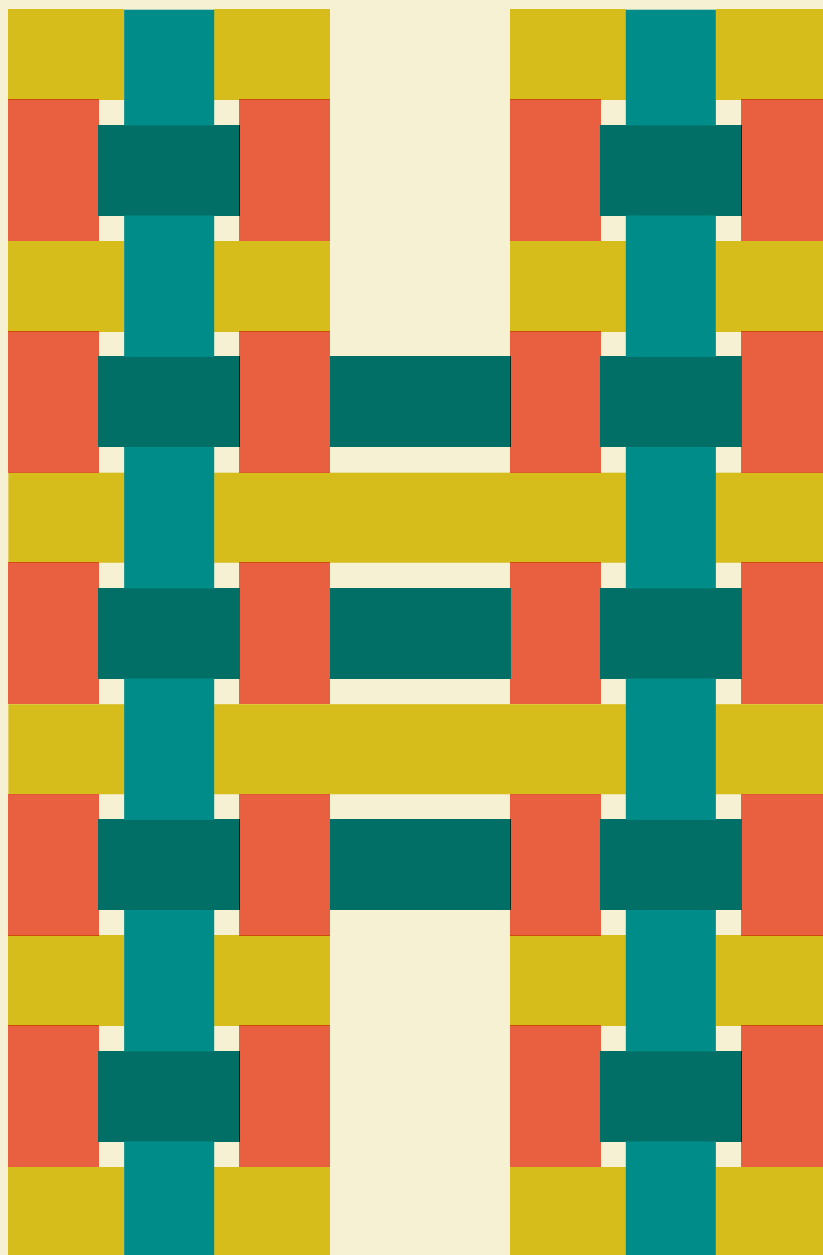


Document d'enregistrement universel 2020

EXTRAIT RSE

Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF)



Les numéros de page ont été conservés par rapport à la version originale

2.3.1 ACQUISITION, ENRICHISSEMENT ET TRANSMISSION

Pour développer son modèle artisanal et intégré, Hermès doit renforcer ses équipes dans toutes les professions : artisans, vendeurs, producteurs, experts dans les fonctions transverses.

Dans un contexte de croissance de l'activité à moyen terme, le développement durable de la maison repose sur sa capacité à recruter des talents qui vont pouvoir s'exprimer tout au long de leur carrière. Hermès accorde notamment un soin particulier aux relations avec les écoles et au recrutement dans ses bassins d'emploi.

POLITIQUE

Les recrutements sont pilotés par chaque métier et filiale, pour en assurer la parfaite adéquation au contexte. La politique de recrutement et de relation avec les partenaires est définie par la *holding*. En France, celle-ci pilote également les relations avec les écoles, la communication et mutualise les recrutements. L'ambition est de mieux faire connaître aux candidats les métiers et la singularité de la maison, d'attirer des candidats convaincus par le modèle d'entreprise et ses valeurs, et de retenir les meilleurs profils, capables de s'intégrer pour longtemps au sein des équipes.

ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

Depuis plus de dix ans, l'activité maroquinerie planifie ses recrutements en fonction des ouvertures de site, en relation avec Pôle Emploi notamment. **Hermès a lancé en 2020 une démarche *Strategic Work Force Planning*** destinée à anticiper les besoins pour les différentes fonctions de vente pour chaque région du monde et à piloter au mieux cette croissance des effectifs, tant en termes de recrutement, d'intégration, que de perspectives d'évolution, tout en veillant à la transmission de la culture qui fait la particularité d'Hermès. L'étude rapproche les caractéristiques des collaborateurs présents et les projections en termes de perspectives d'évolution avec les ouvertures de magasin et les besoins dans les futurs métiers, tout en intégrant un turnover minimum moyen de 8 %. À l'issue de cette analyse, des plans d'actions sont en préparation sur les différentes dimensions : la rétention des talents, les stratégies de recrutement et de développement de la mobilité, associés aux programmes de développement des futurs leaders.

2.3.1.1 METTRE EN PLACE DES DISPOSITIFS ET RECRUTER LES MEILLEURS PROFILS POUR LES DIFFÉRENTS MÉTIERS

Une promesse employeur qui reflète la réalité d'Hermès employeur responsable de haute qualité.

2.3.1.1.1 Marque employeur

Hermès recherche des talents désireux de rejoindre la maison, motivés par un projet collectif avant tout, une exigence de qualité et un projet à long terme. Les critères de recrutement reposent largement, une fois les compétences techniques assurées, sur des attributs de personnalité pour assurer la compatibilité avec la culture et les valeurs d'Hermès.

En 2020, Hermès a déployé l'identité visuelle de sa marque employeur « Tous artisans » créée en 2019 pour mieux déployer sa stratégie. L'enjeu est de répondre aux besoins de recrutement en qualité et en volume dans le respect des exigences de la maison en termes de savoir-faire et de savoir-être, gage du succès de l'intégration et de la réussite au sein d'Hermès.

