



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

EXTRAIT RSE - DÉCLARATION DE PERFORMANCE
EXTRA FINANCIÈRE (DPEF)

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

2.3.2 ACQUISITION, ENRICHISSEMENT ET TRANSMISSION

Dans un contexte de croissance de l'activité à moyen terme et pour développer son modèle artisanal et intégré, Hermès doit renforcer ses équipes dans toutes les professions : artisans, vendeurs, producteurs, experts dans les fonctions transverses. Pour cela, Hermès accorde une attention particulière à ses relations avec les écoles et à ses démarches de recrutement dans ses bassins d'emploi.

POLITIQUE

Les recrutements sont pilotés par chaque métier et filiale, pour assurer leur parfaite adéquation au contexte. La politique de recrutement et de relation avec les partenaires est définie par le groupe. En France, celui-ci pilote également les relations avec les écoles ainsi que la communication de la marque employeur, 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.

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

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

2.3.2.1.1 Marque employeur

Depuis 2020, Hermès déploie l'identité visuelle de sa marque employeur « Tous artisans » créée en 2019. L'enjeu est d'attirer des talents désireux de rejoindre la maison, motivés avant tout par un projet collectif, une exigence de qualité et un projet à long terme. Une fois les compétences techniques assurées, les critères de recrutement s'appuient sur des éléments de personnalité afin d'assurer la compatibilité des candidats avec la culture et les valeurs d'Hermès, gage du succès de l'intégration et de la réussite au sein du groupe.

La nouvelle identité de la marque employeur Hermès traduit les valeurs de la maison et incarne sa promesse employeur :

- ◆ créer en toute liberté ;
- ◆ réinventer nos métiers ;
- ◆ construire des parcours cousus main ;
- ◆ partager une aventure collective ;
- ◆ s'engager dans une maison responsable.

Hermès a continué à en déployer sa communication, à travers un concept qui reprend le principe visuel créé en 2019, fait de rythme et de couleurs, et sur une tonalité chaleureuse et authentique.

Pour rendre encore plus explicite l'expérience des collaborateurs et illustrer concrètement sa culture d'entreprise singulière, Hermès a donné la parole en 2021 à six d'entre eux de différents métiers, issus d'entités situées en France, en Chine et aux États-Unis, pour qu'ils partagent leurs réalités et leurs parcours au sein de la maison à travers des témoignages filmés.

Un reportage photo exclusif illustrant chaque pilier de la promesse employeur est également venu donner une inflexion à cette nouvelle identité de marque employeur ainsi que quatre vidéos qui seront complétées d'autres en 2022.

Faire rayonner la marque employeur

Indispensable pour soutenir les enjeux de recrutement, une stratégie de communication dédiée à la marque employeur a été activée fin 2021. Elle a pour objectifs de rendre visible et lisible la culture d'entreprise, la diversité des activités et des savoir-faire de la maison afin de dévoiler sa singularité et soutenir son attractivité.

D'abord communiquée en interne via l'Intranet *HermèsSphère*, la campagne de communication marque employeur a été déployée fin novembre 2021 en France dans la presse nationale et régionale, en affichage et sur *LinkedIn*.

Le compte Hermès **LinkedIn**, lancé en 2014, regroupait en décembre 2021 une communauté de **plus de 900 000 abonnés**, en progression d'environ 30 % par rapport à 2020. Le compte présente notamment l'actualité de la marque employeur à travers des contenus vidéo et photo dédiés.

En Chine, le compte Hermès sur *Wechat* regroupe **1,78 millions d'abonnés** et sur *Weibo*, le nombre d'abonnés au compte Hermès se monte à plus de 750 000.

2.3.2.1.2 Des enjeux importants en matière de recrutement

La mobilité interne représente la première source de recrutement pour Hermès, qui s'attache à développer les compétences de ses collaborateurs pour leur permettre d'accomplir un parcours au long cours dans la maison. La plateforme de partage des postes ouverts en interne *Myway in Hermès* est la vitrine de toutes ces opportunités, proposées en priorité aux collaborateurs.

Les propositions de postes sont ensuite publiées sur le site carrières externe <https://talents.hermes.com>, aux couleurs de la marque employeur, qui constitue la deuxième source de recrutement, ainsi que sur la page *LinkedIn* Hermès, qui reste un levier d'attraction et de recrutement puissant.

En 2021, 7 260 offres d'emploi (vs 4 267 en 2020) ont été publiées sur le site carrières <https://talents.hermes.com>. Tous les nouveaux outils de communication relatifs à la marque employeur ont permis de renforcer ou de créer des pages entreprise sur les sites de recrutement incontournables comme *Glassdoor*, *Jobteaser*, *Indeed* ou sur des plateformes digitales comme *Seekube*. Les annonces y sont donc relayées ainsi que sur *fashionjob*, *regionjob*, *apcc*, etc. en France, et *wechat* hors de France. En complément, pour le recrutement des stagiaires et des alternants, Hermès a recours aux sites des écoles supérieures et à des sites spécialisés tels que *JobTeaser* et *Welcome to the jungle*.

