

### Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris ;*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Telecom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
Paris-Ile de France Capitale  
Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2009)

## ET MAINTENANT, HERMÈS FAIT DES HÉLICOPTÈRES !

par

**Corinne POUX-BERNARD**  
Directrice de l'innovation, Hermès

**Gabriele PEZZINI**  
Directeur du design, Hermès

Séance du 31 mars 2009  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Quelle peut être la relation entre un sac de cuir, un carré de soie et un hélicoptère ? Comment la maison Hermès a-t-elle été conduite à nouer un partenariat commercial avec Eurocopter ? Il suffit de se plonger dans le passé d'Hermès pour comprendre que ce projet n'a rien d'incongru : selles et harnais, malles de voyages, intérieurs des premières voitures dans les années 1930, Hermès s'est toujours intéressé aux transports. Pourquoi pas un hélicoptère ? Cela dit, la rencontre entre un grand groupe industriel et une maison familiale n'a pas été si naturelle – d'autant plus que la direction du projet était confiée à un designer, interlocuteur inhabituel pour les ingénieurs aéronautiques. Une convergence est toutefois apparue entre ces fonctions apparemment éloignées : la recherche d'un objet parfaitement fonctionnel. Plus encore, le regard neuf apporté par le designer a contribué à faire progresser le processus industriel lui-même.

*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.*

# EXPOSÉ de Corinne POUX-BERNARD et Gabriele PEZZINI

## Hermès, une tradition d'innovation

**Corinne Poux-Bernard :** La maison Hermès peut véhiculer, a priori, une image traditionnelle. Il est vrai qu'elle a maintenant 170 ans et qu'elle est dirigée par la sixième génération issue du fondateur Thierry Hermès. Cette continuité familiale, plutôt rare parmi les grandes entreprises, n'est pas un gage de passéisme. Hermès a en effet été guidée, au fil des générations, par des esprits novateurs qui ont toujours défriché de nouveaux territoires. Au-delà du cercle des proches, la famille Hermès est devenue une famille d'esprit et de métier, réunie autour de certaines valeurs et qui puise dans son histoire des pistes d'innovation. C'est en partie cette capacité à se réinventer qui lui a permis de perdurer. Hermès a toujours porté un regard sur le monde et s'est positionnée face aux évolutions de la société qu'elle entendait accompagner. Pourquoi s'étonner, dès lors, qu'elle fasse des hélicoptères ?

### *Curiosité et ouverture, dans l'ADN d'Hermès*

Plusieurs traits pourraient décrire la maison Hermès, et éclairent son appétit pour l'innovation : la mobilité, la curiosité, le caractère visionnaire, l'exigence, la solidarité et l'émotion.

La mobilité tout d'abord. Elle a animé les générations et les entrepreneurs successifs d'Hermès – qu'il s'agisse de quitter sa ville natale pour apprendre le métier de sellier harnacheur à Paris comme Thierry Hermès, ou de mettre son savoir-faire au service de nouveaux domaines, jusqu'à l'hélicoptère.

La curiosité ensuite. Au début du XX<sup>e</sup> siècle et plus particulièrement après la Première Guerre mondiale, alors que la maison avait travaillé le cuir pendant 90 ans avec les harnais et les selles, la troisième génération Hermès a initié une diversification des activités. De nouveaux moyens de transport sont apparus, qui l'ont incitée à explorer d'autres métiers que la sellerie et l'harnachement, par exemple les sacs pour automobile.

Corollaire de cette curiosité, Hermès se démarque par son caractère visionnaire. Toute piste d'innovation est explorée avec attention et bienveillance, sans a priori, même si elle relève d'un domaine apparemment éloigné du métier d'origine de la maison. Émile Hermès n'a-t-il pas été visionnaire quand, découvrant le principe de la fermeture à glissière sur les capotes de voitures militaires lors d'un voyage au Canada, il y a vu une opportunité extraordinaire pour Hermès et en a acheté le brevet ? Dotés de ce mode de fermeture, les sacs ont pu prendre de nouvelles formes. Plus encore, Émile Hermès a imaginé de poser des fermetures à glissière sur des vêtements, alors que la confection était un domaine encore inexploré par la maison. C'est un nouveau champ d'expression qui s'est ouvert. Ce caractère visionnaire tient donc à la capacité à déceler, dans les évolutions du monde, des éléments qui pourraient trouver du sens pour l'entreprise, à s'en emparer et à les transposer dans de nouveaux produits.