Sur le site carrières, plus de 214 262 candidatures ont été enregistrées en 2020. Le rythme de publication des *posts* LinkedIn a été renforcé pour passer à trois par semaine afin de fidéliser les *followers* et de les associer plus étroitement à la vie d'Hermès dans ses multiples dimensions : créateur, artisan, marchand, gestionnaire et communicant. Les contenus, variés, illustrent la vitalité d'Hermès autour de chacun des piliers de sa promesse employeur. Montrer ainsi Hermès de l'intérieur permet aux candidats de prendre le pouls de l'entreprise et de mieux s'y projeter. Cette augmentation des publications, plus de 60 dans l'année, a généré un taux d'engagement de 5,44 %.

La maroquinerie de Guyenne a reçu le prix RSE du Palmarès 2020 des entreprises qui recrutent à Bordeaux et dans sa métropole, prix organisé par le journal *La Tribune* en partenariat avec Bordeaux Métropole et Pôle Emploi.

Au service de la marque employeur et du recrutement en Europe, le partenariat avec la plateforme *Easyrecrue* permet d'offrir aux candidats européens des entretiens vidéo différés, ce qui représente à la fois un gain de temps pour les recruteurs et une interaction plus moderne avec les candidats. Des webinaires, témoignages de collaborateurs de la maison, ont été conçus dans un esprit de partage pour permettre aux stagiaires, aux alternants et aux vendeurs de se préparer à l'entretien par une immersion au sein de la maison.

Hermès China a ouvert une page employeur sur *Wechat* en juillet 2020 pour tirer parti de la puissance du plus influent réseau social chinois, largement utilisé localement. Le nombre de *followers* sur le compte *Wechat* d'Hermès s'établit à 1 149 000.

2.3.1.1.2 Recrutement

Malgré le contexte particulier de cette année, la maison a réussi à maintenir les recrutements en s'appuyant sur la solidité de son modèle et en adaptant ses modalités de recrutement à la situation.

Hermès conduit ses recrutements sur quatre terrains complémentaires :

- ♦ la mobilité interne est la source privilégiée afin de bâtir l'Hermès de demain avec les ressources d'aujourd'hui, désireuses de faire une route longue au sein de la maison. Une plateforme interne de publication des postes permet aux collaborateurs de trouver de nombreuses opportunités ;
- ♦ lorsque les offres n'ont pas pu être pourvues par la mobilité interne, elles sont diffusées sur le site carrières <https://talents.hermes.com/fr/> ;
- ♦ parallèlement, toutes les offres présentes sur le site carrières sont automatiquement publiées sur LinkedIn ;
- ♦ enfin, des cabinets de recrutement sont investis d'une recherche lorsque le besoin le nécessite.

La maison a renforcé la digitalisation de ses processus de recrutement, en généralisant les entretiens à distance par vidéo-conférence. Cela a permis d'absorber un accroissement des candidatures spontanées de grande qualité, qui s'explique à la fois par le rayonnement d'Hermès dans son industrie, et par le contexte économique du moment.

Ces améliorations opérationnelles rendent moins sensibles les tensions qui subsistent sur certains marchés ou pour certaines filières. En Chine, le recrutement au sein de la distribution reste concurrentiel compte tenu du dynamisme du pays. D'autres métiers sont en tension comme ceux de *Data Manager*, *MOA Supply Chain*, ou sur des postes aux compétences très spécifiques comme en joaillerie et en gemmologie. La mobilité des candidats, moins forte en raison de la crise sanitaire, rend plus complexe certaines recherches.

Hermès Maroquinerie-Sellerie, le pôle le plus recruteur du groupe, a veillé à assurer une plus grande coordination avec les acteurs locaux (Pôle Emploi) et a mis en place un processus de recrutement centralisé pour certains pôles (information collective, visite d'atelier et de la formation, tests MRS) dans le but d'améliorer la qualité de ses recrutements.

Un dispositif de *Strategic workforce planning* a été mis en place pour toute la filière *Retail* dans le but d'anticiper les besoins des filiales de distribution à un horizon de cinq ans (voir ci-dessus).

Hermès a reçu cette année encore le prix du meilleur employeur – classé 3^e dans l'industrie du luxe – d'Epoka-Harris Interactive, un classement effectué auprès des étudiants et jeunes diplômés. Et Hermès Australia a été nommée *best Retail employer of the year* dans l'univers de la distribution.

Emploi

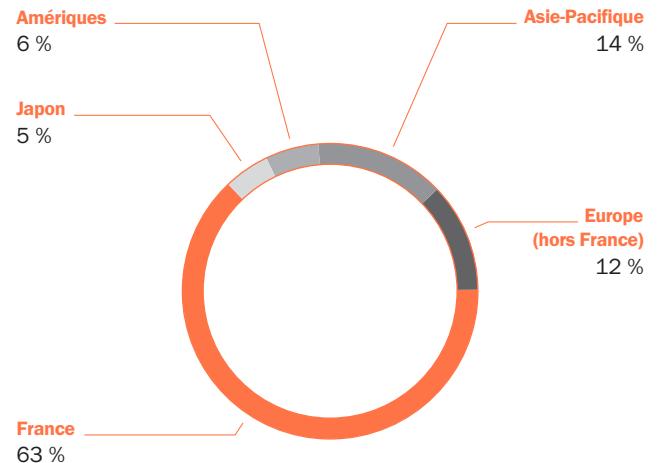
Le groupe Hermès poursuit ses recrutements et a augmenté ses effectifs de 1 183 personnes (y compris 1 068 en CDI et 861 en France). Près de la moitié provient de l'intégration du groupe J3L, fournisseur historique d'Hermès. A périmètre constant, les effectifs sont en hausse de 694 personnes.

Fin 2020, le groupe employait 16 600 personnes, dont 10 383 en France. Comme évoqué, la filière production a été la plus concernée, avec 967 nouveaux postes (481 en 2019), afin d'augmenter les capacités de production et de sécuriser les savoir-faire et les approvisionnements, suivie par la filière vente avec 33 postes supplémentaires (388 en 2019). **Depuis cinq ans, les effectifs ont augmenté de 4 356 personnes.**

Le groupe n'a pas procédé, au cours des 10 dernières années, à des restructurations pour motifs économiques ayant des conséquences sur l'emploi. Lors des opérations de développement (création de sites), les éventuels transferts se font sur la base du volontariat. En France, les licenciements individuels ont concerné 176 personnes en 2020 (193 en 2019).