Certaines opérations de recrutement spécifiques ou en grand nombre (agents de sécurité, employés logistique...) s'appuient également sur l'utilisation de *Facebook*.

Pour tous les métiers de la maison, le recrutement de nouveaux talents représente un enjeu constant en particulier chez Hermès Maroquinerie-Sellerie qui doit intégrer chaque année environ 100 artisans dans chacun de ses pôles. Le métier s'efforce donc d'élargir ses bassins d'emploi, de mieux se faire connaître auprès d'un public plus large, de constituer un vivier de candidats pour les formations aux deux métiers d'artisan sellier-maroquinier et de coupeur/préparateur, et enfin de sélectionner avec rigueur les candidats à même de garantir le savoir-être et la motivation requis. Les recrutements d'artisans selliers maroquiniers ainsi que d'opérateurs logistique, sont réalisés en partenariat avec Pôle emploi pour la diffusion des offres, la tenue des informations collectives et la réalisation des tests d'habileté.

Par ailleurs, au sein de ce pôle, les recrutements sont effectués en partenariat avec les antennes locales de pôle emploi, avec la mise en œuvre d'un dispositif qui permet de recruter les meilleurs talents, de toutes origines, formations et expériences, en fonction d'une analyse de leurs habiletés manuelles. Cette approche dite MRS (méthode de recrutement par simulation) conduite à l'appui de tests psycho-techniques, tests d'aptitude manuelle, et entretiens a été élaborée avec Pôle Emploi avec succès, puisqu'une très grande majorité des artisans sélectionnés par ce dispositif valident leur cycle initial de 18 mois de formation.

Le pôle Tanneries (Hermès Cuir précieux) fait face à un challenge d'attractivité des métiers de tannerie, à la faible mobilité des candidats et aux à priori concernant la diversité de genre dans les métiers de l'industrie. Pour y faire face, la Journée de recrutement du Programme Jeunes Tanneurs (*graduate programme* HCP) a eu lieu en octobre, avec visite de la Tannerie de Montereau suivie d'ateliers individuels (entretiens, mise en situation managériale, test couleurs, test matières...) et collectifs (challenge par équipe) avec des candidats présélectionnés.

Les autres métiers doivent accompagner une forte croissance de l'activité en volume, préserver l'exigence et la qualité des profils recrutés malgré la pression sur les besoins en nouvelles compétences. Le recrutement de profils très solides, potentiellement de futurs talents, est un défi, avec, par exemple, l'intégration d'experts du métier de la Beauté (maquillage et soin) pour accompagner le lancement de ce nouveau métier, ou encore la recherche de profils Achats Responsables, Qualité, Chef de Produit, *Supply-Chain*, IT & MOA, dans un contexte de marché du travail compétitif.

Le marché du *Retail* est quant à lui placé dans un contexte de concurrence accrue, avec une industrie du luxe en effervescence et des marchés tendus dans tous les pays, créant une véritable « guerre des talents » et de réelles difficultés à recruter des candidats locaux, notamment au Canada et en Grande-Bretagne. Certains marchés comme la Russie ou l'Amérique latine nécessitent de plus le recrutement de candidats anglophones. Ces tensions se répercutent également dans les fonctions support en finance et *Retail merchandising* (offre produit).

De plus, le manque de mobilité liée à la crise sanitaire est venu s'ajouter aux changements structurels qui affectent ces métiers : besoin de sécurité et de long terme, recherche de rythme de travail hybride, évolutions profondes des attentes, personnel plus volatile...

Les métiers du *Retail*, présents dans toutes les régions du monde cherchent à recruter des talents compatibles avec les exigences de la maison et avec les singularités de la culture locale. Il s'agit de trouver souvent rapidement et éventuellement hors de l'industrie du luxe et auprès d'un public moins averti, des candidats ayant l'expertise des métiers de l'accueil, la vente et du conseil dans un environnement omnicanal.

Enfin, la complexité du rôle de manager et les valeurs humaines requises par le groupe renforcent le besoin de se mobiliser pour la détection des managers potentiels.

Le recours à l'*assessment* pour éclairer et objectiver des décisions de recrutement externe ou de mobilité interne se développe et se renforcera dans les années à venir. Divers événements sont également organisés pour attirer, séduire et détecter les nouveaux talents, notamment en France (à Lyon, Aix-en-Provence/Marseille et Paris comme villes ciblées) et à l'international, avec par exemple, une journée *Open day* à Shanghai, une participation à un « *career day* » en Allemagne rassemblant plus de 1000 étudiants et un forum de l'emploi à l'université de Bocconi (Italie).

