais garçon", a priori aux antipodes de la culture Hermès, a su mettre son talent au service de notre style et insuffler du neuf. Il nous a d'ailleurs beaucoup apporté en termes d'image – davantage qu'en chiffre d'affaires. En revanche, aussi talentueux soit-il, Philippe Starck ne fera jamais d'Hermès : il n'est pas dans le style. Nos tentatives communes ont échoué. Il faut aussi que les créateurs acceptent de s'effacer derrière la maison : nous vendons du Hermès, pas du Jean-Paul Gaultier ni, aujourd'hui, du Nadège Vanhee-Cybulski.

Bien que l'effort de transmission ne soit pas formalisé dans une "bible" du style ou des séminaires créatifs, nous avons pris soin de le systématiser. Lors des deux dernières années que j'ai passées chez Hermès, j'ai consacré un tiers de mon temps au partage de la vision ainsi qu'à la formation des salariés – et ce faisant à leur épanouissement, qui rejaillit nécessairement sur la prospérité de l'entreprise.

Int. : *Comment entretenez-vous l'attachement à l'entreprise – voire la fierté de travailler pour elle – auprès de l'ensemble des collaborateurs qui participent à la fabrication et à la commercialisation de vos produits ?*

P. T. : En évitant qu'elle ne dérive vers l'arrogance, nous nous efforçons d'entretenir la fierté du personnel en l'associant à la vision et au fonctionnement de la maison. Il est important de faire participer les collaborateurs aux succès pour qu'ils en comprennent les ressorts. Dans le cadre de notre programme Tandem par exemple, un artisan maroquinier passe huit jours dans un magasin japonais pour découvrir comment sont vendus les sacs qu'il fabrique. Réciproquement, un vendeur de la boutique japonaise passe huit jours dans un atelier de fabrication près de Clermont-Ferrand. De tels échanges ne présentent aucun intérêt direct pour l'entreprise, mais engendrent un avantage culturel indéniable et un sentiment d'appartenance. Plus risqué encore, Jean-Louis Dumas avait lancé un "tour du monde de la beauté" dont chacune des 55 étapes était assurée par une équipe de 15 personnes. L'une a rejoint Moscou à Saint-Pétersbourg à cheval, une autre a traversé la Cordillère des Andes... C'était un coût immédiat pour l'entreprise, mais une richesse à long terme pour chacun des employés qui découvrait la beauté du monde, qui inspire la beauté de nos produits.

Grâce à toutes ces initiatives, le modèle économique de l'entreprise est formidablement partagé. Un artisan, un maroquinier ou un vendeur vous raconteraient la même histoire d'Hermès que celle que je vous livre, avec leurs mots.

Le luxe, moteur économique d'un territoire

Int. : *Quel rôle jouez-vous dans la préservation de savoir-faire artisanaux ?*

P. T. : Hermès compte 39 établissements artisano-industriels en France. Nous mettons en place des “centres d'excellence de la main” sur le territoire pour former des artisans et assurer leur reconversion dans certaines de nos activités qui seraient plus florissantes que d'autres. Cela permet de jouer un rôle local de développement des savoir-faire, d'autant que la présence d'Hermès attire parfois d'autres opérateurs des mêmes secteurs.

À Nontron par exemple, près de Limoges, Hermès a reconverti en manufacture de porcelaine une usine d'Adidas qui avait fermé, dont nous avons d'ailleurs repris et formé un tiers des 300 salariés. Petit à petit, nous avons noué des relations avec la ville autour des emplois artisanaux. Aujourd'hui, nous y avons 350 salariés dans la maroquinerie, la porcelaine, la fabrication de bijoux en émail et la confection de cravates. Nous estimons avoir un devoir vis-à-vis des artisans que nous recrutons, car nos savoir-faire sont si spécifiques qu'ils ne contribuent guère à l'employabilité de ces personnes. C'est aussi une responsabilité d'ordre social. D'un strict point de vue économique, des financiers estimerait qu'en l'état, il faudrait fermer les Cristalleries de Saint-Louis qui emploient 350 personnes à Saint-Louis-lès-Bitche. Ce serait un désastre pour ce village de 600 habitants. C'est pourquoi Hermès garde cette entreprise dans son giron, avec naturellement l'objectif qu'elle devienne à terme rentable.

Le plus important centre d'excellence de la main d'Hermès se trouve à Pantin, avec plus de 2 000 personnes. Il abrite toutes nos équipes métier, et toutes les divisions produites y ont un centre de conception et de mise au point. On y trouve aussi un musée des créations. C'est une sorte de petite université Hermès.

Quel avenir pour le luxe ?

Int. : *Les clients ne commencent-ils pas à se détourner du masstige pour privilégier un luxe plus authentique ?*

P. T. : La segmentation entre le *masstige* et le luxe s'accélère. De façon très intéressante, les Chinois sont les premiers à prendre conscience massivement de cette distinction et à sanctionner économiquement les entreprises abusant du bling-bling. Certaines d'entre elles souffrent d'ailleurs en Chine, tandis qu'Hermès y maintient un taux de croissance de l'ordre de 20 %.

Int. : *Dans quelle mesure le prix des produits Hermès contribue-t-il à leur attractivité ? Comment s'établissent vos prix de vente ?*

P. T. : Nous n'appliquons quasiment jamais une stratégie de valeur perçue, qui reviendrait à vendre très cher un produit dont la fabrication est peu onéreuse. Cela étant, lorsque nous abaissons légèrement le prix d'un objet risquant, sinon, de ne pas trouver preneur, nous le compensons sur un autre, de sorte que la marge soit garantie sur l'ensemble de la gamme. Pour le reste, la méthode de calcul est très simple : le prix de gros est égal à un coefficient du prix de revient, et le prix de détail est égal à un coefficient du prix de gros. Enfin, nos prix hors taxes sont identiques partout dans le monde. La seule variable tient aux droits d'importation propres à chaque pays.