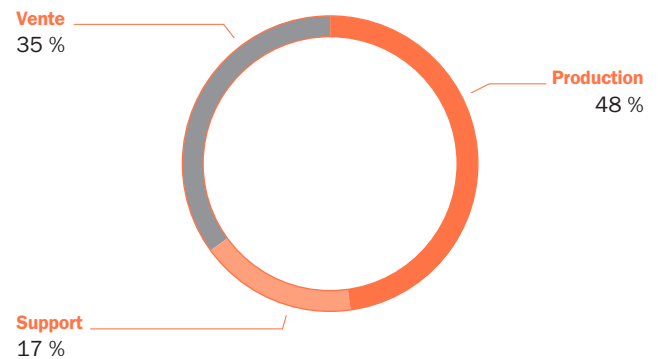
La politique d'Hermès est d'assurer la sécurité de l'emploi en recrutant en grande majorité ses collaborateurs en CDI. Concernant le *turnover*, le nombre total de licenciements rapporté aux effectifs moyens du groupe représente un pourcentage de 1,09 % au niveau mondial.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Lors des recrutements, l'accent est mis particulièrement sur la personnalité du candidat : le sens du collectif, l'esprit de curiosité, l'exigence de qualité et l'attention aux résultats sont des critères clés car ils jouent un rôle déterminant dans la capacité du futur collaborateur à enrichir le projet de l'entreprise tout en participant à l'esprit collectif fort qui qualifie son expérience en interne.

EFFECTIFS PAR FILIÈRE



EFFECTIFS PAR RÉGIONS ET ZONES GÉOGRAPHIQUES

	Production			Vente			Support			Total		
	2019	2020	%	2019	2020	%	2019	2020	%	2019	2020	%
France	6 488	7 162	89 %	1 318	1 356	23 %	1 716	1 865	69 %	9 522	10 383	63 %
Europe	398	699	9 %	1 018	978	17 %	236	261	10 %	1 652	1 938	12 %
Asie-Pacifique	91	83	1 %	1 966	1 977	34 %	322	315	12 %	2 379	2 375	14 %
Amériques	76	76	1 %	802	802	14 %	189	199	7 %	1 067	1 077	6 %
Japon			0 %	724	748	13 %	73	79	3 %	797	827	5 %
Total	7 053	8 020		5 828	5 861		2 536	2 719		15 417	16 600	100 %
%		48 %			35 %			17 %			100 %	



Les artisans représentent un effectif de 5 617 personnes en France et 6 265 au niveau mondial. 17 % des collaborateurs ont moins de 30 ans.

En 2020, 1 452 offres d'emploi ont été publiées sur le site carrières (contre 2 019 en 2019). Cette évolution s'explique par la crise sanitaire. Le site a enregistré 214 262 candidatures (contre 176 623 en 2019), ce qui illustre la progression de l'attractivité de la maison, notamment liée à sa plus grande visibilité. 834 embauches ont été effectives via le site (contre 1 463 en 2019) dont 249 CDI, 124 CDD, 113 alternants et 348 stagiaires.

2.3.1.2 ASSURER LA PÉRENNITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DES SAVOIR-FAIRE

Hermès fonde son modèle de croissance sur une culture de progrès continu. C'est pourquoi la maison veille à la pérennité et à l'enrichissement des savoir-faire, souvent exclusifs, à leur acquisition et à leur transmission auprès de tous les collaborateurs quelle que soit leur fonction (artisans, vendeurs, support...). Cela passe par l'accompagnement de l'évolution des collaborateurs tout au long de leur parcours, le soutien de l'excellence, l'efficacité de leurs savoir-faire et la préservation de leur employabilité. Cet engagement se concrétise par des formations adaptées dans tous les métiers, dans toutes les fonctions, tant au niveau du groupe que localement (pôles régionaux, filiales). **72 % des collaborateurs du groupe ont reçu au moins une formation en 2020.**

Intégrer les nouveaux collaborateurs et leur transmettre une culture d'entreprise singulière

Le développement durable de la maison repose sur la capacité de ses équipes à s'inscrire dans la durée au sein de ses valeurs et du projet d'entreprise. Pour que ceux qui rejoignent Hermès puissent prendre part à son projet d'entreprise dans les meilleures conditions, la maison accorde du soin, de l'attention et du temps à leur intégration. Il s'agit de leur transmettre les fondamentaux de la culture de la maison, les clés de compréhension de l'organisation pour les guider et les orienter dans leurs premiers pas déterminants dans leur contribution et leur sentiment d'appartenance à Hermès. Dans la plupart des filiales, l'attribution d'un parrain ou d'une marraine et la mise en place de parcours d'intégration sont prévus pour accueillir les nouveaux collaborateurs.

Ainsi par exemple, Hermès Greater China a lancé en 2020 le programme *100 days* pour tous les nouveaux collaborateurs, un parrainage d'une durée de 100 jours autour de quatre aspects clés pour la distribution. En outre, 171 personnes ont bénéficié d'une journée d'intégration sur l'histoire, la culture d'Hermès et la filiale ainsi que des informations plus opérationnelles. Au Japon, 52 nouveaux collaborateurs ont suivi des sessions *H Style*, qui leur donnent en plusieurs étapes structurées sur une année les clés de compréhension d'Hermès tant du point de vue culturel que sur le plan opérationnel.

Les principaux programmes d'intégration et de transmission de la culture Hermès sont décrits de façon plus détaillée au chapitre 2 « *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale* », § 2.3.1.3.1.

Une offre de développement et de formation ambitieuse et redimensionnée

En 2020, Hermès a redimensionné l'offre de développement et de formation groupe pour accompagner au mieux les filiales et être complémentaire avec leur offre locale.

Cette offre de formation groupe est désignée par une nouvelle identité commune, Campus Hermès, structurée autour de 4 domaines : culture maison, management, expertise et développement personnel.

Dans le contexte particulier de la crise sanitaire, les formations ont été données en présentiel sur une partie de l'année, puis relayées ensuite par des actions à distance.

En 2020, le groupe Hermès a consacré plus de 391 737 heures à la formation, dont plus de 237 300 en France (hors apprentissage et contrats d'apprentissage). Près de 70 154 actions de formation ont été réalisées (ce chiffre correspond au cumul du nombre de formations suivies, ce qui signifie qu'un collaborateur peut avoir participé à plusieurs formations pendant l'année), soit 5,6 heures par action de formation. Les coûts de formation en France (facturation en 2020 des formations externes et intragroupe) représentent un montant de 2 388 K€. Ce nombre ne reflète pas l'intégralité de l'effort de formation puisqu'il n'intègre pas les formations « métier » délivrées directement sur le poste de travail.



391 737
heures de
formation en 2020
(base 16 600
collaborateurs)

2.3.1.2.1 La Culture maison, socle des apprentissages

La politique du groupe est de développer un parcours d'intégration et d'acculturation pour tous les collaborateurs, à travers des programmes groupe et en local.