Pour les fonctions support, le principal enjeu est de valoriser et promouvoir l'attractivité d'Hermès pour les recrutements de profils ingénieurs, finance et IT et techniciens/développeurs digitaux dans un environnement compétitif. La flexibilité du travail a été introduite spécifiquement dans ces équipes car elle constitue un levier clé d'attraction.

Hermès est confronté également à d'autres enjeux de recrutement tels que, par exemple, des implantations dans des régions françaises considérées comme moins attractives par les cadres, une rareté en profils d'experts maîtrisant des compétences spécifiques comme pour les chaussures sur mesure, les métiers textiles de la gravure et de l'impression, ou encore des pénuries de profils multilingues.

De nombreuses actions ont été menées comme l'organisation de réunions d'informations collectives auprès des antennes Pôle Emploi dans toutes les régions d'implantation des manufactures d'Hermès ; un partenariat avec la CABAT (cellule d'accompagnement des blessés de l'Armée de terre) pour recruter d'anciens militaires en situation de handicap et des participations à des opérations de communication en local : forum recrutement de l'espace Carat-Angoulême, *job-dating* sur le site de Nontron, signature de la charte Fabrique des compétences avec la région Normandie...

2.3.2.2 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). **En 2021, ce sont ainsi 76 145 actions de formations qui ont été réalisées dans le monde soit 9% de plus qu'en 2020.**

En 2021, le groupe Hermès a consacré plus de 423 317 heures à la formation, dont plus de 299 562 en France (hors apprentissage et contrats de professionnalisation). Près de 76 145 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 en moyenne par action de formation. Les coûts de formation en France (facturation en 2021 des formations externes et intragroupe) représentent un montant de 7 282 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.

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

Pour que celles et 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, ainsi que les clés de compréhension de son 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.

Une offre de développement et de formation ambitieuse et redimensionnée

En 2021, Hermès a continué à redimensionner et internationaliser l'offre de développement et de formation groupe, *Campus Hermès*, pour accompagner au mieux les filiales et être complémentaire avec leur offre locale. Cette démarche est structurée autour de quatre domaines : culture maison, management, expertise et développement personnel.

Un audit interne a confirmé la qualité de l'organisation de la formation et de la diversité de l'offre proposée. Un enjeu fort reste autour de la communication auprès des managers et des collaborateurs, qui sera accentuée en 2022.

En parallèle et pour s'inscrire dans la durée, la communauté formation a redéfini en 2021 sa mission au regard de cette ambition : « Afin d'assurer la pérennité des valeurs et la culture singulière de la maison et de répondre aux enjeux stratégiques d'aujourd'hui et de demain, afin d'accompagner le développement et l'épanouissement professionnel des collaborateurs et du collectif, nous proposons des parcours adaptés, multimodaux, évolutifs et accessibles, nous contribuons à rendre le collaborateur acteur de son développement, nous veillons à conseiller et à orienter chacun en fonction de ses besoins. En co-construisant avec les collaborateurs, les managers, les RH, les Codirs et les partenaires, en s'appuyant sur les expertises et des outils fiables et performants, en adoptant une politique de communication claire, en faisant preuve de créativité, d'audace et d'anticipation, en prenant plaisir à travailler ensemble. »

Parce que chez Hermès le savoir-faire est indissociable du savoir-être, la maison propose aussi des programmes dédiés 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.

EXEMPLES DE FORMATIONS GROUPE "CAMPUS HERMÈS"

Domaine	Sous-domaine	Exemple de formation
Culture	Intégration	◆ Mosaïque
	Connaissance de la maison Culture générale	◆ Happy Culture ◆ Culturiosité
Management	Spécialisation	◆ Manager en communiquant
	Fondamentaux	◆ H Keys
Expertises	Art de la vente	◆ La collecte des données clients
	Bureautique	◆ L'Essentiel de la Bureautique
	Conformité juridique	◆ La protection des données
	Connaissance produits	◆ Hermès H08 (Horlogerie)
	Développement durable	◆ Les fondamentaux du Développement Durable
	Expertise métiers	◆ Textile de A à Z
Développement personnel	Sécurité-Sûreté & Santé au Travail	◆ Sauveteurs secouristes du travail (SST)
	Communication	◆ Communiquer avec aisance
	Efficacité au travail Développement personnel	◆ Écrits, synthèses et comptes rendus ◆ Les ateliers du temps

La digitalisation au service du développement des compétences

En 2021, les outils numériques sont venus amplifier la mise à disposition et l'accompagnement d'une expérience apprenante singulière et multimodale tout au long de la vie chez Hermès :

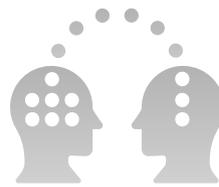
- ◆ Le portail digital de formation *myCampus* est dorénavant disponible pour l'ensemble des collaborateurs du groupe. Il intègre de nouveaux outils de formation et de développement : catalogue de l'offre de formation interne, ajout de nouveaux *e-learning*, conférences, *serious games*, accès à la plateforme de culture générale *Culturiosité* en partenariat avec Artips.
- ◆ 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, s'est enrichi de l'intégration des supports de formation des collections saisonnières et du développement de la gamification de l'apprentissage.
- ◆ Une nouvelle offre de réalité virtuelle permet à chaque collaborateur de s'immerger dans quatre lieux emblématiques de la maison dont le magasin du Faubourg Saint-Honoré.

