



HERMÈS

**RAPPORT ANNUEL 2012
EXTRAITS DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE**

Les renvois de page ci-après font référence aux pages du Tome 2 du rapport annuel 2012

Gouvernement d'entreprise - Rapport du président du Conseil de surveillance

sur les principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, et rendant compte de la composition du Conseil de surveillance et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société

Conformément aux dispositions réglementaires et aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, nous vous rendons compte ci-après des principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, de la composition du Conseil de surveillance (ci-après le « Conseil ») et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Gérance.

Le présent rapport a été préparé par le président du Conseil de surveillance avec le concours du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance (partie relative au gouvernement d'entreprise) et du Comité d'audit (partie relative au contrôle interne), du Secrétaire du Conseil et des directions fonctionnelles concernées. Il a été approuvé par le Conseil lors de sa séance du 20 mars 2013.

Code de gouvernement d'entreprise de la société

• Principes de gouvernement d'entreprise appliqués

Le Conseil de surveillance a adopté officiellement depuis 2009 le référentiel de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, dont la dernière version date d'avril 2010, en considérant que les recommandations formulées s'inscrivent parfaitement dans la démarche de gouvernement d'entreprise du groupe.

• Dispositions du code AFEP/MEDEF écartées et explications

Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (art. 19)

M. Patrick Thomas a été engagé en qualité de salarié en août 2003, avec une reprise de son ancienneté au sein du groupe au titre des fonctions qu'il y a exercées du 1^{er} avril 1989 au 31 mars 1997. Ce contrat de travail a été suspendu au moment de la nomination de M. Patrick Thomas aux fonctions de gérant, étant entendu qu'il reprendrait automatiquement plein effet au moment de la cessation du mandat de gérant de M. Patrick Thomas.

Le Conseil de surveillance avait estimé que M. Patrick Thomas n'avait pas à renoncer à son contrat de travail lors de sa nomination aux fonctions de gérant, compte tenu du caractère *ad nutum* de la révocabilité de son mandat à durée indéterminée et dans la mesure où l'exercice durable et réussi de ses fonctions salariées était bien antérieur au mandat social.

Afin de se conformer totalement au code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, M. Patrick Thomas a décidé, le 16 juillet 2012, de renoncer avec effet immédiat à son contrat de travail qui avait été suspendu de plein droit en septembre 2004 lors de sa nomination comme gérant d'Hermès International.

Lors de sa réunion du 30 août 2012, le Conseil de surveillance en a pris acte.

Indemnités de départ (art. 20.2.4)

La société a pris l'engagement envers M. Patrick Thomas de lui verser une indemnité égale à 24 mois de rémunération, en cas de cessation de ses fonctions de gérant (décision du Conseil de surveillance du 19 mars 2008, approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2008), sous réserve de la réalisation de conditions de performances.

Le versement de cette indemnité est subordonné (décision du Conseil de surveillance du 18 mars 2009) au fait que la cessation des fonctions de gérant résulte :

- soit d’une décision de M. Patrick Thomas prise en raison d’un changement de contrôle de la société, du remplacement du gérant d’Émile Hermès SARL, gérante de la société, ou d’un changement de stratégie de la société;
- soit d’une décision de la société.

Compte tenu des conditions de versement définies, le Conseil de surveillance, conformément aux recommandations du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, a considéré ne pas devoir revenir sur l’engagement de rémunération différée pris à l’égard de M. Patrick Thomas compte tenu de l’ancienneté de ses fonctions au sein du groupe.

Critères pour qualifier l’indépendance des membres du Conseil de surveillance (art. 8.4)

Du fait de la structure de l’actionnariat de la société, majoritairement détenue par des descendants en ligne directe de M. Émile Hermès, il a paru souhaitable au Conseil de surveillance, depuis plusieurs années, qu’il soit en partie composé de personnes extérieures à la famille Hermès.

Compte tenu des caractéristiques légales et statutaires de la société en commandite par actions, et surtout compte tenu de la complexité des activités du groupe Hermès, le Conseil de surveillance a considéré que la durée des fonctions était un critère essentiel dans l’appréciation de la compétence et de la compréhension du groupe par les membres du Conseil de surveillance, et qu’il ne pouvait en conséquence leur faire perdre leur qualité de membre indépendant.

Sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, le Conseil

de surveillance a décidé, lors de sa réunion du 14 novembre 2012, de revoir comment appliquer à partir de 2013 le critère d’ancienneté (12 ans) pour qualifier l’indépendance des membres du Conseil de surveillance. Comme le montre le tableau récapitulatif des durées de mandats figurant en page 55, le seul membre du Conseil de surveillance dont la durée du mandat excède 12 ans est M. Ernest-Antoine Seillière, dont le mandat arrive à échéance à la prochaine assemblée et qui n’a pas souhaité se représenter. Après l’Assemblée générale du 4 juin 2013, aucun mandat de membre du Conseil n’aura donc une ancienneté supérieure à 12 ans.

S’agissant de M. Maurice de Kervénoaël, le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance a considéré que la transformation en 2010 du Comptoir Nouveau de la Parfumerie en société anonyme à conseil d’administration, dans laquelle Maurice de Kervénoaël est administrateur, n’était pas de nature à remettre en cause son indépendance.

Proportion de membres indépendants dans le Comité d’audit (art. 14.1)

Le Conseil de surveillance a considéré que la proportion actuelle de membres du Comité d’audit indépendants, un peu inférieure en nombre aux deux tiers (60 %), n’entachait pas le bon fonctionnement du Comité d’audit.

Dans le règlement intérieur du Comité d’audit, adopté le 24 mars 2010, le Conseil de surveillance exige que la moitié au moins des membres du Comité d’audit doit être, lors de sa désignation et pendant toute la durée d’exercice de cette fonction, qualifiée d’indépendante.

Le Conseil de surveillance a cependant pour objectif, dans le cadre de l’évolution de la composition du Conseil, de nommer au Comité d’audit

avant 2017 un nouveau membre indépendant, ce qui aurait pour effet de porter la proportion de membres du Comité d'audit indépendants aux deux tiers.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes membres du Conseil de surveillance (art. 6.3)

Le Conseil de surveillance a fixé les objectifs d'évolution de sa composition conformément aux échéances définies par la loi du 13 janvier 2011, soit 20 % de chaque sexe au 1^{er} janvier 2014 et 40 % au 1^{er} janvier 2017 et non aux échéances prévues par le code AFEP/MEDEF (avril 2013 et avril 2016) pour des raisons pratiques de mise en œuvre tenant à la période de tenue de ses assemblées générales. L'objectif défini par la loi était déjà atteint par Hermès International entre 2010 et 2012.

L'associé commandité a décidé le 22 mars 2012 de porter le nombre de membres du Conseil de surveillance à 11 membres, et de proposer à l'Assemblée générale du 29 mai 2012 la nomination de M. Nicolas Puech en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance. La proportion de femmes a donc été réduite temporairement à 18,18 %, le temps que la composition du Conseil évolue comme prévu dans les objectifs énoncés ci-après en page 21.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 4 juin 2013 la nomination de M^{me} Dominique Senequier, ce qui aurait pour conséquence de porter le nombre de membres du Conseil féminins à 27,27 % et de dépasser désormais le seuil de 20 % fixé par la loi.

• Dispositions prises en 2012 et 2013 en matière de gouvernance

Le 25 janvier 2012, le Conseil de surveillance a :

– approuvé les propositions du Comité des rémunérations,

des nominations et de la gouvernance en ce qui concerne l'évolution de la composition du Conseil de surveillance;

– adopté une mise à jour du règlement intérieur du Conseil de surveillance;

– adopté une mise à jour de la Charte de déontologie boursière, pris connaissance du calendrier 2012 des fenêtres négatives et d'un rappel de la responsabilité inhérente à la détention d'informations privilégiées.