- ♦ **Mosaïque**, le programme d'intégration d'une semaine destiné à tous les nouveaux collaborateurs en France en CDI, a été redimensionné. 206 collaborateurs ont pu assimiler efficacement la culture d'entreprise grâce à des visites, témoignages et présentations donnant une vision large et illustrée d'Hermès ;
- ♦ le programme **Happy Culture**, destiné aux collaborateurs de plus de trois ans d'ancienneté, a permis à 64 collaborateurs d'enrichir leur culture Hermès, de mieux connaître les nouvelles dimensions de la maison et d'en découvrir les coulisses ;
- ♦ Le programme « **IFH** », dédié aux membres des Comités de direction des sites ou filiales, a invité 21 collaborateurs à partager la vision et la stratégie du groupe et des métiers, grâce à un nouveau format à distance ;
- ♦ **H Immersion**, le programme d'intégration des nouveaux collaborateurs des filiales Retail, a été délivré dans un format local d'une durée d'un à quatre jours auprès de tous les nouveaux collaborateurs en vente, c'est-à-dire 622 participants. Compte tenu de la situation sanitaire, les sessions ont été gérées à distance à partir de mars ;
- ♦ dans de nombreuses filiales, le **programme d'intégration local** a pu être assuré : « Tous en Selle ! » au sein des services centraux d'Hermès Maroquinerie-Sellerie pour 53 collaborateurs, « Au fil d'HTH », programme d'intégration de trois jours de la filière Textile pour 22 collaborateurs, « 1ers regards » chez Hermès Femme, « Bienvenue à la maison » pour 50 collaborateurs d'Hermès Maison, un nouveau programme d'intégration pour 10 alternants chez Hermès Commercial, ou encore chez Hermès Parfums & Beauté la poursuite du déploiement du programme « Premiers Pas » pour tous les nouveaux CDI et « Découvrons Hermès Parfums & Beauté » pour les CDD, alternants et stagiaires.

Au total à l'échelle du groupe, ces programmes d'intégration ont touché plus de 1000 collaborateurs.

1. CQP : Certificat de qualification professionnelle

2. VAE : Validation des acquis de l'expérience

3. CAP : Certificat d'aptitude professionnelle

2.3.1.2.2 Le management au cœur de l'ambition du groupe

En 2020, la maison a proposé un nouveau parcours de développement individualisé et ambitieux pour tous les managers, afin de renforcer leurs compétences et contribuer ainsi à un fonctionnement harmonieux et efficace des équipes dans la durée :

- ♦ le programme H Keys accueille durant trois jours les nouveaux managers pour leur donner les clés de compréhension de la maison, les aider à adopter une posture managériale en adéquation avec ses valeurs et créer des liens entre les managers d'entités diverses. Le programme Manager Hermès apporte un socle commun sur les fondamentaux des techniques de management ;
- ♦ enfin, 15 modules plus spécifiques sont proposés (360°, communication, *feedback*, créativité, collaboratif, co-développement, recrutement, rémunération, droit social, management à distance, manager avec le digital, management transverse...), permettant un accompagnement individualisé pour chaque manager selon son besoin.

En local, de nouvelles formations en management sont initiées au regard des enjeux locaux. Ainsi Hermès Maroquinerie-Sellerie a proposé à 65 managers le parcours Artisan Manager-Manager d'Artisan, un ensemble de modules pour approfondir différents aspects comme la construction et l'animation d'un budget, l'administration du personnel et les règles sociales en vigueur, les fondamentaux du droit social. De nouveaux formats courts de *coaching* individuels ou d'ateliers de co-développement à distance ont été initiés par Hermès Femme, Hermès Maroquinerie-Sellerie et Hermès Bijouterie. En Grande-Bretagne, John Lobb a assuré une formation auprès de 30 managers sur les gestes managériaux et le co-développement entre pairs. La Corée a développé un nouveau programme « Luxury Attitude » pour 9 managers.

Enfin, certaines formations traditionnellement menées en présentiel ont été adaptées à distance, comme l'entretien annuel ou le programme Manager en mode collaboratif par Hermès Distribution France. La filiale américaine a déployé une nouvelle évaluation 360° afin d'aider les managers à mieux appréhender leur mode de management.

2.3.1.2.3 L'exigence des savoir-faire

La politique de la maison est de consolider et développer les expertises individuelles, de faire progresser en polyvalence, d'assurer le partage des savoir-faire au sein des équipes, de renforcer leur transmission de génération en génération, et de conserver les talents. L'excellence de tous ces savoir-faire s'exprime tant à travers la qualité des objets que dans la capacité du groupe à les fabriquer en respectant les artisans et l'environnement.

Hermès développe en interne des écoles de formation pour ses grands métiers artisanaux – Cuir, Textile, Tannerie – afin de pérenniser et transmettre solidement ces savoir-faire. Cela concerne notamment l'acquisition de savoir-faire dans le premier emploi des maroquinières, une pépinière d'ingénieurs au sein de l'École des Tanneurs et de l'École du Textile et la reconnaissance des qualifications acquises par des CQP ¹, la VAE ², ou des diplômes (CAP ³). **Le groupe emploie 107 formateurs à plein temps dans ses métiers en France.**

Au sein de la filière **Maroquinerie**, un réseau de formateurs métier est structuré et animé par des rencontres régulières où sont échangées de nouvelles techniques d'animation et de transmission.

L'École du Cuir a enrichi ses programmes pour accompagner les enjeux clés de développement et de transmission des compétences. Les nouveaux entrants bénéficient sur tous les sites de formations initiales Table, Coupe, Piquage Maroquinerie et une formation initiale Piquage Sellerie a été élaborée cette année.

Au total, les 12 programmes de l'École du cuir ont permis en 2020 de former 515 collaborateurs (soit un cumul de près de 6 100 depuis 2011) et ont favorisé l'obtention de 283 diplômes ou certifications (soit, malgré les contraintes liées au contexte sanitaire, un total proche des 321 obtenus en 2019): 208 CAP Maroquinier, 31 titres de Sellier-Marquinier d'Art, 19 CQP Coupe et deux Brevets Métier d'Art, et dans le cadre de la VAE (valorisation des acquis de l'expérience), neuf CAP Maroquinier, cinq titres Sellier-Marquinier d'Art, huit CQP coupe et un CQP piquage.

