

Hermès, l'art de la transmission familiale

LUXE La maison parisienne est en main de la famille fondatrice depuis sa création en 1880. Ce qui était un atelier de sellerie est devenu le fer de lance mondial du luxe. Et tout se passe comme si Hermès suivait le même fil rouge depuis le XIXe siècle

STÉPHANE GACHET

Le luxe prend l'eau, Hermès continue de surfer: +9% au premier trimestre 2025, avec un chiffre d'affaires de 4,1 milliards d'euros. Le cours boursier monte (+3,4% depuis janvier) quand la concurrence flanche (LVMH est en recul de 25% depuis janvier) et la maison est toujours citée en exemple, comme le modèle ultime de l'industrie du luxe, toujours en mains de la famille du fondateur. Mais qu'est-ce qui fait galoper Hermès?

Guillaume de Seynes, représentant de la sixième génération, cousin d'Axel Dumas, qui dirige le groupe, a son explication: «La grande force d'une maison familiale est sa cohérence stratégique sur le long terme, même si l'affaire grandit énormément.» Cela fait vingt-huit ans qu'il est dans l'entreprise, quatorze ans qu'il supervise toutes les activités de production – au titre de directeur général pôle amont et participations – et observe la force d'une entreprise qui se transforme, mais s'accroche à son credo: «Tout change, rien ne change.» La poussée a pourtant été phénoménale: «En trente ans, nous sommes passés de 1500 personnes à 25 000. Mais nous nous inscrivons toujours dans la même philosophie.»

Rencontré ce printemps à Genève, lors des salons d'horlogerie, Guillaume de Seynes a retracé l'histoire du groupe en quelques traits. Le premier jalon qu'il évoque remonte aux années 1920, quand Emile Hermès, petit-fils du fondateur, Thierry Hermès, voit le cheval disparaître des rues de Paris et se demande comment continuer à galoper. Son geste inaugural sera de «traduire les savoir-faire de la sellerie pour en faire de la maroquinerie». C'est à ce moment-là que se rencontrent «la bien facture et le style».

D'après Guillaume de Seynes, tout est exprimé dans le premier sac de voyage

qu'Emile Hermès dessine en 1923 et baptise «Bolide»: «Les formes sont simples. Le cuir est travaillé avec des bords francs, comme en sellerie. Il a une fermeture éclair, ce qui est innovant pour l'époque.» C'est un succès, et de cette génétique naîtront toutes les futures créations, dont les sacs Kelly (création initiale des années 1930, renommé en 1956) et Birkin (1984), qui ont leur place au panthéon de la maroquinerie. «Si ça ne fonctionnait pas, nous changerions. Ça reste parce que le modèle d'affaires est très efficace.»

Le deuxième geste fondateur est la vente de détail, et c'est à Charles-Emile Hermès, père d'Emile, qu'il revient. Son propre père ouvre son atelier de sellerie en 1837. La première boutique de selles est ouverte en 1880, au faubourg Saint-Honoré, où Hermès a toujours son siège. «Le harnais était au cheval ce que les pneus sont à la voiture, avec la selle on se rapproche du cavalier et de sa monture. On a coutume de dire, chez Hermès, que le cheval est notre premier client», résume Guillaume de Seynes. Non seulement le principe est resté, mais il a été amplifié. Aujourd'hui encore, Hermès contrôle complètement sa distribution à travers son propre réseau, qui compte près de 300 adresses.

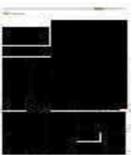
Avec la voiture vient l'ère des vacances au soleil et des week-ends en bord de mer. Hermès se met aussi à voyager: «Biarritz, Cannes... Il faut aller là où vont les clients.» Ce motif sera central pour Jean-Louis Dumas, représentant de la cinquième génération et dirigeant du groupe de 1978 à 2006. C'est lui qui orchestre l'expansion internationale en accompagnant la clientèle jusqu'à la porte des avions. La première boutique d'aéroport est ouverte il y a plus de 50 ans. Hermès en compte 45 aujourd'hui. L'histoire s'est ainsi écrite en partant de la sellerie, depuis 188 ans et sans jamais rompre le fil. A preuve,

aujourd'hui encore Hermès fabrique des selles en double sur mesure. «C'est là où l'ancrage familial prend toute son importance. Il nous met à l'abri de la tentation de changer.»