Gage de pérennité et de reconnaissance, Hermès a toujours visé un très haut niveau d'exigence. Carrés de soie, parfums, sacs – pour citer les produits les plus emblématiques – sont reliés par un souci extrême de qualité, depuis la création et le choix des matériaux jusqu'au savoir-faire des artisans et des vendeurs.

Parmi les composantes essentielles de la maison, citons pour finir les dimensions humaniste et émotionnelle. Chez Hermès, la solidarité s'exerce entre les générations, les individus et les familles de métier, avec une réelle attention portée à l'homme. Dans le droit fil, la notion d'émotion est très présente : Hermès ne vend pas des biens de nécessité et ne vit que par l'émotion qu'elle procure à ses clients.

## Le design, nouveau métier et métier de toujours

Nous en avons vu des exemples, l'innovation pour Hermès consiste à se saisir d'évolutions qui peuvent contribuer à agrandir le territoire de sa marque, à asseoir sa notoriété, à adapter certaines familles de produits à un monde qui change. Hermès compte aujourd'hui neuf grands métiers : la maroquinerie sellerie, la soie, l'univers de la femme (prêt-à-porter et accessoires), l'univers de l'homme, la maison (art de vivre et art de la table), la bijouterie, la montre, le parfum et, territoire nouveau, le métier "intérieur et design". L'entité Hermès Intérieur et Design, dernière-née, trouve sa légitimité dans le passé de la maison : son cœur de métier a toujours été de créer des objets fonctionnels et évocateurs, ce qui correspond bien à la définition du design. Le harnais, produit historique de la maison, est par exemple un objet utile par excellence. De fait, Hermès a toujours collaboré avec des décorateurs qui faisaient appel à son savoir-faire et à son amour du travail bien fait, dans le choix des matières comme dans la réalisation. Au fil du temps s'y est ajoutée une autre dimension : quel regard la maison pouvait-elle porter sur un objet qui ne lui appartenait pas ? Au-delà du savoir-faire artisanal, comment réfléchir au message que peut envoyer un produit ? Comment s'assurer qu'il est fonctionnel, équilibré et harmonieux ? C'est cette réflexion qui a guidé le projet d'hélicoptère Hermès, confié au designer Gabriele Pezzini – ce dernier s'étant ensuite vu confier la nouvelle fonction de directeur du design chez Hermès.

*À la recherche de l'objet "juste"*

**Gabriele Pezzini :** Le design, terme employé à tout va, est souvent réduit à une notion décorative. Pourtant, faire du design n'est pas dessiner un bel objet. C'est appréhender, avec un point de vue neuf, un objet dans toutes ses dimensions (fonction, esthétique, structure) et en tenant compte de l'ensemble du processus de création (dessin, production, transport, packaging, catalogue). Une chaise est par exemple un objet de design emblématique : sa forme, sa structure et sa fonctionnalité sont indissociables. L'histoire du design est d'ailleurs jalonnée de créations de chaises. Lorsque j'ai rencontré la maison Hermès, j'y ai trouvé une approche de cette nature, alliant un souci de l'objet "juste" à un respect du créateur et de l'artisan. Cette approche pouvait-elle s'appliquer à un hélicoptère ? Tel est le défi que m'a lancé Pierre-Alexis Dumas, directeur artistique général d'Hermès. Il connaissait mon travail (qu'il avait vu s'exprimer dans un objet aussi simple qu'un porte-bougie) et savait que j'avais l'habitude de porter un regard critique sur les choses. Inutile de préciser que sa proposition m'a valu quelques nuits blanches...

**Corinne Poux-Bernard :** Avant qu'Eurocopter et Hermès ne trouvent un accord, nous avons dû comprendre ce que chacun attendait du projet et de son partenaire. Hermès a vu dans l'hélicoptère un terrain d'expression de sa culture fondée sur la fonction, l'harmonie et l'équilibre. Eurocopter pour sa part souhaitait conquérir une place dans l'univers VIP et gagner une légitimité très haut de gamme en s'associant à un acteur du monde du luxe. Il produisait déjà des modèles destinés à une clientèle haut de gamme, dont il confiait l'habillage et la commercialisation à une société tierce.