Les formateurs internes, un réseau clé des dispositifs d'apprentissage

Afin d'accompagner et développer les acteurs de la formation, le *Campus Hermès* 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 25 formateurs métiers de transmettre leurs connaissances et expertises aux formateurs des marchés qui, à leur tour, formeront les équipes des magasins.

De plus, un nouveau parcours Passeurs destiné à l'ensemble des acteurs de la formation a été créé en 2021. Il s'inscrit dans une volonté de professionnalisation de la communauté avec des formations, des ateliers, des conférences notamment sur le *digital learning* et une toute nouvelle formation destinée aux « conteurs de culture », qui au sein de la maison partagent la culture d'Hermès.

Enfin, le programme *InterHactions*, destiné à maintenir et développer le lien au sein de la communauté francophone à travers une *newsletter* envoyée mensuellement à plus de 1 500 collaborateurs francophones, accompagnée d'invitations à des conférences thématiques, a continué en 2021.



423 317
heures de formation en 2021

2.3.2.2.1 La culture maison, socle des apprentissages

Une large palette de formations (groupe et locales) est dédiée à l'intégration des collaborateurs. Le but de ces programmes est de faciliter l'assimilation de la culture d'entreprise tout en leur donnant des clés de compréhension indispensables à leur insertion professionnelle. Au total à l'échelle du groupe, ces programmes d'intégration ont touché plus de 1 000 collaborateurs.

Les collaborateurs possédant davantage d'ancienneté peuvent quant à eux bénéficier de formations plus approfondies leur donnant des connaissances pointues sur l'histoire d'Hermès.

Enfin, un volet dédié à l'appréhension de la stratégie globale du groupe et adapté aux différents profils des collaborateurs, est par ailleurs dispensé aux membres des Comités de direction.

Parmi ces formations :

- ♦ **Mosaïque**, le programme d'intégration de deux jours destiné à tous les nouveaux collaborateurs en France en CDI, a été redimensionné. 518 collaborateurs ont pu assimiler efficacement la culture d'entreprise grâce à des visites, témoignages et présentations donnant une vision large et illustrée d'Hermès. Cette année une session a été organisée à distance ;
- ♦ le programme **Happy Culture**, destiné aux collaborateurs de plus de trois ans d'ancienneté, a permis à 96 collaborateurs d'enrichir leur culture Hermès, de mieux connaître les nouvelles dimensions de la maison et d'en découvrir les coulisses. Le programme a également été déployé en Chine cette année ;
- ♦ le programme « **IFH** », dédié aux membres des Comités de direction des sites ou filiales, a invité 34 collaborateurs à partager la vision et la stratégie du groupe et des métiers ;
- ♦ **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 430 participants. Compte tenu de la situation sanitaire, les sessions ont été gérées en présence ou à distance ;
- ♦ **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 2021 a été lancée la formation *Hermès Culture Client* à destination de l'ensemble des collaborateurs retail. Cette formation, qui se déclinera en 2022 dans chaque zone, vise à renforcer la singularité de l'expérience clients en magasin ;
- ♦ dans de nombreuses filiales, le **programme d'intégration local** a pu être assuré : *Tous en Selle !* au sein des services centraux et les cadres des pôles et sites de production (responsable d'atelier, contrôle de gestion, direction de site, responsable EHS, ...) d'Hermès Maroquinerie-Sellerie pour 61 collaborateurs, *Au fil d'HTH* pour la filière Textile avec 43 collaborateurs, *Premiers regards* chez Hermès Femme pour 24 collaborateurs, *Bienvenue à la maison* pour 54 collaborateurs d'Hermès Maison, ou encore 64 chez Hermès Parfum et Beauté la poursuite du déploiement du programme *Premiers Pas* pour tous les nouveaux CDI et *Découvrons Hermès Parfum et Beauté* pour 88 CDD, alternants et stagiaires. En 2021, la filiale Hermès Services Groupe a créé son module d'intégration, *Au cœur du service* pour 88 collaborateurs.