Le 21 mars 2012, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance portant sur :

– l'analyse de la situation individuelle de cumul des mandats des membres du Conseil de surveillance et des gérants;

– la mise à jour du dossier permanent du Conseil de surveillance;

– l'examen annuel visant à déterminer les membres du Comité d'audit présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable;

– l'examen annuel des conflits d'intérêts potentiels des membres du Conseil de surveillance;

– la relecture du rapport du président du Conseil de surveillance sur les principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, et rendant compte de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société;

– la vérification du respect par les membres du Conseil de surveillance du seuil de détention de 200 actions;

– l'auto-évaluation des travaux du Comité

des rémunérations, des nominations et de la gouvernance;

- l'examen des propositions de l'associé commandité quant à la nomination/au renouvellement de membres du Conseil de surveillance lors de l'Assemblée générale d'Hermès International du 29 mai 2012.

Le 29 mai 2012, le Conseil de surveillance a :

- renouvelé les membres et le président du Comité d'audit;
- renouvelé les membres et le président du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance;
- remis le dossier permanent du Conseil de surveillance aux nouveaux membres;
- remis le calendrier 2012 des fenêtres négatives et rappelé la responsabilité inhérente à la détention d'informations privilégiées aux nouveaux membres;
- rappelé les barèmes de remboursement de frais des membres du Conseil.

Le 27 juin 2012, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance portant sur :

- la mise à jour du dossier permanent du Conseil de surveillance;
- l'état d'avancement de la mission d'évolution de la composition du Conseil;
- les conditions de performances du plan d'attribution d'actions gratuites du 15 mai 2012 applicables aux mandataires sociaux;
- la confirmation de la règle générale décidée en janvier 2008 interdisant aux gérants de revendre plus de 50 % des actions issues de leurs options de souscription ou de leurs options d'achat avant l'échéance de leur mandat de gérant, et de

l'étendre aux actions issues d'attributions gratuites d'actions;

- l'engagement formel pris par M. Patrick Thomas de ne pas utiliser d'instruments de couverture des options de souscription ou d'achat, ou actions de performance.

Lors de la même réunion, le Conseil de surveillance a :

- examiné la situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'objectivité et d'indépendance fixés par le règlement intérieur du Conseil de surveillance et a confirmé que leur situation n'avait pas changé;
- examiné les compétences particulières en matière financière ou comptable des membres du Comité d'audit et a confirmé que leur situation n'avait pas changé;
- examiné le respect par les nouveaux membres du Conseil de surveillance du seuil de détention de 200 actions.

Le 30 août 2012, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance portant sur :

- la mise à jour du dossier permanent du Conseil de surveillance;
- l'état d'avancement de la mission d'évolution de la composition du Conseil;
- la décision de M. Patrick Thomas, le 16 juillet 2012, de renoncer avec effet immédiat à son contrat de travail.

Le 14 novembre 2012, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance portant sur :

- les nombreux travaux et rapports de place en matière de gouvernance qui montrent que la

gouvernance d'Hermès International fait partie des meilleures pratiques;

– l'état d'avancement de la mission d'évolution de la composition du Conseil.

Lors de la même réunion, le Conseil de surveillance a :

- procédé à l'évaluation annuelle informelle des travaux du Conseil et a considéré que le fonctionnement du Conseil était globalement satisfaisant;
- délibéré sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale;
- rappelé la responsabilité inhérente à la détention d'informations privilégiées puis le contenu de la Charte de déontologie boursière, et pris connaissance du calendrier 2013 des fenêtres négatives.

Le 23 janvier 2013, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance portant sur :

- l'analyse de la situation individuelle de cumul des mandats des membres du Conseil de surveillance et des gérants;
- l'examen annuel des conflits d'intérêts potentiels des membres du Conseil de surveillance;
- l'examen annuel visant à déterminer les membres du Comité d'audit présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable;
- la vérification du respect par les membres du Conseil de surveillance du seuil de détention de 200 actions au nominatif;
- la mise à jour du dossier permanent du Conseil de surveillance;
- l'auto-évaluation des travaux du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance;
- l'état d'avancement de la mission d'évolution de la composition du Conseil.

Le 20 mars 2013, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance portant sur :

- la relecture du rapport du président du Conseil de surveillance sur les principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, et rendant compte de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société;
- la mise à jour du règlement intérieur du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance;
- la vérification du respect par les membres du Conseil de surveillance du seuil de détention de 200 actions;
- l'examen des propositions de l'associé commandité quant à la nomination/au renouvellement de membres du Conseil de surveillance lors de l'Assemblée générale d'Hermès International du 4 juin 2013;
- l'examen des conflits d'intérêts potentiels de M^{me} Dominique Senequier, dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale.

Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

• Composition du Conseil de surveillance – Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein

Le Conseil de surveillance est composé actuellement de 11 membres : M. Éric de Seynes, président, M. Maurice de Kervénoaël et M. Ernest-Antoine Seillière, vice-présidents, M. Charles-Éric Bauer, M. Matthieu Dumas, M. Blaise Guerrand, M^{me} Julie Guerrand, M. Renaud Momméja, M. Robert Peugeot, M. Nicolas Puech et M^{me} Florence Woerth. Tous les membres du Conseil de surveillance sont de nationalité française.

Le Conseil de surveillance nomme, parmi ses membres, deux vice-présidents, qui sont actuellement M. Maurice de Kervénoaël et M. Ernest-Antoine Seillière. Les statuts prévoient qu'en cas d'absence du président, le vice-président le plus âgé remplit ses fonctions.

M^{me} Nathalie Besombes, directeur droit des sociétés et boursier, en assure le secrétariat sous le contrôle du président.

Le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance (ci-après « Comité RNG ») a reçu en 2011 pour mission de faire au Conseil de surveillance des recommandations quant à l'évolution de la composition du Conseil, notamment avec l'intention d'atteindre en 2017 une proportion d'au moins 40 % de chaque sexe dans la composition du Conseil de surveillance.

Le Comité RNG a organisé sa mission en trois étapes afin de faire des recommandations au Conseil de surveillance en 2012.

1. Définition d'un « conseil de surveillance cible »

Cette étape s'est déroulée fin 2011, début 2012.

À cet effet, le secrétaire du Conseil, en liaison avec le président du Conseil et le président du Comité RNG, a préparé une « feuille de route » en s'appuyant sur les travaux de l'Institut français des administrateurs (IFA) et comprenant un rappel des règles et recommandations applicables.

Le Comité RNG a présenté ses recommandations au Conseil de surveillance, qui a décidé ce qui suit :

– taille optimale (nombre de membres du Conseil) : la taille actuelle du Conseil est conforme aux recommandations de place et donne à ce jour satisfaction ;

– limite d'âge : la règle statutaire actuelle (le nombre de membres ayant dépassé 75 ans ne peut dépasser le tiers) est suffisante ;

– nombre de femmes : pour atteindre l'objectif rappelé ci-dessus, il faudra remplacer 2 hommes par 2 femmes au sein du Conseil d'ici à 2017 ;

– nombre de membres « indépendants » : la proportion actuelle de plus d'un tiers d'indépendants selon les critères retenus par la société sera maintenue ;

– talents/profils types manquants pour améliorer le fonctionnement du Conseil : les candidatures seront appréciées en fonction de différents critères tenant aux spécificités de la maison Hermès.

2. Présélection, avec l'aide d'un expert externe, de personnes susceptibles de correspondre aux besoins identifiés

Cette étape s'est déroulée en 2012 et au début 2013. Après examen des propositions de plusieurs cabinets de conseils en recrutement, le Comité RNG a sélectionné un grand cabinet connaissant bien Hermès et l'a chargé d'identifier des candidats susceptibles d'intégrer le Conseil de surveillance en fonction des objectifs cibles décrits ci-dessus.

Les membres du Conseil de surveillance et du Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL ont été également invités à formuler des propositions de candidatures.

Le Comité RNG a reçu 5 propositions de candidatures et a décidé de ne confier à l'appréciation du cabinet de conseils en recrutement qui a été missionné que les candidatures féminines, compte tenu de l'objectif d'atteindre 40 % de chaque sexe en 2017.

En plus de ces candidatures, le cabinet a soumis au Comité RNG les profils d'une dizaine de femmes d'expériences diverses susceptibles d'être intéressées à intégrer le Conseil de surveillance.

3. Fixation du calendrier d'évolution de la composition du Conseil de surveillance

Après examen du tableau d'échéance des mandats, plusieurs scénarii ont été envisagés pour permettre une évolution de la composition du Conseil dans les formes et les délais souhaités.