	Formation	2019	2020
École du cuir	CAP Maroquinier	197	208
	Sellier-Marquinier d'Art	76	31
	CQP Coupe	21	19
	Brevets Métier d'Art	-	2
VAE	CAP Maroquinier	9	9
	Sellier-Marquinier d'Art	8	5
	CQP Coupe	10	8
	CQP Piquage	-	1
Total CAP		206	217
Total certifications		321	283
Total formateurs		82	83

Autre enjeu important, la professionnalisation et l'accompagnement des formateurs a conduit 83 formateurs issus de la table, de la coupe et du piquage à participer à des réunions de partage d'expériences et à bénéficier de formations régulières, dans des domaines tels que la communication, le développement personnel et la pédagogie.

La Holding Textile Hermès regroupe en Rhône-Alpes l'un des plus importants pôles textiles de France (plus de 850 personnes) et abrite de nombreux savoir-faire uniques autour du tissage et de l'impression de la soie, qu'Hermès veille à maintenir.

En 2020, les deux groupes de travail dédiés aux formations liées à la démarche *Perspectives*, en anticipation des départs à la retraite, ont approfondi leur réflexion. L'un a travaillé sur la refonte du parcours de formation Imprimeurs, avec notamment une initiative locale de partenariat avec un atelier artisanal d'impression sur étoffes à Lyon, tandis que l'autre travaillait sur l'organisation « contrôle qualité » pour laquelle 30 recrutements seront effectués d'ici 2022.

La Holding a par ailleurs poursuivi la démarche *Résonances*, programme d'ouverture artistique et culturel à destination des équipes de développement, coloration, création.

Hermès Maison a développé la formation *Parcours Supply Chain* pour permettre à tous les acteurs concernés d'approfondir leurs connaissances sur les expertises ordonnancement, planification et approvisionnement à travers le partage de bonnes pratiques avec d'autres métiers de la maison.

Les cristalleries Saint-Louis poursuivent des actions de formation interne sur les savoir-faire des métiers de production pour 39 artisans. Un pôle formation a été mis en place au sein des ateliers du verre chaud.

Pour les filiales de distribution, Campus Hermès groupe a conçu, développé et déployé plusieurs programmes destinés à la formation des collaborateurs de la vente. Ainsi, le programme *Sales & Service Ambassadors*, qui a pour ambition de les former à un service client à la hauteur de la qualité des objets, est déployé dans le monde, à l'échelle locale. Le programme *Sales & Service Leader*, lancé en 2017 pour donner aux directeurs de magasin les moyens d'être de véritables patrons entrepreneurs de leur projet local, a poursuivi son déploiement dans les différentes régions. Le programme *Retail Developer*, initié lui aussi en 2017 et articulé avec le programme *Sales & Service Leader*, a également été maintenu.

En outre, Campus Hermès groupe anime la communauté des formateurs métiers et marchés, en charge de la formation produit des vendeurs. Deux sessions à distance *Train The Trainer* ont été dédiées aux collections saisonnières pour permettre aux 24 formateurs métiers de transmettre leurs connaissances et expertises aux formateurs des marchés qui, à leur tour, formeront les équipes des magasins.

Cette année, toutes les filiales Retail ont développé des formations produit et techniques de ventes à distance en utilisant de nouveaux outils pour créer des expériences d'apprentissage interactives et participatives. L'ouverture des nouveaux magasins à Moscou, Madrid et Stockholm a notamment posé le défi de former les nouvelles équipes de façon toujours aussi qualitative, dans un contexte souvent difficile. **La filiale Retail France** initie auprès de 150 collaborateurs la formation *Sacrés Français* afin de bien comprendre les attentes spécifiques de la clientèle française, mieux y répondre et la fidéliser.

2.3.1.2.4 Accroître le potentiel de chacun par le développement personnel

Parce que chez Hermès le savoir-faire est indissociable du savoir-être, la maison propose des programmes dédiés principalement au développement de comportements dans des situations de prise de parole, d'animation de réunions ou de gestion de projets, avec pour priorité la recherche de qualité du lien entre les individus et l'harmonie collective.

Dans le contexte particulier de la crise sanitaire, plusieurs de ces programmes ont été adaptés dans un format à distance pour garantir aux collaborateurs le maintien d'une expérience apprenante de qualité, mêlant l'acquisition de compétences théoriques et moments d'échange collectifs.

Par exemple, **Hermès Maison** a créé des ateliers d'art de vivre relationnel pour tous les collaborateurs et managers du pôle afin de développer des relations constructives, préserver les ressources émotionnelles et cultiver les émotions positives.

2.3.1.2.5 Proposer une offre multimodale

Dans le contexte particulier de la crise sanitaire, la maison a accéléré la mise à disposition d'une offre multimodale pour accompagner l'apprentissage tout au long de la vie chez Hermès en créant :

- ♦ **le portail digital de formation myCampus** pour les collaborateurs francophones, intégrant de nouveaux outils de formation et de développement : catalogue de l'offre de formation interne, *e-learning* internes, conférences, *serious games*, accès à la plateforme de culture générale *Culturiosité* en partenariat avec Artips et à la plateforme de philosophie appliquée à l'entreprise en partenariat avec Philonomist ;
- ♦ **le portail digital de formation Retail Hermès Métiers training** en cinq langues (français, anglais, chinois, coréen et japonais) comportant les essentiels de chacun des 16 métiers et destiné à l'ensemble des vendeurs ;
- ♦ le programme **InterHactions**, destiné à maintenir et développer le lien au sein de la communauté francophone. La *newsletter* du Campus est envoyée régulièrement à plus de 1 500 collaborateurs francophones en intégrant des contenus de développement en internes et externes, accompagnée d'invitations à des conférences sur les thématiques de la création, du digital, de l'ouverture, de la compréhension du monde et du bien-être. Une vingtaine de conférences ont déjà eu lieu et ont été suivies par plus de 2 000 collaborateurs.

En parallèle, les entités ont également développé de nouveaux outils : la **Holding Textile Hermès** a réalisé un film en réalité virtuelle pour présenter le savoir-faire exceptionnel d'ATBC Challes sur le tissage du crin. **La filiale Hermès Of Paris** a développé 84 classes virtuelles « Return to Learn » recevant en moyenne 363 participants à chaque fois, dont les thèmes variaient du développement des compétences professionnelles à des entretiens avec des dirigeants Hermès au partage d'expertise métier. L'objectif était de maintenir l'engagement des employés et de soutenir le bien-être émotionnel des équipes pendant cette période de grande incertitude en reliant les employés les uns aux autres.

2.3.1.3 INTÉGRER LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES SAVOIR-FAIRE

L'intégration du développement durable dans les savoir-faire de tous les métiers et de tous les collaborateurs est un enjeu stratégique.