La septième génération sur les rangs

S'il n'y a pas de rupture dans le passage de témoin, une brèche est toutefois ouverte dans le modèle familial quand l'entreprise entre à la bourse de Paris, en juin 1993. Guillaume de Seynes en attribue la raison à «un besoin de liquidité», en réponse à l'évolution numéraire du clan. Emile Hermès, représentant de la troisième génération à la tête de l'entreprise, marque là encore un tournant. Jusqu'à cet ancêtre, la photo de famille est encore étroite, mais ses trois filles auront ensemble 17 enfants – parmi lesquels figure la mère de Guillaume de Seynes et Jean-Louis Dumas. Ce nombre passera à 39 à la génération suivante. Juste avant le salon horloger de Genève, début avril, Guillaume de Seynes a visité des tanneries avec 75 membres de la famille. La direction du groupe est pour l'instant tenue par la sixième génération. La septième est sur les rangs; si personne n'a encore pris de fonctions opérationnelles, «la génération d'après est déjà intégrée dans différents conseils».

La cotation en bourse n'a donc pas changé l'orientation de l'entreprise, dont les deux tiers sont toujours en main du holding familial. De quoi arrondir les héritages: la valorisation lors de la cotation initiale était de 3,6 milliards de francs français, soit 900 millions d'euros actuels. Début juin 2025, la capitalisation dépassait 250 milliards d'euros. De quoi faire barrage aussi aux intrus, comme Bernard Arnault, propriétaire de LVMH, qui a tenté une prise de contrôle sauvage en 2010, mais avait dû faire marche arrière. Un épisode dont les initiés s'amusent aujourd'hui.



Au niveau de la direction du groupe, la transmission n'est pas seulement affaire d'atavisme. Avant de prendre des fonctions exécutives, les membres de la famille doivent d'abord faire leurs preuves ailleurs, pendant au moins dix ans. Cette clause reste tacite. Guillaume de Seynes en explique la raison: «Il est formateur de voir le monde et de mesurer sa capacité à être performant en dehors de l'entreprise familiale.» Son propre parcours sert d'exemple: il aura 68 ans en octobre prochain, mais il n'a rejoint Hermès qu'à l'âge de 40 ans, après avoir travaillé à l'export chez Lacoste et à la direction commerciale chez Mumm (champagne).

L'horlogerie et la logique du temps long

Hermès doit aussi son identité à son ancrage dans l'intégration des métiers. Une logique qui se met en place dès le XIXe siècle et se renforce au fil des décennies, avec une accélération dès les années 1980 sous l'impulsion de Jean-Louis Dumas. L'approche n'est pas seulement stratégique, elle est également pragmatique: «Nous préservons les savoir-faire en intégrant les métiers qui risquent de disparaître.» La soie, par exemple, qui constituait près de la moitié des revenus du groupe dans les années 1980, est aujourd'hui un pôle d'un millier de salariés, avec sa propre structure, Holding Textile Hermès, à Lyon. La maroquinerie est elle aussi adossée à son propre pôle de tanneries.

Plus proche de la Suisse, l'horlogerie est un autre exemple d'intégration progressive des savoir-faire. La Montre Hermès est créée en 1978, avec un siège à

Brügg à côté de Bienne (BE), avec l'objectif de développer la création à proximité des fournisseurs. Le premier atelier à être monté sur place est la fabrication de bracelets en cuir. Guillaume de Seynes prend la direction de la division en 1999 et en poursuit le développement. Pour faire une montre, en plus du bracelet, il faut un mouvement, une boîte et un cadran. En 2012, le cadrannier Natéber est racheté, suivi en 2013 par le fabricant de boîtiers Joseph Erard – regroupés aujourd'hui dans les Ateliers d'Hermès Horloger au Noirmont (JU).

L'avancée la plus marquante remonte à 2006, avec une prise de participation de 25% dans le capital de Vaucher Manufacture Fleurier, l'unité de production des mouvements mécaniques du pôle horloger de la Fondation Sandoz. Avec l'évolution du secteur, cette position est devenue stratégique. Vaucher livre de grandes marques, comme Audemars Piguet et Richard Mille. Or, la Fondation Sandoz connaît un changement de génération et se donne le temps de réviser ses diverses positions. Vaucher pourrait être à vendre. L'année 2024 est chahutée. Richemont s'y intéresse. LVMH fait une offre. Mais Hermès fait barrage et souhaite renforcer sa participation au capital. Guillaume de Seynes avait affirmé dans nos colonnes en avril 2024 «ne jamais se désintéresser du sort de Vaucher» et le discours n'a pas changé – malgré les difficultés actuelles, principalement dues à la chute de la demande chinoise, auxquelles Hermès est aussi confrontée.