Il a été décidé de nommer dès 2013 un nouveau membre du Conseil féminin et indépendant en remplacement de M. Ernest-Antoine Seillière, qui n'a pas souhaité se représenter.

4. Point d'avancement de la mission en 2013

Sur la base d'un rapport détaillé et d'une présentation orale du cabinet, le Comité RNG a fait une première sélection de 3 candidates, et un membre du Comité RNG a été chargé de les rencontrer individuellement avec le président du Conseil de surveillance avant la fin de l'année 2012.

En janvier 2013, le Comité RNG a délibéré sur les résultats de ces entretiens et a décidé de recommander la candidature de M^{me} Dominique Senequier.

Cette candidature a été soumise au Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL et au Conseil de

surveillance, qui ont unanimement décidé de proposer sa nomination à l'assemblée générale de 2013. Les renseignements relatifs à M^{me} Dominique Senequier figurent en pages 249 et 250.

Le processus reste en cours afin de pouvoir dans les prochaines années poursuivre le rééquilibrage de la composition du Conseil d'après les objectifs décrits ci-dessus.

• Critères d'indépendance des membres du Conseil de surveillance – gestion des conflits d'intérêts

Les critères d'indépendance de ses membres, formalisés depuis 2009 par le Conseil de surveillance, sont les suivants :

– ne pas être associé ou membre du Conseil de gérance de la société Émile Hermès SARL, associé commandité;

– respecter les critères énoncés à l'article 8.4 du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, à l'exception du critère relatif à la durée des fonctions, qui est encore écarté (cf. explications page 17) mais fait l'objet d'un objectif de mise en conformité.

Le Conseil a examiné en 2012 au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-dessus, et a qualifié quatre personnes d'« indépendantes » : MM. Maurice de Ker vénoaël, Robert Peugeot, Ernest-Antoine Seillière et M^{me} Florence Woerth. En particulier, le Conseil n'a relevé aucune relation d'affaires significative entre ces personnes et la société. Cette analyse se fait chaque année sur la base d'un questionnaire détaillé qui est adressé à chaque membre du Conseil de surveillance en l'invitant à déclarer sur l'honneur toutes les situations susceptibles de constituer un conflit d'intérêts potentiel. De plus, la Charte de déontologie du Conseil de surveillance prévoit qu'un « membre du Conseil de surveillance s'efforce d'éviter tout conflit pouvant

exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le Conseil de surveillance de tout conflit d'intérêt dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées».

Le Conseil a fixé à un tiers la part des membres indépendants que doit avoir le Conseil de surveillance. Cette proportion est respectée.

L'analyse de la situation individuelle de chacun des membres du Conseil de surveillance et des gérants en ce qui concerne les règles de cumul de mandats a montré qu'aucun membre du Conseil ou gérant n'était en situation de cumul, au regard tant des règles légales que des principes édictés par l'AFEP/MEDEF (ne pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés extérieures à son groupe).

• **Fonctionnement du Conseil de surveillance – règlement intérieur – Charte de déontologie**

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance, qui existe depuis le 18 mars 2009, et dont la dernière version a été approuvée par le Conseil de surveillance du 25 janvier 2012, est reproduit intégralement en page 37.

Ce règlement intérieur prévoit l'obligation pour les membres du Conseil de surveillance de posséder un nombre relativement significatif d'actions (200 actions) inscrites au nominatif. Le Conseil de surveillance du 20 mars 2013 a constaté que tous les membres du Conseil respectaient cette obligation.

La Charte de déontologie du Conseil de surveillance, qui existe depuis le 26 janvier 2011, et dont la dernière version a été approuvée par le Conseil de surveillance du 25 janvier 2012, est reproduite intégralement en page 43.