La stratégie développement durable est déployée par la direction du développement durable au niveau du groupe, auprès des filiales de distribution, des sites de production, des métiers et des fonctions support. Elle repose sur la sensibilisation et la responsabilisation des collaborateurs, qui sont les acteurs du changement.

Compte tenu de la grande diversité des métiers, la direction du développement durable fonctionne de façon décentralisée et s'appuie sur un réseau de plus de 200 ambassadeurs dans le monde entier. Ce réseau est décliné en différents niveaux d'expertises, fonctionnelles ou opérationnelles, afin que tous les collaborateurs soient parties prenantes des projets et informés des actualités. Le réseau comprend des responsables développement durable au sein de plusieurs entités, les référents du réseau HSE, des ambassadeurs dans les magasins et les sites de production. En 2020, ce réseau a continué de se renforcer, en France comme à l'international. Par exemple, Hermès Maroquinerie-Sellerie a structuré son organisation avec la nomination d'un directeur RSE et la mise en place d'une équipe dédiée.

En complément, les métiers et filiales animent des Comités développement durable spécifiques à leur périmètre. Ils continuent à se renforcer dans toutes les filières.

La compréhension et l'application concrète des enjeux au niveau local passent par :

- ♦ **la structuration et le suivi des feuilles de route** par l'animation de Comités de direction et de séminaires dédiés :
 - la direction du développement durable a organisé pour la 7^e année consécutive un séminaire « Sustainable development Asie », qui s'est tenu à distance. En complément de travaux sur la stratégie et les enjeux du groupe, deux conférences ont été organisées autour de thématiques ciblées : la logistique verte et les emballages. Ces conférences ont généré des échanges entre les participants des filiales d'Asie, et plus largement, avec les spécialistes internes français et européens. Ce moment privilégié a permis à une soixantaine de personnes de partager leurs réalisations et de mettre à jour leur vision globale des projets gérés en central,
 - forte du succès de ces conférences, la direction du développement durable a décidé d'en renouveler l'expérience à quatre reprises à l'international au cours de l'année, réunissant chaque fois environ 80 collaborateurs,
 - en septembre, Hermès Of Paris a animé un séminaire à distance intégrant une présentation de l'actualité et des grands enjeux de développement durable de la maison, et une présentation dédiée sur les emballages. Deux sessions ont été organisées, rassemblant à chaque fois 50 ambassadeurs issus de la filiale et des magasins du territoire américain, mais aussi des représentants de la filiale canadienne,

- les feuilles de route des différentes entités de la maison continuent à se structurer et à se déployer. Elles intègrent des projets portant sur la gouvernance, la structuration des réseaux par la nomination de référents dédiés, l'animation locale, la formation et le bien-être des collaborateurs, ou sur des thèmes concrets comme la poursuite des efforts en matière de recyclage et d'économies d'énergie (éclairages), la protection et la préservation de la biodiversité, le mécénat (de compétences comme financier), le soutien aux associations locales,
 - pour la seconde année consécutive, la filiale Hermès Distribution France a réuni ses ambassadeurs pendant une journée afin de leur présenter les enjeux de développement durable groupe et ceux plus spécifiques à leur activité. Cela a été l'opportunité d'échanger autour des problématiques de terrain et de mettre en place un plan d'action adapté.
- ♦ **des modules spécifiques de formation :**
- la stratégie du groupe est expliquée dans chacune des formations internes de Campus Hermès groupe (Mosaïque, IFH, Happy Culture) : 13 sessions en 2020. Localement, le sujet est présenté dans différentes typologies de formations : programme d'intégration, formation des nouveaux directeurs de magasins et vendeurs (France, Brésil, Mexique, États-Unis, Asie...). Les métiers incitent les collaborateurs à se former sur les impacts environnementaux de leurs activités (éco-textile, circularité, innovation, plastique...),
 - en complément, un programme de formations groupe a été lancé et hébergé dans le nouveau support de formation groupe LMS (*learning management system*). Une section dédiée au développement durable propose des modules sur différentes thématiques, liées aux fondamentaux ou plus spécifiques comme la biodiversité. Ce programme s'adresse à tous les collaborateurs du groupe. L'objectif est de faire des collaborateurs des ambassadeurs du développement durable. Essentiellement en format *e-learning*, ces modules seront largement déployés en 2021.
- ♦ **la diffusion d'une culture de développement durable :**
- elle s'opère à plusieurs niveaux. Une page dédiée au développement durable, accessible à tous les collaborateurs, est animée dans l'intranet *HermèsSphère* depuis 2018. Un Comité éditorial, piloté avec la direction de la communication interne, permet d'assurer une communication régulière des informations stratégiques, au fil de l'actualité : 17 publications en 2020. Un réseau social interne dédié au développement durable permet aussi à une communauté de collaborateurs engagés, venus de tous horizons, de partager leurs idées, leurs bonnes pratiques, et de faire vivre la culture « tous artisans du développement durable ».
- ♦ **les opérations de partage de bonnes pratiques et d'animation interne** ont été adaptées au contexte spécifique :
- la semaine européenne du développement durable s'est déroulée en deux temps suite au report de date par les instances gouvernementales en France.

En mai, une action symbolique de nettoyage des boîtes e-mails a été réalisée par l'ensemble des collaborateurs des filiales et des sites français. Cette opération s'est poursuivie pendant l'été et a permis de sensibiliser le plus grand nombre sur l'impact écologique du digital dans le quotidien.

Des animations plus spécifiques se sont déroulées pendant trois semaines entre septembre et octobre, sur le thème de la solidarité : collectes de jouets et de vêtements, conférence sur le mécénat de compétences, sensibilisation au handicap. D'autres actions ont permis d'attirer l'attention des collaborateurs sur les enjeux de la biodiversité sur les sites, autour des jardins de la Cité des Métiers à Pantin et des ruchers du site de Bobigny. Des marchés animés par des producteurs maraîchers ont donné l'occasion de tisser des liens avec les acteurs locaux et d'agir pour une alimentation de saison et locale. Une animation a valorisé la mobilité douce auprès des collaborateurs, tout en allant à la rencontre des agriculteurs installés le long du canal de l'Ourcq. Enfin, les collaborateurs des sites du Vaudreuil, des cristalleries Saint-Louis et de J3L se sont mobilisés en faveur de la protection de l'environnement en organisant des journées de nettoyage de zones naturelles comme des bords de rivière, parfois en coopération avec les riverains,

- les filiales de distribution à l'étranger s'approprient depuis plusieurs années cette semaine du développement durable et en font un rendez-vous incontournable pour mobiliser leurs collaborateurs autour d'actions concrètes. En Italie, en Suisse, en Allemagne et en Grèce, par exemple une centaine de collaborateurs a ainsi organisé le nettoyage de parcs, jardins et bords de rivières, et collecté plus de 200 kg de déchets,