**Gabriele Pezzini :** Nous avons dû faire accepter à Eurocopter une condition préalable : que nous fassions œuvre de design. Il n'était pas question de rendre l'hélicoptère plus "joli" ni, comme on aurait pu l'attendre de nous, de nous contenter d'habiller l'intérieur de cuir orange et d'y apposer un logo – signes distinctifs d'Hermès. Nous avons demandé carte blanche pour travailler sur l'objet dans sa totalité, pour proposer un concept différent. Il nous a fallu comprendre ce qu'était un hélicoptère : quels étaient ses principes techniques, comment se déroulait un vol, comment se comportaient ses utilisateurs. Il nous est vite apparu que l'hélicoptère était une machine magnifique mais qui n'avait pas été pensée pour ceux qui y voyageaient.

## Quand les ingénieurs pactisent avec les artisans

**Corinne Poux-Bernard :** La rencontre d'Hermès et d'Eurocopter, c'est la rencontre d'une maison familiale et artisanale où la décision est incarnée par le directeur artistique général, avec un grand groupe industriel où les décisions émanent d'un groupe d'individus. Pour que le dialogue devienne possible, nous avons fait appel à un tiers, Gabriele Pezzini, tout à la fois porteur de l'esprit Hermès et doté d'une parfaite compréhension de l'univers industriel. Nous disposons d'un délai réduit pour mener à bien le projet, car l'objectif était de présenter le premier modèle au salon d'Atlanta. De fait, l'hélicoptère a vu le jour en neuf mois. Cette performance a été rendue possible par un fonctionnement en mode projet extrêmement réactif, affranchi des logiques hiérarchiques en place, et dans lequel chacun s'est investi corps et âme, avec une certaine excitation. Les décideurs d'Eurocopter ont été réellement moteurs et ont tout fait pour que le projet aboutisse.

*Designer et ingénieurs : un objectif commun*

**Gabriele Pezzini :** La complexité majeure du projet a effectivement tenu à la rencontre de deux mondes, l'artisanat et l'industrie, voire de trois mondes, l'artisanat, Eurocopter France et Eurocopter Allemagne – entités qui n'avaient pas la même appréhension de l'innovation. Il nous a fallu du temps pour nous comprendre. Nous nous sommes pourtant trouvé un point commun inédit : le caractère artisanal de notre travail. Aussi étonnant que cela puisse paraître, nous avons découvert qu'un hélicoptère était en partie un produit artisanal. Les pales d'hélicoptère sont par exemple fabriquées à la main, et leurs erreurs de conception ne peuvent être décelées que par l'observation de l'homme. Lors de notre première visite chez Eurocopter, en Allemagne, nous avons rencontré des ingénieurs très ouverts – ce qui a d'ailleurs ébranlé certains de nos a priori. Dans la mesure où il s'agissait de produire un objet fonctionnel et juste, nos visions étaient convergentes, même si, en tant que designer, je les exprimais dans des termes inédits pour les ingénieurs. Un ingénieur m'a avoué que le train d'atterrissage qu'Hermès avait dessiné était celui dont il rêvait depuis longtemps. Pourtant, quelle légitimité ai-je pour proposer un nouveau train d'atterrissage ? Cet objet étant composé de tubes d'aluminium, la réflexion était en fait identique à celle que j'aurais pu porter sur une chaise. Dans son ouvrage *Paroles dans le vide*, l'architecte Adolf Loos affirme qu'un ingénieur fait d'abord travailler son intuition et qu'il la vérifie ensuite par des calculs. Si c'est un bon ingénieur, son intuition tombe juste. Chez Eurocopter, j'ai eu les intuitions et les ingénieurs ont fait les calculs. J'ai d'ailleurs pratiqué ce mode de fonctionnement pour de nombreux autres produits.

Le passage par le design a permis à Eurocopter de porter un regard nouveau sur ce qui était considéré comme acquis, qu'il s'agisse des produits mais aussi des processus industriels. Ainsi, nous avons redessiné l'ensemble du système d'assemblage des panneaux intérieurs, rendant l'opération plus rapide et plus sûre. Cela nous a valu les compliments des ouvriers de la chaîne d'assemblage, dont le travail a été facilité. Le design a aussi contribué à décloisonner les idées, à imaginer des transpositions. Alors que l'on m'expliquait que le modèle de porte vitrée que je proposais (qui faisait appel à la technologie bien connue du thermoformage) n'était pas réalisable, j'ai découvert qu'une vitre similaire était utilisée sur un autre modèle d'hélicoptère. C'était pourtant le même ingénieur qui travaillait sur les deux modèles, mais les projets étaient trop compartimentés pour qu'il établisse un lien.