Quel que soit le métier, se donner le temps et ne pas prendre de décision dictée par le marché est au cœur du modèle familial. L'interlocuteur confirme avec ses mots: «Chez Hermès, on ne fait pas rentrer de consultants!» Ce principe vaut pour tout, jusqu'à la politique de prix, et Guillaume de Seynes a l'habitude de citer son grand-père Robert Dumas, qui affirmait que les produits Hermès étaient coûteux et non pas chers. Une façon de dire qu'on ne badine pas avec les prix, car une fois posés, ils restent longtemps. Il donne un exemple: «La valeur d'un sac est calculée par rapport au prix du cuir et du temps qu'il faut pour le façonner.» Le bon sens de l'artisan fait le reste: «Plus la production est intégrée, plus la marge est élevée.» ■

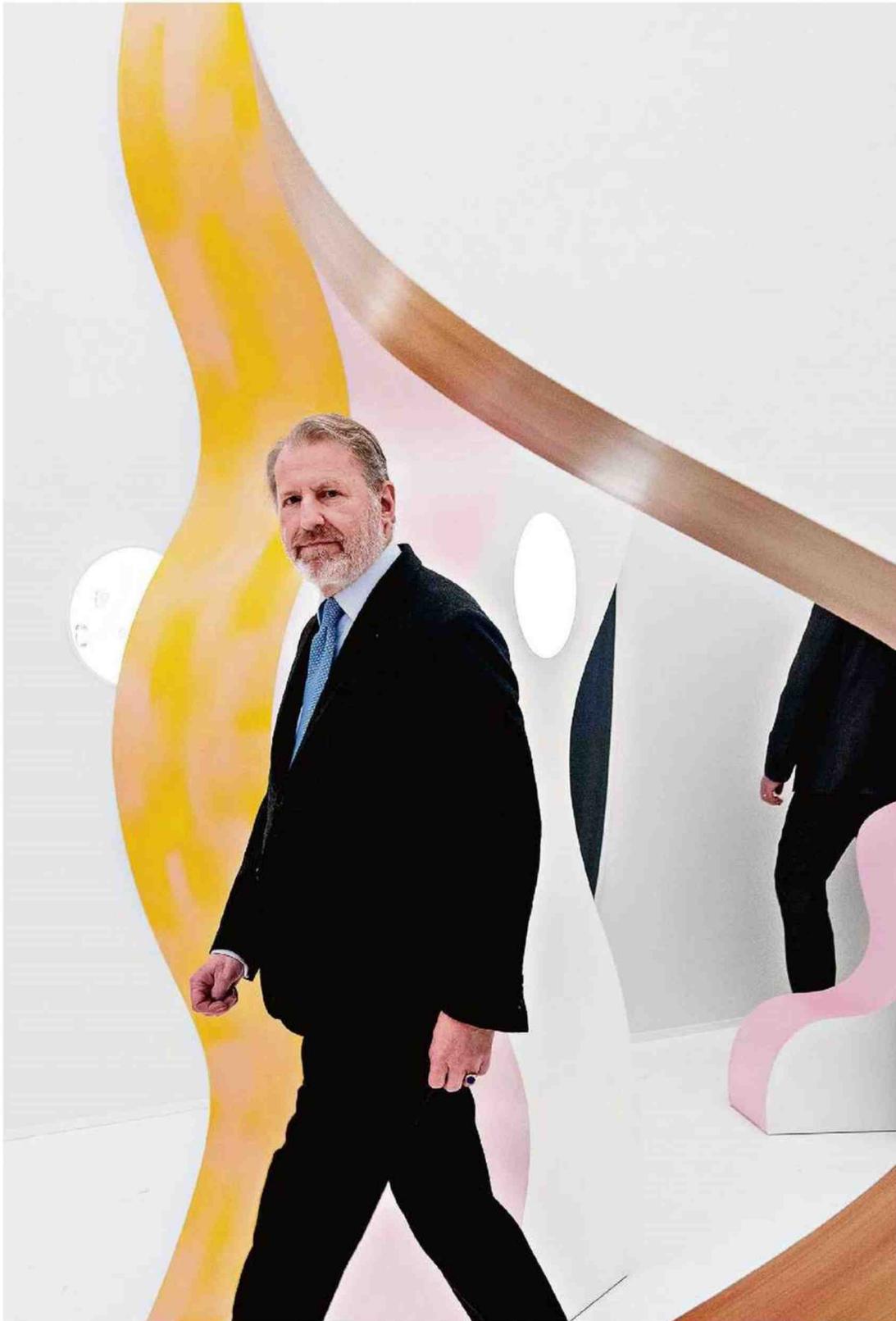
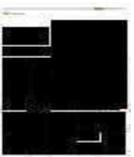
«Si ça ne fonctionnait pas, nous changerions. Ça reste parce que le modèle d'affaires est très efficace»

GUILLAUME DE SEYNES, REPRÉSENTANT DE LA SIXIÈME GÉNÉRATION DE LA FAMILLE HERMÈS

«Chez Hermès, on ne fait pas rentrer de consultants!»

GUILLAUME DE SEYNES





Guillaume de Seynes: «La génération d'après est déjà intégrée dans différents conseils.» (GENÈVE, 10 AVRIL 2024/CHRISTOPHE CHAMMARTIN/LE TEMPS)