A l'occasion de l'anniversaire des 10 ans du fonds de compensation carbone Livelihoods, une conférence à distance a été organisée début novembre, en présence de membres du Comité exécutif et de 140 collaborateurs. Ce moment d'échange autour de l'engagement sur le long terme d'Hermès dans des projets à haute résilience sociale, sociétale et environnementale a également permis à Bernard Giraud, président du fonds Livelihoods, de réaliser une rétrospective de l'ensemble des projets à travers le monde illustré par la parution de son livre : « Ces mains qui réparent la terre, récits d'une aventure collective »,

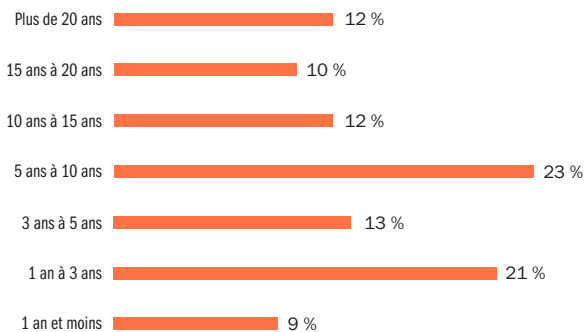
- en complément, la direction du développement durable coordonne les actions des sites parisiens et pilote un calendrier d'animations internes en France avec des rendez-vous réguliers tout au long de l'année : opérations de dons de vêtements, ou de jouets, participation des magasins à l'*Earth Hour* (une mobilisation citoyenne pour la planète organisée par le WWF), paniers solidaires au profit d'associations, récolte et mise en pot du miel du faubourg Saint-Honoré avec les collaborateurs...

2.3.1.4 FAVORISER DES CARRIÈRES LONGUES ET DURABLES

La fidélité est une valeur qui contribue à la stabilité et à la pérennité du modèle d'Hermès. C'est pourquoi la maison fidélise fortement ses collaborateurs, les inscrit dans des projets à long terme et favorise les carrières longues et durables.

L'ancienneté moyenne s'élève à neuf ans et 43 % de l'effectif total du groupe a moins de cinq ans d'ancienneté, compte tenu de la forte croissance des dernières années. A contrario, plus d'un tiers de l'effectif a plus de 10 ans d'ancienneté, illustrant ainsi la fidélité et la possibilité d'évolution de carrière dans la Maison. **En France, 25,8 % des collaborateurs ont plus de 15 ans d'ancienneté.**

PYRAMIDE DES ANCIENNETÉS



2.3.1.4.1 Fidéliser les collaborateurs à long terme

Durant la période d'instabilité et d'incertitude liée à la pandémie de la Covid 19, l'engagement montré par la maison (maintien des salaires à 100 %), sa solidité et sa capacité à protéger ses salariés ont été des facteurs importants de fidélisation.

D'une façon plus générale, Hermès active de nombreux leviers de motivation qui contribuent à ancrer l'attachement et à développer un sentiment d'appartenance fort : formation tout au long du parcours professionnel, communication interne notamment avec la plateforme digitale *HermèsSphère*, contenus dédiés et ciblés sur les fondamentaux de l'entreprise, ses savoir-faire, ses métiers, ses marchés, son organisation, sans oublier la qualité des lieux de travail, les dispositifs dédiés au bien-être et les rencontres conviviales créatrices de liens forts entre les collaborateurs.

Pour accompagner la croissance soutenue de ses pôles, **Hermès Maroquinerie-Sellerie** développe notamment la professionnalisation des services centraux, la responsabilisation des équipes, la polyvalence et poly compétence, l'intégration dans des groupes projets d'amélioration continue, les détachements temporaires, les missions complémentaires, les mobilités et promotions internes. Par ailleurs, sur les sites, une prime d'ancienneté pour les non-cadres a été mise en place. Après l'étude santé bien-être menée en 2018 et 2019, des plans d'action locaux sont déployés pour poursuivre l'amélioration du bien-être au travail en concertation avec l'ensemble des équipes.

Au sein d'**Hermès Cuirs précieux**, de nombreux projets transverses voués à l'innovation dans tous les domaines favorisent l'apprentissage de nouvelles compétences ainsi que l'implication interne. Un style de management propice à une forte proximité sert aussi la fidélisation et la reconnaissance.

Hermès Femme met en place des actions de fidélisation variées : plan de formation annuel personnalisé, mise en avant des collaborateurs anciens et experts de leur domaine dans la transmission de leur savoir-faire, réunions de dialogue mensuelles, déjeuner Hermès Femme accompagnés par le directeur général et le directeur ressources humaines, proximité du Codir, des responsables ressources humaines et des managers...

Dans le **réseau de distribution**, des parcours de développement associés à une offre de formation abondante contribuent à motiver les équipes, satisfaites de pouvoir apprendre et grandir.

Au sein d'**Hermès Distribution France**, le développement de la poly-compétence est encouragé par la création de l'École des artisans de la vente, qui propose des parcours de formation initiale et continue, et par la mise en place de projets transverses participatifs et collaboratifs.

Chez **Hermès Grande-Bretagne**, la filiale a mis en place le dispositif « Hermès hears » pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer librement.

Chez **Hermès Japon**, des actions de motivation telles que les « morning session » avec les managers et le Président, ainsi que l'implication des collaborateurs dans les projets, contribuent à donner du sens et à améliorer l'efficacité. Une satisfaction confirmée par le très faible *turnover* au sein de la filiale.

Développer pour bâtir demain

Hermès entend faciliter la construction au sein du groupe de parcours professionnels et personnels riches pour faire émerger ses dirigeants et managers de demain. L'enjeu étant de bâtir l'Hermès de demain avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui.

Chaque collaborateur bénéficie d'un entretien d'évaluation une fois par an. Les directeurs généraux des filiales et leurs directeurs ressources humaines supervisent les revues annuelles de performance qui reposent notamment sur l'entretien annuel permettant de faire le bilan de l'année écoulée et de construire les objectifs de l'année à venir, en termes de formation. Les équipes ressources humaines recueillent l'ensemble des feuilles de route et mettent en place le plan de formation. En France, le point sur les compétences et l'évolution professionnelle du collaborateur est retranscrit par l'entretien professionnel qui doit se dérouler légalement tous les deux ans. Hermès a fait le choix de le tenir tous les ans et d'aborder les sujets de l'entretien professionnel en même temps que l'entretien annuel. La directrice ressources humaines supervise la mise en œuvre de ces deux entretiens :

- ♦ le bilan annuel comportant les appréciations de la performance, l'environnement de travail, l'analyse des compétences, les objectifs pour l'année suivante ;
- ♦ l'entretien professionnel, permettant de discuter de perspectives à moyen terme avec le collaborateur (bilan professionnel, projet professionnel, plan de développement des compétences, formation).