Sur 55 modifications proposées, 50 ont été acceptées. Le produit final est très fidèle au concept initial, qui avait été approuvé par la direction artistique générale d'Hermès et par Eurocopter. Pour un tel objet, les contraintes techniques et de sécurité sont évidemment centrales. Notre travail d'innovation est parti de ces contraintes. De fait, notre intervention a contribué à renforcer la sécurité de l'appareil, ce que le responsable qualité d'Eurocopter a rapidement compris. Nous avons ainsi pour consigne d'utiliser des teintes sombres dans le cockpit pour éviter tout reflet sur les vitres (pourtant, l'ancienne version VIP était toute blanche...) Cette contrainte fonctionnelle a guidé le choix de l'ensemble de la gamme de tonalités de l'appareil.

## L'hélicoptère Hermès sous toutes ses coutures

Voyager en hélicoptère donne la sensation de flotter dans l'air : on recherche instinctivement un point d'équilibre. Dans la version initiale de l'appareil sur laquelle nous avons travaillé, les éléments du cockpit étaient placés de façon asymétrique, donnant le sentiment que la cabine penchait d'un côté. La recherche d'une sensation d'équilibre a guidé nos choix d'aménagement intérieur, avec le souci de replacer les éléments en créant une symétrie. Ceci était d'autant plus important que la sécurité tient aussi au sentiment que l'on a d'être en sûreté dans un lieu.

D'une manière générale, l'hélicoptère d'origine ne présentait guère de cohérence de style. Il était constitué d'un assemblage successif d'éléments, visant souvent à renforcer la sécurité, sans cohérence d'ensemble. C'est pourquoi nous avons redessiné le moindre détail (poignées, consignes de sécurité, etc.). Hermès travaille autant l'extérieur que l'intérieur des objets. En voyant l'hélicoptère de l'extérieur, on doit donc comprendre comment s'organise son espace intérieur.

Lorsqu'on découvre l'hélicoptère de l'extérieur, on y décèle un signe distinctif – mais non ostentatoire – d'Hermès, un ruban orange qui court le long de l'appareil. Ce jeu graphique n'est pas une simple signature. Il s'inspire du fil de laine que les pilotes accrochent parfois à l'appareil pour savoir, en cas de panne technique, si l'hélicoptère monte ou descend. Nous avons simplement imaginé une prolongation de ce fil autour de l'hélicoptère. La partie qui assure la connexion entre la queue et le corps de l'hélicoptère a été très travaillée, avec un jeu de diodes lumineuses orange. De l'extérieur, l'appareil est donc reconnu par les initiés, quand il descend, comme l'hélicoptère Hermès.

En découvrant l'hélicoptère d'origine, nous avons trouvé le train d'atterrissage très peu fonctionnel. Sa version VIP était constituée d'un tube rond sur lequel on glissait quand on y posait le pied, et la version destinée aux secours (hôpitaux, montagne) avait un train plat et fonctionnel, mais pas suffisamment harmonieux pour la clientèle VIP. Notre travail a consisté à accroître tout à la fois la fonctionnalité, la sécurité et l'esthétique du train d'atterrissage. Notre version gagne nettement en sécurité et s'intègre à la forme de l'appareil. Comme nous l'avons déjà souligné, cette innovation a comblé Eurocopter.

### *Un espace dédié aux passagers*

Entrons maintenant dans l'hélicoptère. Nous avons créé un panneau de séparation entre le cockpit et l'espace passagers – ce à quoi Eurocopter n'était pas favorable, craignant que cela ne provoque des vibrations. Lors du premier vol, l'appareil a donné une telle sensation de stabilité que plus personne n'a évoqué cet éventuel inconvénient.

L'espace dédié aux passagers nous semblait étriqué. En y entrant, un passager ne savait pas où déposer sa veste ni sa mallette. L'espace était en outre encombré par un bar qui aurait pu régaler vingt personnes alors que la cabine ne peut en accueillir que quatre. Certains appareils étaient dotés de six écrans de télévision, alors que la durée moyenne d'un vol est de quarante minutes. On peut en outre penser que le plaisir du vol tient plus à l'observation du paysage qu'au visionnage d'une télévision... La cabine passagers que nous avons dessinée privilégie les lignes horizontales afin de donner une sensation d'espace, et par conséquent de confort. Nous avons d'ailleurs découvert a posteriori un hélicoptère des années 1950 qui usait du même principe : ce choix était manifestement juste d'un point de vue fonctionnel. Les banquettes larges accueillent des passagers de toute corpulence et permettent d'allonger les jambes. Nous avons réduit le bar, prévu un emplacement pour une mallette, imaginé un accoudoir escamotable sous lequel se trouve un extincteur nettement plus accessible que dans la version précédente. L'accoudoir est doté d'une poche très fonctionnelle, qui remédie au fait qu'il est difficile, dans un hélicoptère, de se mouvoir et d'accéder à ses affaires. Le principe est qu'une fois assis, le voyageur a tout ce dont il a besoin à portée de main.