2.3.2.2.2 Le management au cœur de l'ambition du groupe

Depuis 2020, la maison propose à tous les managers un nouveau parcours de développement individualisé et ambitieux, afin de renforcer leurs compétences et contribuer à un fonctionnement harmonieux et efficace des équipes dans la durée.

Tous les managers sont amenés à suivre des formations leur permettant d'acquérir les fondamentaux indispensables à la pratique d'un management à la fois bienveillant, ferme et de nature à faire grandir tant l'entreprise, les individus que les équipes. Ces bases managériales peuvent être renforcées par la suite par des formations spécialisées concernant le travail collaboratif, le recrutement, ou encore la gestion des diversités.

En 2021, Hermès a développé ce dispositif de développement individualisé pour tous les managers francophones. Il a également commencé à se déployer à l'international.

Le programme *H Keys* a pour objectif d'accueillir durant trois jours tous 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. 51 managers ont suivi ce programme.

Le programme *Manager Hermès* apporte un socle commun sur les fondamentaux des techniques de management. Ce programme a commencé à être déployé à distance pour les filiales internationales. 131 managers l'ont suivi.

En local, de nouvelles formations en management sont initiées au regard des enjeux locaux. Ainsi Hermès Maroquinerie-Sellerie a proposé à 464 managers le parcours *Artisan Manager-Manager d'Artisan*, un ensemble de modules visant à approfondir différents aspects comme la construction et l'animation d'un budget, l'administration du personnel et les règles sociales en vigueur. Hermès Europe a créé la formation *Intelligence émotionnelle* à destination de 21 responsables de magasin pour développer leur propre conscience émotionnelle et apprendre à l'ajuster en fonction de la situation et du collaborateur. Travel retail Asia accompagne ses nouveaux managers avec la formation *First step to leaders*. Aux États-Unis, Hermès Of Paris a développé la formation en *Leadership situationnel* pour 30 managers.

2.3.2.2.3 L'exigence des savoir-faire

La politique de la maison est de consolider et développer les expertises individuelles, de faire progresser chaque collaborateur en polyvalence, d'assurer le partage des savoir-faire au sein des équipes, de renforcer leur transmission de génération en génération, de conserver les talents et de créer des parcours de développement adaptés.

Dans cette optique, des formations permettant aux collaborateurs de se former ou se spécialiser sur des enjeux liés au juridique, à l'informatique ou encore à la sécurité au travail, ont été développées.

À côté de ces formations transverses, 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 selliers-marocquins, 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 CQP¹, la VAE², ou des diplômes (CAP³). **Au sein d'Hermès Maroquinerie-Sellerie**, 93 formateurs issus de la table, de la coupe et du piquage ont participé à des réunions de partage d'expérience et bénéficient de formations régulières dans des domaines tels que la communication, le développement personnel et la pédagogie pour accroître leur professionnalisation.

En 2021, le pôle artisanal Hermès Maroquinerie-Sellerie a créé l'**École Hermès des savoir-faire à travers son CFA** (centre de formation des apprentis) dédié aux métiers de la maroquinerie. La croissance de l'activité permet de recruter et former plus de 600 artisans par an et les perspectives pour l'avenir sont encore plus fortes. Ce nouveau dispositif permettra à Hermès d'être plus autonome dans ses actions de formation au métier de marocquinier. Depuis 10 ans, l'École du cuir assurait, en parallèle de lycées et écoles partenaires, la transmission des savoir-faire avec une communauté de plus de **90 formateurs internes**. Grâce à ces nombreuses années d'expérience, Hermès s'est senti suffisamment solide pour développer son propre organisme de formation. Cette création de l'École Hermès des savoir-faire est soutenue par l'ouverture de son site Internet dédié, véritable fenêtre ouverte sur nos métiers et notre offre de formation. Relié au site carrière d'Hermès, il devrait faire naître des vocations et faire rayonner encore mieux la marque employeur de la maison.

Au total, les 12 programmes de l'École du cuir ont permis en 2021 de former 740 collaborateurs (soit un cumul de près de 6 855 depuis 2011) et ont favorisé l'obtention de 277 diplômes ou certifications : 185 CAP Marocquinier, 79 titres de Sellier-Marocquinier d'Art, 11 CQP Coupe et 2 Brevets Métier d'Art.

Les cristalleries Saint-Louis ont poursuivi les actions de formation interne sur les savoir-faire des métiers du verre chaud pour 36 artisans, et préparé le lancement en 2022 d'une étude visant à structurer une organisation dédiée à la formation interne pour les ateliers de parachèvement.