Int. : *Afin d'assurer sa croissance, Hermès pourrait-il dupliquer la démarche qui a prévalu pour Shang Xia dans d'autres pays où se maintient un artisanat traditionnel d'excellence, comme le Japon ou l'Italie ?*

P. T. : C'était mon idée d'origine. J'avais pour intention de transposer les trois grandes valeurs d'Hermès – l'artisanat d'exception, la créativité et le style – dans un terreau culturel différent. Restait à trouver le terrain favorable. Outre la Chine, j'avais considéré le Brésil et le Japon. Jean-Louis Dumas envisageait plutôt l'Inde, mais il m'a semblé que la tradition artisanale y était trop vivace, notamment dans le textile et la bijouterie. Ce pays n'avait pas

besoin d'Hermès, et nous n'avions pas de raison de nous y distinguer. Au contraire, après le raz-de-marée que fut l'ère Mao, les Chinois avaient besoin d'être aidés à faire revivre leurs savoir-faire, leur artisanat et leurs traditions. Shang Xia est aussi le fruit d'une rencontre avec une Chinoise qui avait fait des études d'architecture en Chine ainsi que les Beaux-Arts de Paris, et qui, sans savoir comment s'y prendre, rêvait de ressusciter l'artisanat chinois. Elle connaissait l'esprit Hermès, puisque son cabinet d'architecture sélectionnait les artistes qui réalisaient nos vitrines en Chine.

Int. : *Cette logique dessine-t-elle un nouveau business model pour les entreprises du luxe, consistant à développer des univers variés autour de patrimoines d'excellence ?*

P. T. : Je ne saurais donner à l'expérience de Shang Xia une valeur d'exemple, car nous sommes infiniment petits à l'échelle du monde. Quoi qu'il soit, le secteur du luxe a besoin d'un écosystème de fournisseurs, de créateurs, de personnes ayant du style. On ne peut pas monter une entreprise de luxe n'importe où. Notez d'ailleurs qu'il n'existe pas une seule affaire de très haut de gamme aux États-Unis. Pour notre part, nous bénéficions d'une tradition du goût héritée des grands artistes français et italiens, et de savoir-faire qui permettent de la mettre en œuvre. Le défi de Shang Xia est de reconstituer cet écosystème qui avait presque disparu en Chine, et de passer le flambeau artisanal aux générations suivantes.

Int. : *Les jeunes générations semblent davantage attirées par le plaisir procuré par l'expérience (un voyage, un bon repas...) que par la possession d'un objet. N'est-ce pas un danger pour le secteur du luxe ? Envisageriez-vous de vous diversifier dans les services, l'hôtellerie par exemple ?*

P. T. : Le bel objet a encore un avenir, même si les clients chercheront davantage la qualité que la quantité. Hermès ne réalise que 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'échelle du monde : il reste à conquérir un marché gigantesque. Si nous étions capables de fabriquer deux fois plus de sacs, nous les vendrions. Au Japon, nous avons dû clôturer les listes d'attente car elles atteignaient six ans ! Nous manquons d'artisans pour réaliser en quantité des sacs de qualité Hermès, bien que nous en formions 300 nouveaux chaque année.

D'une façon générale, les marchés de milieu de gamme souffrent actuellement, tandis que le bas de gamme et le très haut de gamme explosent. Nous avons la chance d'avoir une clientèle fortunée. Or, les riches sont de plus en plus nombreux dans le monde, notamment en Chine et dans les pays émergents.

Par ailleurs, Hermès doit-il se lancer dans le service ? Nous y avons toujours résisté, car nous ne pourrions pas y mettre en valeur un savoir-faire. Si Hermès prenait ce virage, il devrait s'associer avec un acteur dont la légitimité est reconnue dans ce domaine.

Int. : *Quelle est la stratégie d'Hermès vis-à-vis du monde numérique ? Y voyez-vous un champ de développement futur ?*

P. T. : Hermès a été la première entreprise de luxe à lancer un site d'e-commerce en 2001. Alors que nous pensions vendre en ligne là où nous n'avions pas de magasin, le contraire s'est produit. C'est dans les villes où nous sommes présents que nous vendons le plus sur internet. Les clients collectent des informations sur le site sans renoncer à l'expérience sensorielle qu'offre le magasin.

Treize ans après le lancement du site, il ne représente que 0,6 % de notre chiffre d'affaires. Je reste donc sceptique quant à l'activité commerciale que peut générer le numérique dans le luxe. Surtout, il doit être porté par une vision d'entreprise que nous essayons de faire émerger du personnel, en particulier des plus jeunes qui sont familiers de ce monde.

Présentation de l'orateur :

Patrick Thomas : né d'une famille d'entrepreneurs en Bourgogne, diplômé de l'ESCP, il a d'abord passé dix-huit ans dans le groupe Pernod Ricard, dont il a été directeur financier pendant six ans puis directeur général du Groupe en Grande-Bretagne ; en 1989, il est nommé

directeur général du groupe Hermès au côté de Jean-Louis Dumas à qui il succèdera comme gérant en 2004 jusqu'à fin janvier 2014 ; il croit à la force de la vision stratégique, de la créativité et de l'épanouissement des hommes.

Diffusion janvier 2015