Pour redonner un sens au voyage, des cartes géographiques et des jumelles ont été mises à disposition dans la cabine. Les sièges ont été en partie recouverts de cuir, mais la cabine est surtout tapissée de toile, afin de mieux absorber le bruit. Le tissu, jugé trop peu luxueux, n'avait jamais été utilisé dans l'hélicoptère VIP. Pour certains éléments, nous avons utilisé du composite simplement verni, choix assez radical pour quiconque a une vision stéréotypée du luxe. En remplacement de la poignée de porte digne d'une salle de bain que comportait l'ancien modèle, nous avons utilisé une poignée de manutention, très bien dessinée, extrêmement ergonomique et fonctionnelle. Lorsqu'un objet est déjà bien pensé, pourquoi le redessiner ?

L'hélicoptère traditionnel contenait une profusion de signes de sécurité assez disgracieux. Nous avons réalisé des consignes de sécurité sous forme d'étiquettes en jacquard, semblables aux étiquettes des vêtements. Elles sont peut-être moins lisibles que les étiquettes imprimées, mais sont tellement belles que les passagers y prêtent attention – alors que personne ne lisait les autocollants auparavant. C'est une belle illustration du caractère fonctionnel que peut avoir l'esthétique.

Au total, lorsque le prototype a été présenté à Atlanta, les visiteurs nous ont dit se sentir "comme chez eux" dans l'hélicoptère.

## DÉBAT

### Un hélicoptère de luxe : objet absurde ?

**Un intervenant :** *L'hélicoptère est un objet utilitaire dans lequel on passe peu de temps, et qu'il est plus difficile d'arborer avec ostentation qu'une montre de luxe ! Quelle est la motivation des personnes qui achètent un tel objet plutôt qu'un appareil classique ?*

**Gabriele Pezzini :** À un prix équivalent, il existe d'autres produits de luxe que l'on peut plus facilement arborer ! La version VIP classique de l'hélicoptère était ostentatoire, tout habillée de cuir par exemple, mais pas fonctionnelle. Loin des clichés du luxe, nous nous sommes efforcés de créer un objet plus confortable, plus sûr et plus fonctionnel. Nous avons même recréé les outillages associés à l'hélicoptère – ce qui n'a vraiment rien d'ostentatoire ! Si l'hélicoptère est coûteux, c'est parce que nous y avons consacré une certaine qualité de pensée, de travail et de savoir-faire.

**Corinne Poux-Bernard :** Pourquoi acheter un tel objet si on ne peut pas en faire étalage ? Cette question nous a souvent été posée. Or une catégorie de clients – en particulier chez Hermès – achète des objets non pas pour les montrer, mais pour un usage courant. Certaines personnes utilisent quotidiennement l'hélicoptère pour gagner du temps. Notre mission est de faire en sorte que le moment qu'elles passent dans l'appareil soit d'une certaine qualité, grâce à un espace épuré et tranquille.

**Int. :** *Quels sont vos objectifs commerciaux ?*

**G. P. :** Ce projet s'inscrit dans un partenariat commercial visant à produire un objet destiné à être répliqué et vendu. Il représente un réel enjeu commercial pour les deux entités partenaires. L'objectif est de vendre dix appareils par an. L'hélicoptère coûte 5,6 millions d'euros, soit 400 000 euros de plus qu'un hélicoptère standard. Il est déjà commandé en six exemplaires – alors que les futurs propriétaires ne l'ont pas encore vu voler. Pour juger du succès du produit, nous devons attendre qu'il soit réellement utilisé et que les personnes en fassent l'expérience.

## Ne pas trahir l'âme Hermès

**Int. :** *Comment avez-vous respecté l'âme Hermès avec un produit comme l'hélicoptère ?*

**G. P. :** L'âme Hermès est de concevoir des objets simples, dont la beauté provient de l'harmonie et de la fonctionnalité. Ceci vaut pour un sac comme pour un hélicoptère.