En 2021, toutes **les filiales Retail** ont continué à développer des formations produit et techniques de ventes à distance en utilisant de nouveaux outils pour créer des expériences d'apprentissage interactives et participatives. La filiale Retail France a créé l'**École des Artisans de la vente** qui propose un parcours multimodal de développement pour les vendeurs et managers, dès leur intégration, avec un parcours progressif. Ce programme sera déployé en 2022. Les filiales Retail ont également développé de nouveaux programmes pour approfondir l'expérience clients : *Customer Experience training* en Thaïlande pour 58

vendeurs, *Remote sales selling* à Taïwan pour 136 vendeurs, *Luxury Attitude* en Corée pour 9 managers, *Customer service* pour 12 vendeurs chez HOP. Parallèlement, des formations produits à distance et en présence ont été maintenues sur les nouvelles collections (67 sessions chez HOP pour 2 828 collaborateurs formés).

Enfin en 2021 de nouveaux programmes d'expertise ont été déployés :

- ♦ pour une appropriation des outils informatiques internes, avec le programme M3 de gestion suivi par 377 collaborateurs, des formations en présence ou à distance par *e-learning* au nouveau SIRH *MyClickH* accessible à l'ensemble des collaborateurs, et les programmes *Citoyenneté numérique* sur les nouveaux outils numériques pour HTH, *Ordinateur* pour faciliter la montée en compétence numérique des artisans, ou encore *Ateliers du digital* pour Hermès Parfum et Beauté ;
- ♦ pour développer un parcours sur les bonnes pratiques des achats chez Hermès avec la formation *Les fondamentaux des Achats* et le programme *Adopter les réflexes EHS lors des visites fournisseurs* ;
- ♦ pour la communauté ressources humaines, avec un parcours de développement intégrant des modules d'expertise (recrutement, formation, droit social), des conférences inspirantes, un partenariat avec le LABRH et des ateliers de co-développement.

CFA

Hermès a créé en 2021 son l'École Hermès des Savoir-Faire et son CFA associé. Elle a pour vocation de promouvoir les métiers d'artisanats d'arts et de valoriser l'apprentissage par alternance de métiers d'excellence. Elle s'appuie sur des équipes pédagogiques constituées de formateurs internes et de formateurs de l'éducation nationale dans chacune de nos écoles de formations basées sur nos 9 pôles régionaux.

En juillet 2021, Hermès a obtenu tous les agréments des pouvoirs publics pour former en interne ses futurs selliers marocquins, évaluer leurs compétences et délivrer le diplôme d'état de CAP marocquinier en collaboration avec l'Éducation nationale. Cet agrément national est la reconnaissance de l'expertise historique, technique et pédagogique de la maison dans la transmission de ses savoir-faire d'excellence. Devenir organisme de formation confirme aussi le rôle d'Hermès en tant qu'acteur social et employeur responsable engagé dans l'éducation de personnes valides ou en situation de handicap, ayant une première expérience dans un métier manuel ou en reconversion professionnelle.

L'École Hermès des Savoir-Faire est ouverte à tous les profils qui souhaitent devenir artisans et valoriser leurs talents manuels. Elle forme des alternants qui ont l'opportunité d'apprendre un métier d'excellence. Une fois leur diplôme d'Etat obtenu, ils pourront rejoindre, entre autres l'une des maroquinerie du groupe.

1. CQP : Certificat de qualification professionnelle
2. VAE : Validation des acquis de l'expérience
3. CAP : Certificat d'aptitude professionnelle

2.3.2.3 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 déployée par la direction du développement durable au niveau du groupe repose sur la sensibilisation, la responsabilisation et la montée en compétence 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 500 collaborateurs relais dans le monde entier. Ce réseau comprend des responsables développement durable au sein de plusieurs entités, les référents du réseau EHS (28 personnes), des ambassadeurs dans les magasins et les sites de production (plus de 350 personnes au total).

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

En 2021, la mise à jour de la stratégie Développement Durable a été l'opportunité d'échanger avec une cinquantaine d'entités de la maison, distribution, production support afin de recueillir leur feuille de route et engagements pour les 3 années à venir. Ces travaux concrétisent la compréhension et l'application concrète des enjeux au niveau local, mais en cohérence avec la stratégie du groupe.

Par ailleurs, la mise en place de l'outil *MyCampus* a permis le lancement d'un module de formation dédié aux fondamentaux du développement durable qui s'étoffe régulièrement avec l'ajout de modules complémentaires comme celui traitant de la biodiversité. Ce premier module généraliste a été déployé en 5 langues. L'ambition du groupe est de former tous les collaborateurs. Au 31 décembre 2021, 2 962 collaborateurs ont été formés. Des pilotes en présentiel, à destination des artisans et des vendeurs, seront déployés à plus grande échelle dès début 2022, afin d'intégrer progressivement les fonctions n'ayant pas directement un accès individuel à un ordinateur.

2.3.2.4 INSCRIRE LES PARCOURS PROFESSIONNELS DANS UNE VISION DE LONG TERME

La fidélité des collaborateurs est une valeur qui contribue à la stabilité et à la pérennité du modèle d'Hermès. C'est pourquoi la maison met à leur disposition les conditions nécessaires pour le développement de leurs projets professionnels et favorise les carrières longues.