Les entretiens annuels dans les filiales étrangères sont des moments d'échanges formalisés par un document qui porte sur l'atteinte des objectifs, la performance, la relation managériale, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, le respect de l'éthique et de la conformité, les besoins en formation, la fixation des objectifs de l'année à venir. Certaines filiales (États-Unis, Japon...) adaptent les formats groupe par nécessité culturelle et contraintes légales. L'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur parcours est nourri par ces échanges annuels. En complément, les filiales organisent une fois par an un Comité carrières qui permet aux Comités de direction de partager les situations individuelles et de stimuler la mobilité interne, premier levier de développement des collaborateurs. La « revue des talents » annuelle est aussi un moyen de bien connaître les collaborateurs et de suivre de près leurs trajectoires. Elle permet de soutenir de manière rapprochée et individuelle le développement des cadres.

La direction des ressources humaines groupe suit de près, en lien étroit avec les directions des ressources humaines des pôles, le développement des talents et propose une offre de programmes à leur attention. **En 2019, le programme « Cavaliers » a permis à six groupes de jeunes talents de réfléchir sur un sujet représentant un enjeu stratégique défini par le Comité exécutif.** En 2020, 7 collaborateurs ont été impliqués dans le Colbert Labo (Comité Colbert) autour du thème : « Comment faire vivre la responsabilité environnementale dans une maison de luxe au regard des nouvelles attentes des consommateurs ? ». De multiples programmes externes ont été offerts à plus de 50 collaborateurs – dont 37 dans les programmes « Eve » et « Octave » déployés par Danone - que la maison souhaite accompagner dans leur leadership, en particulier et plus largement, dans leur développement. Ainsi, 14 collaborateurs ont suivi le programme Noé dispensé par Danone pour apprendre des techniques d'innovation, et 14 personnes ont bénéficié du programme Octave qui explore les thèmes de l'intérgénérationnel et des mutations du monde. Pour la 3^e année consécutive, quatre collaborateurs ont pu rejoindre le programme Campus Formation Étudiants Entreprises qui prépare – sur le mode de l'alternance – aux compétences numériques nécessaires à l'accompagnement des mutations en cours : *design thinking*, gestion de projet, techniques digitales, modes collaboratifs... À la clé un diplôme d'université de niveau Master 2 leur est délivré, ce qui augmente leur employabilité.

Un vivier de talents riche à développer

Les talents constituent pour l'ensemble du groupe Hermès un véritable patrimoine qui structure son avenir. La gestion des talents est un projet commun coordonné par le groupe et piloté dans un esprit de partage, de transparence et de cohérence. Le rôle de la direction ressources humaines groupe et des équipes ressources humaines locales consiste à considérer les talents dans toute leur diversité et à stimuler leur audace et leur créativité.

La direction des ressources humaines groupe conduit une revue des talents bi-annuelle depuis une vingtaine d'années. En 2020, il a été décidé de réaliser cet exercice à un rythme annuel afin de porter une attention encore plus grande à la gestion des carrières.

Le modèle d'identification et d'évaluation des talents a été revu en profondeur de façon à identifier et accompagner les collaborateurs susceptibles de prendre des responsabilités au sein des Comités de direction et de la direction générale des filiales. C'est pourquoi l'accent a

été mis sur la capacité à développer une vision stratégique, à inspirer et conduire des équipes, à insuffler de l'énergie et à porter les valeurs d'Hermès. Afin d'aboutir à une évaluation juste et partagée par les 27 filiales, les directeurs ressources humaines ont mené un processus de calibrage pour chaque grand pôle Amont, Métiers et Distribution, en associant les managers de leurs Comités de direction. À l'issue de la revue des talents 2020, le « réservoir » de talents à la fois experts et talents de leadership, est estimé à environ 2,5 % de l'effectif global.

La volonté du groupe est de valoriser tous ces talents, en activant les leviers de la mobilité interne, de la préparation des successions et du plan de développement.

Une offre substantielle de programmes groupe leur est dédiée comme le programme Cavaliers qui invite de jeunes talents à réfléchir à un enjeu défini et confié par le Comité exécutif (voir ci-dessus). Pour les talents seniors, le programme « Leading with art » a été déployé en 2020 auprès d'un groupe de 28 personnes : en deux sessions de plusieurs jours, ce programme incite les leaders, à diriger de façon créative et responsable et favorise l'émergence d'une communauté de leaders intégrée et soudée.

En 2020, des conférences d'ouverture appelées *Hafterwork* ont réuni tous les dirigeants du groupe à un rythme bimestriel afin de donner du sens au contexte, décrypter la crise, préparer l'avenir par une approche prospective. Un rendez-vous très suivi et nourri par des interventions d'experts de sujets contemporains et variés touchant au *leadership*, à la sociologie, à l'économie...

En parallèle à ces programmes, l'université interne Campus Hermès offre des formations dédiées aux *leaders*, notamment sur la compréhension de la culture managériale et la formation au management. En outre, des programmes externes multiples sont proposés pour accompagner le développement des talents dans l'ouverture au monde, la pensée stratégique, le *leadership*, le digital, la transition climatique...

2.3.1.4.2 Mobilité interne

Une organisation en mouvement

Bénéficiant d'une fidélité forte, le groupe Hermès est très attentif à l'enjeu de la mobilité interne, qui constitue à la fois la première source de recrutement et le premier levier de développement des collaborateurs.

Différentes actions sont pilotées par la direction ressources humaines groupe pour bâtir l'Hermès de demain avec les collaborateurs d'aujourd'hui : comité des carrières bi-mensuel réunissant les directeurs ressources humaines, plateforme de publication des postes à pourvoir « My way in Hermès », revue des talents annuelle, coordination constante avec le réseau des ressources humaines.

Localement, un suivi attentif des collaborateurs en mobilité interne est effectué. L'organisation régulière de détachements de collaborateurs offre l'opportunité de vivre une expérience dans un métier ou dans une filière différente, dans le cadre d'une mission concrète. Des entretiens individuels de carrière sont proposés au gré des demandes. Le recours à l'évaluation permet de mesurer le potentiel pour assurer l'adéquation avec les exigences des postes. Dans toutes les filiales, accompagnement, *coaching*, mentorat par les managers visent à promouvoir et favoriser la mobilité interne.

Ainsi au cours de l'année 2020, près de 300 mobilités internes ont été réalisées au sein des activités support et vente.