**Int. :** *Quelle a été la réflexion d'Hermès en amont du projet ? Vous avez évoqué les valeurs, la tradition et l'esprit de votre maison, comme si vous aviez besoin de mener une introspection avant de partir à la conquête de nouveaux territoires. Pourquoi faut-il repenser le passé pour préparer l'avenir ? Est-ce pour rassurer les équipes et les faire adhérer à un projet ? Est-ce pour rassurer les clients ou les actionnaires, ou pour guider les créateurs ?*

**C. P.-B. :** L'objectif est avant tout de s'interroger sur la légitimité des projets. Nous avons de nouvelles idées en permanence et devons opérer des choix. Dans cet arbitrage, nous nous interrogeons sur les opportunités qui ont du sens pour la maison, et sur les critères qu'il faut respecter pour rester légitimes vis-à-vis de l'identité d'Hermès. Le passé n'est pas pesant. La longue histoire d'Hermès n'a d'ailleurs jamais empêché ses dirigeants de prendre des risques considérables. Émile Hermès, après la Première Guerre mondiale, a décidé contre l'avis de son frère de ne pas vendre la société mais de faire évoluer son métier d'origine d'harnacheur et de sellier maroquinier pour s'adapter aux mutations du monde. Il a racheté la société à son frère et à sa sœur, et a diversifié les activités avec le succès que l'on sait. Ce passé nous aide à prendre des risques et à explorer de nouveaux territoires. Nos projets ne sont pas des "coups", mais doivent s'inscrire dans l'histoire et la pérennité de la maison. Naturellement, nous ne pouvons pas non plus nous soustraire au rythme saisonnier de la mode ni aux tendances. Toutefois, la diversité de nos produits et de nos métiers fait que certains sont inscrits dans une continuité (la maison, les projets d'intérieur et de design), alors que la mode suit davantage le rythme des collections. Nous jouons sur les deux rythmes en permanence, avec bonheur.

Préparer le futur, c'est aussi prendre l'engagement de garantir une activité pérenne à ceux qui y travaillent. Ce souci est très présent chez Hermès. La maison compte 2 000 selliers maroquiniers, ce qui est considérable. Nous devons nécessairement nous demander comment faire évoluer leur savoir-faire, quelles typologies de produits développer, comment faire face à une éventuelle raréfaction du cuir, etc. En 1929, la maison a failli disparaître, car elle avait ouvert un magasin à New York quelques mois avant la crise. Elle a tenu bon parce que ses fournisseurs lui ont fait confiance, et lui ont accordé un crédit pendant deux ans. À la lumière d'aujourd'hui, cela prend encore une autre valeur. L'engagement humain et le respect constituent les fondements de la maison.

### La passion et le dévouement comme mode projet

**Int. :** *Est-ce Eurocopter qui vous a sollicités pour créer cet hélicoptère ?*

**C. P.-B. :** Le projet, comme souvent chez Hermès, est né d'une rencontre. C'est d'ailleurs un réel enjeu, pour une maison qui gagne en importance, de rester ouverte aux rencontres. Hermès avait décidé de relancer son métier de gainier, ce qui a donné lieu à de multiples prises de contact, notamment avec Eurocopter.

**Int. :** *Combien de collaborateurs Hermès ont travaillé sur le projet ? S'agissait-il d'une équipe dédiée ? Ce projet a-t-il été l'occasion d'innover en termes de gestion ?*

**G. P. :** Notre mode de gestion était la passion : nous étions excités par le projet et devions tenir des délais très serrés.

**C. P.-B. :** Huit collaborateurs d'Hermès ont été impliqués dans le projet : le directeur de l'entité Intérieur et Design, le directeur du développement du projet (qui est par ailleurs sellier maroquinier), un ingénieur méthode, Gabriele, deux artisans et moi-même. L'équipe Hermès était certes réduite, mais a travaillé sur l'ensemble des maillons de la chaîne en partenariat

avec Eurocopter : conception de l'hélicoptère, identité graphique, gamme de couleurs, communication et vocabulaire utilisé, conception du stand au salon d'Atlanta, brochure...

La responsabilité du designer ne s'est pas arrêtée une fois le dessin remis : Gabriele a dirigé le projet, coordonné les acteurs, veillé au respect du planning, etc. En outre, nous n'avons pas compartimenté les fonctions. Nous nous sommes tous mis au service du projet, et avons pu avancer rapidement grâce à notre positionnement atypique dans le groupe industriel, en dehors des canaux de décision habituels. Le projet était directement soutenu par le vice-président de l'entité EC135 d'Eurocopter – qui a d'ailleurs avoué que c'était le plus beau projet de sa carrière. Je ne pense pas que nous pourrions adopter un tel mode de fonctionnement au quotidien : ce serait épuisant.