L'ancienneté moyenne s'élève à neuf ans avec des disparités. Compte tenu de la forte croissance des dernières années, **44 % de l'effectif total du groupe a moins de cinq ans d'ancienneté**. Cependant plus d'un tiers de l'effectif a plus de 10 ans d'ancienneté (soit environ 6 000 personnes), illustrant ainsi la fidélité et la possibilité d'évolution de carrière dans la maison (pour mémoire, l'effectif il y a 10 ans était de 9081 personnes). **En France, 25 % des collaborateurs ont plus de 15 ans d'ancienneté.**

2.3.2.4.1 Fidéliser les collaborateurs à long terme

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 l'existence de primes d'ancienneté, la qualité des lieux de travail, les dispositifs dédiés au bien-être et les rencontres conviviales créatrices de liens forts entre les collaborateurs. Le style de management empathique et propice à une forte proximité et les nombreux moyens visant à favoriser l'échange avec les collaborateurs et à stimuler un esprit collectif servent aussi la fidélisation et la reconnaissance. En matière d'organisation du travail, la polyvalence et la poly compétence sont privilégiées. La mise en place de groupes transverses participatifs favorisant l'innovation, ainsi que des initiatives en termes de détachements temporaires et de mobilité interne complètent les dispositifs.

Le développement RH

Afin de faire émerger ses dirigeants et managers de demain, le groupe entend faciliter la construction de parcours internes professionnels et personnels riches pour les hommes et les femmes qui composent les équipes actuelles. Que ce soit en management ou en expertises (IT, digital, *supply chain*, achats, finance, RH, audit, légal ...), Hermès entend poursuivre son projet à long terme, construit dans la durée en valorisant la fidélité des collaborateurs. Dans un contexte marqué par des aspirations de plus en plus profondes à vivre sa vie en harmonie avec ses valeurs, la culture du collectif prend de l'ampleur et la rapidité de l'évolution des compétences doit être prise en compte. De plus, Hermès doit faire face au développement de ses activités et donc à l'augmentation de ses effectifs, et à l'évolution des géographies avec un poids croissant de l'Asie et notamment de la Chine. Ces différents facteurs conduisent le groupe à donner un rôle de plus en plus « transformationnel » à sa gestion des ressources humaines.

Evaluer les collaborateurs pour mieux les aider dans leur évolution

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 direction des ressources humaines supervise la mise en œuvre de ces deux entretiens qui sont l'occasion d'apprécier la performance, d'analyser les compétences, de fixer les objectifs pour l'année suivante et 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 ou à cause de 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.

Identifier les talents, un enjeu clé de pérennité

Un processus annuel de revue des talents est piloté par la direction des ressources humaines groupe et vise à identifier les talents de leadership – appelés à des fonctions managériales – et les talents experts, précieux dans la préservation et l'évolution des savoir-faire qui font la richesse et la spécificité des métiers. Il s'agit de reconnaître et valoriser les experts, sécuriser des compétences critiques pour le groupe et développer les talents d'expertise.

Des démarches d'*assessment* plus nombreuses ont été mises en place afin de permettre aux talents de leadership de mieux se connaître et à l'organisation de faire valoir leurs qualités dans des fonctions idoines.

Des programmes internes variés sont déployés pour faire grandir les managers identifiés comme pouvant prendre à plus ou moins long terme des postes de dirigeants au sein du groupe :

- ♦ Le programme *Entre-temps* s'adresse aux directeurs généraux de filiales et vise à leur offrir un temps de recul quatre fois par an autour de thèmes tels que la liberté, le courage et la confiance, valeurs chères au modèle de leadership Hermès. Cette formule qui privilégie le co-développement leur permet d'aiguiser leur vision stratégique, s'enrichir d'autres regards et rompre la solitude du leader, de trouver des solutions à des problématiques rencontrées au quotidien et de réfléchir de façon plus prospective.
- ♦ Une série d'*Afterworks*, sous forme de conférences à distance visant à décrypter les mutations en cours à travers l'apport d'un expert, est proposée à tous les dirigeants (directeurs généraux et membres des Codir) à un rythme bimensuel.
- ♦ Le programme *Leading with art* a bénéficié en 2021 à 20 talents seniors. À travers deux sessions de plusieurs jours, il vise à faire d'eux des leaders se connaissant bien et préparés à avoir un impact positif sur leur entourage et sur le monde. Ainsi se crée progressivement une communauté de leaders forts et solidaires.

- ♦ Le programme *Cavaliers* a permis en 2021 à 12 jeunes talents d'explorer durant plus de sept mois un sujet d'enjeu stratégique confié par le Comité exécutif. Une façon de leur faire éprouver le travail en équipe et l'approfondissement de leur compréhension du modèle d'Hermès à travers un sujet auquel ils apportent des propositions concrètes.

En complément de cette offre de programmes internes, les talents participent à des programmes externes. Ainsi en 2021, les programmes construits à l'origine par Danone : Eve, Octave et Noé dédiés au leadership, en particulier féminin, aux mutations en cours et à l'innovation durable ont bénéficié à plus de 70 managers, désireux de vivre une expérience d'ouverture au monde et à d'autres univers et de se transformer pour augmenter leur impact dans l'action au quotidien.

Le programme *Colbert Labo* a donné l'opportunité à sept jeunes talents de coopérer à un projet collectif avec des collaborateurs d'entreprises membres du Comité Colbert. Une chance d'élargir leurs horizons à l'industrie du luxe dans son ensemble, sur le thème « Le numérique, jusqu'où pour le luxe ? ». Enfin, avec le programme *One young world*, pour la première fois, trois jeunes talents ont pu vivre l'expérience menée à Munich avec plus de 2 000 jeunes de tous les continents, invités à s'ouvrir à des enjeux de société tels que la nouvelle économie, la pandémie de Covid 19, l'environnement, l'éducation, la question des droits et des libertés. En définitive, plus de 150 collaborateurs ont bénéficié de programmes spécifiques destinés au développement des talents.

Cette attention portée aux talents s'exerce dans les filiales, à travers notamment la mise en place d'un Comité de gestion des talents, la définition et le suivi de plans de développement individuels pour les talents, des entretiens de carrière, des actions de coaching individuel, la contribution à des projets transverses ou à des missions temporaires pour exposer les talents à des situations variées et à défis et ainsi enrichir leur expérience et leur expertise. Les managers en ressources humaines sont formés à l'outil d'*assessment* de façon à internaliser la démarche, et une attention constante est portée à la mobilité interne, premier levier de développement des talents, notamment à travers la diffusion de *newsletter* internes en complément de la plateforme *My way in Hermès*. Enfin, des sessions *Vis ma vie* et des actions de *mentoring* viennent faciliter la mobilité interne et accélérer les prises de postes.

Des chantiers de **Strategic Workforce Planning** ont été initiés au sein de plusieurs filiales (Hermès Parfum et Beauté, Hermès Maison, Hermès China...) afin d'anticiper dans une approche stratégique les développements futurs des activités et les besoins en talents face à un rythme de croissance rapide. Il s'agit de clarifier l'organisation future afin de mieux préparer les talents à leurs nouveaux rôles, anticiper les recrutements et accompagner les inflexions nécessaires en termes d'organisation, de recrutement et de management pour répondre aux enjeux de transformation que la croissance génère. Cette approche doit être généralisée au sein du groupe dans les années qui viennent.

2.3.2.4.2 Proposer des parcours professionnels variés

En complément du Comité des carrières animé par la direction des ressources humaines groupe, plusieurs actions sont communes à l'ensemble des filiales pour favoriser et préparer les mobilités internes, avec la diffusion des offres *via* les canaux internes, la mise en place de bourses à l'emploi au sein des filières et des détachements temporaires sur les autres sites dans la filière industrielle, dans les métiers ou dans les filiales *Retail*. La coordination active des équipes de ressources humaines au sein de Comités mobilités internes facilite entre autres, le déploiement des programmes *Vis ma vie* pour se mettre dans la situation d'un autre collaborateur durant une période d'une semaine à 6 mois et les opérations de maillage pour faire découvrir les sites à la faveur de projets pôle, échanges entre magasins. Des entretiens individuels pour les personnes en mobilité afin d'affiner leur projet et de déterminer un plan d'action adapté, le déploiement de différents outils d'*assessment* et la revue des niveaux de rémunération pour retenir les talents en interne sont également à la disposition des équipes pour renforcer la polyvalence et la poly-compétence des collaborateurs.

Offrir des opportunités de développement et de reconnaissance pour permettre de participer à l'aventure Hermès

De nombreuses actions visent à valoriser les collaborateurs, identifier les opportunités et leur proposer une évolution constructive et des parcours de carrière diversifiés et surtout un accompagnement individualisé. Ces démarches sont soutenues par la communication interne pour partager la vision, donner du sens, motiver et embarquer autour du projet d'entreprise et relayer la vision du Comité exécutif. La dimension financière fait partie intégrante de la reconnaissance, avec, par exemple, l'augmentation de la prime d'ancienneté dans les entités en France et la revue des rémunérations sur la base d'enquêtes de *benchmark* externe pour assurer un niveau toujours supérieur à celui du marché. L'environnement de travail positif et engageant, sans cesse amélioré avec la mise en place de matériel adapté et ergonomique et des moments de célébration participent aussi à la fidélisation des collaborateurs.