**Int. :** *Aujourd'hui, qui se charge de la production des hélicoptères et du contrôle qualité ?*

**C. P.-B. :** Nous y procédons en parallèle. Certains éléments sont fabriqués chez Hermès et installés directement dans l'hélicoptère, d'autres sont montés sur place à partir d'éléments envoyés par Hermès, sous le contrôle d'Hermès et d'Eurocopter. Nous avons défini un processus qualité dans lequel toutes les étapes sont validées, avec leurs modalités de contrôle.

### **Les retombées d'un projet atypique**

**Int. :** *Ce projet atypique a-t-il eu des retombées sur les produits Hermès ou sur son mode de gestion ?*

**C. P.-B. :** Le projet a accéléré certaines de nos orientations. L'entité qui était chargée du projet s'appelait d'abord Hermès Gainier. Cette dénomination est apparue restrictive pour décrire la richesse du travail mené sur un tel projet. L'entité a donc été rebaptisée Intérieur et Design, ce qui a ouvert de nouveaux territoires. Depuis, nous avons collaboré avec Bugatti. Là encore, deux mondes assez différents se sont rencontrés. Bugatti a une vision du luxe qui ne correspond pas exactement à celle d'Hermès. Pourtant, on peut établir de nombreuses similitudes entre Émile Hermès et Ettore Bugatti, notamment la passion pour le cheval et l'automobile. Ettore Bugatti était d'ailleurs un client d'Hermès et s'est fait fabriquer des produits remarquables. Les deux maisons ont su trouver un terrain d'entente et d'exigence. Nous avons également noué un partenariat commercial avec Smart. Surtout, cette expérience nous a conduits à franchir un pas supplémentaire en signant une joint venture avec Wally pour créer une société dans le monde du nautisme.

Ces projets sont très ambitieux car ils conduisent Hermès à explorer des domaines inconnus. La maison y prend des risques car elle met en jeu son image de marque et son identité, sort de son territoire et confie la vente des produits à des partenaires. Cela permet néanmoins de réaffirmer ce qu'est la marque et notre signature, et ce qu'elle entend être à l'avenir. Ne minimisons toutefois pas les risques financiers qu'a pris Eurocopter par exemple : le modèle que nous avons construit a été sorti de sa ligne de production – réduisant d'autant le chiffre d'affaires prévu du groupe.

**Int. :** *Quels ont été les impacts du projet pour Eurocopter ? Cela l'a-t-il incité à appliquer de nouvelles procédures par exemple ?*

**C. P.-B. :** Les collaborateurs d'Eurocopter qui ont participé au projet ont, sans aucun doute, changé de regard sur leur activité. Toutefois, les équipes tournent régulièrement chez l'industriel. Aujourd'hui, dans la phase de production, nous avons affaire à des équipes nouvelles, avec lesquelles nous avons plus de difficulté à travailler car elles ne connaissent pas l'historique du projet et n'ont pas partagé l'euphorie de la création. Elles sont chargées d'une phase difficile, la reproduction et la mise en conformité, sans avoir joui des bénéfices de la première phase.

**Int. :** *Vos innovations ont-elles été reprises dans les hélicoptères traditionnels ?*

**C. P.-B. :** D'un commun accord nous les avons maintenues en exclusivité pour l'Hélicoptère par Hermès. L'apport d'Hermès dans l'hélicoptère Hermès n'est pas seulement sa "griffe", mais l'ensemble des innovations techniques. La conception du train d'atterrissage a par exemple pris huit mois ! Nous sommes en début de commercialisation, ce qui nous oblige à protéger le concept. Le premier exemplaire a été présenté en septembre 2007, et le premier appareil livré en mars 2009.

**G. P. :** Je ne doute pas que les améliorations techniques que nous avons apportées à cet appareil seront reprises à l'avenir dans les versions standard. Ce projet aura contribué à rehausser les standards minimaux de qualité. C'est toujours du haut que part cette impulsion, pour s'étendre ensuite au plus grand nombre.

### **Comment faire dialoguer l'industrie et le design ?**

**Int. :** *Monsieur Pezzini, quel parcours avez-vous suivi pour devenir aussi familier du monde du design et de celui de l'industrie ?*

**G. P. :** J'ai suivi des études dans une école qui accueillait les grandes figures du design italien. Depuis que je suis étudiant, je prends part à des expositions de recherche. J'ai toujours été motivé par l'envie de comprendre les objets, d'analyser leurs relations avec le contexte politique, social, culturel, historique... Par curiosité pour l'industrie, j'ai intégré l'équipe de design de la société d'équipements pour la maison Allibert, à Grenoble, d'abord en tant que salarié puis en tant que consultant. Au bout d'un certain temps, j'ai ressenti une frustration face à un monde industriel qui s'attachait finalement assez peu aux qualités des produits – qui trouvait même parfois certains produits "trop beaux" pour ses clients. Je me suis lancé à nouveau dans des expositions de recherche. C'est par ce biais que je suis entré en contact avec Hermès, qui venait de créer une direction de l'innovation. J'ai d'abord été consultant pour la maison, avant de me voir confier le projet d'hélicoptère. Devant cet objet nouveau, j'ai à nouveau appliqué un regard analytique et critique, le même que celui que je peux avoir face à une chaise.

**Int. :** *En parlant de recherche de symétrie ou d'équilibre pour décrire votre démarche, vous utilisez un langage qui renvoie à la forme et à la sensation. Avez-vous rencontré des problèmes de communication avec les métiers de l'ingénierie classique ?*

**G. P. :** Les ingénieurs d'Eurocopter partageaient mes idées, même s'ils ne les avaient jamais pensées en ces termes. Par nature, ils étaient focalisés sur la sécurité de l'appareil – domaine technique dans lequel je ne pouvais pas intervenir. J'ai toutefois pu leur expliquer que la perception de la sécurité était aussi importante que la sécurité effective ; j'avais à apporter dans ce domaine sensible. Le vice-président de l'entité allemande m'a dit avoir compris ce qu'était le design grâce à ce projet. Alors qu'il pensait qu'il s'agissait de faire un bel objet, il a compris que cela voulait dire faire un objet "juste".

**C. P.-B. :** Le dialogue a pu s'établir grâce au fait que Gabriele intervenait de façon opérationnelle, travaillait sur les maquettes, construisait des modules... La relation se déroulait donc sur des bases égales. Si un ingénieur jugeait une proposition impossible, Gabriele trouvait une solution pour la rendre possible. C'est en outre Gabriele qui décidait en dernier recours. Nous avons proposé à Eurocopter un projet unique, déjà validé par la direction artistique générale d'Hermès – alors que souvent les agences de design proposent différents projets à leur client. C'était un mode de fonctionnement nouveau pour Eurocopter auquel ils ont adhéré.

**Int. :** *L'union de l'ingénieur normatif et du designer créatif offre un avantage compétitif à l'hélicoptère, en termes de style mais aussi de fonctionnalité et de processus de production. Peut-on générer des avantages compétitifs comparables pour des produits plus bas de gamme ?*

**G. P. :** Le design a pour fonction première de repenser l'objet et de lui offrir une production industrielle, destinée au plus grand nombre. J'ai travaillé sur un poste de radio, fabriqué en Chine et vendu un dollar mais dont on pense spontanément qu'il en vaut soixante. De même, le projet qui m'a fait entrer en contact avec Hermès était très simple : un porte-bougie. Je peux passer d'un porte-bougie à un hélicoptère : ce qui compte est la pensée que j'applique à un objet, quelle que soit l'échelle de ce dernier ou le marché visé. Les managers d'entreprises n'ont pas toujours conscience du rôle du design, qu'ils cantonnent à l'esthétique ou à des effets de communication. Il faut leur apprendre à choisir de bons designers et à dialoguer avec eux : ils peuvent y gagner beaucoup.

Présentation des orateurs :

Corinne Poux-Bernard : travaillant pour le groupe Hermès depuis dix-sept ans, a eu un rôle transversal dans la Maison, directeur de métier Art de Vivre puis directeur de métier Sacs & Bagages, par son regard attentif et curieux sur les produits et sur l'évolution de la société, il lui a été confié depuis trois ans la construction et la direction de la cellule innovation.

Gabriele Pezzini : designer/thinker, a une formation artistique qui amène souvent son travail aux confins entre recherche et production industrielle ; consultant à ses débuts, a développé de nouveaux produits et stratégies avec un regard sur les nouveaux matériaux et technologies appliquées, puis a consacré diverses années à la conception, ainsi qu'à la mise en œuvre des expositions de recherche qui lui ont permis d'approfondir ses analyses et théories sur la perception et la contamination des objets sur la vie quotidienne ; a été *visiting professor* au Politecnico de Milano, à l'École des Beaux-Arts de Saint-Étienne, au Rhodes Island Institute de Providence (USA) ; a été dernièrement nommé directeur du design au sein du groupe Hermès International.

Diffusion mai 2009