Depuis 2011, un «dossier permanent» est remis aux membres du Conseil de surveillance. Ce dossier permanent est composé des rubriques suivantes :

- liste et coordonnées des membres du Comité exécutif, des membres du Conseil de surveillance et des comités et du secrétaire du Conseil;
- parcours professionnel des membres du Conseil de surveillance;
- tableau récapitulatif des dates d'échéance des mandats;
- règlement intérieur du Conseil de surveillance;
- règlement intérieur du Comité d'audit;
- règlement intérieur du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance;
- Charte de déontologie du Conseil de surveillance;
- notice explicative sur les listes d'initiés;
- calendrier des fenêtres négatives;
- réglementation relative aux obligations de déclaration des dirigeants et de mise au nominatif;
- règles de remboursement des frais;
- présentations d'Hermès International et d'Émile Hermès SARL;
- statuts commentés.

Ce dossier permanent est appelé à être mis à jour régulièrement.

Les commissaires aux comptes titulaires et les représentants du comité d'entreprise sont conviés à toutes les réunions du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance se réunit statutairement au moins deux fois par an.

Au cours de l'exercice 2012, 7 réunions du Conseil de surveillance se sont tenues, avec la présence régulière de la presque totalité de ses membres, avec un taux moyen de présence de 95 %, comme le montre le tableau de la page suivante.

Le président du Conseil de surveillance a été invité, comme les années précédentes, à toutes les réunions du Conseil de gestion d'Émile Hermès SARL.

Assiduité aux réunions du Conseil de surveillance en 2012			
Membre du Conseil	Présence	Nombre de réunions applicables	Taux d'assiduité individuel
M. Éric de Seynes	7	7	100 %
M. Maurice de Kervénoaël	7	7	100 %
M. Ernest-Antoine Seillière	7	7	100 %
M. Charles-Éric Bauer	7	7	100 %
M. Matthieu Dumas	7	7	100 %
M. Blaise Guerrand	5	5	100 %
M ^{me} Julie Guerrand	6	7	86 %
M. Olaf Guerrand	2	2	100 %
M. Renaud Momméja	6	7	86 %
M. Robert Peugeot	5	7	71 %
M. Nicolas Puech	5	5	100 %
M ^{me} Florence Woerth	7	7	100 %
Moyenne			95 %

Pour la bonne tenue des réunions du Conseil de surveillance, un dossier composé de documents relatifs à l'ordre du jour est remis à chacun de ses membres avant la séance et, depuis 2011, dans la mesure du possible au moins 48 heures avant.

Au cours de ces réunions, certaines personnes extérieures au Conseil – notamment des membres du Comité exécutif et du Comité de direction – sont invitées, à l'initiative du président, à apporter en séance tous les éclaircissements et commentaires nécessaires à la bonne compréhension par les membres du Conseil des questions à l'ordre du jour revêtant un caractère technique ou nécessitant une expertise particulière.

Depuis 2011, le Conseil peut être amené à se déplacer sur site afin d'approfondir ses connaissances sur une filiale particulière du groupe.

En 2011, le Conseil a ainsi visité le site de maroquinerie et le site d'impression sur soie de Pierre-Bénite.

En 2012, le Conseil s'est rendu dans la filiale les Cristalleries de Saint-Louis, où il a pu bénéficier d'une présentation de l'activité, des résultats de

cette société et d'une visite de la manufacture (chaud et froid, décor à l'or, atelier presse papier). Cette journée s'est terminée par une visite de « La Grande Place », le musée du Cristal Saint-Louis, qui présente une collection unique au monde issue des savoir-faire et de la maîtrise des techniques décoratives les plus élaborées des Cristalleries de Saint-Louis.

Les procès-verbaux des Conseils sont établis à l'issue de chaque réunion et transmis à tous les membres du Conseil, qui sont invités à faire part de leurs observations. Les observations éventuelles sont débattues lors du Conseil de surveillance suivant, qui approuve le texte définitif du procès-verbal de la réunion précédente.

• Rôle du Conseil de surveillance

La mission du Conseil de surveillance d'une société en commandite par actions est principalement d'assumer le contrôle permanent de la gestion de la société conformément à la loi et aux statuts.

Dans ce cadre, le Conseil de surveillance est chargé d'apprécier l'opportunité des choix stratégiques,

de contrôler la régularité des actes de la Gérance et le respect de l'égalité entre actionnaires, de contrôler les moyens mis en œuvre par la société pour s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés.

C'est pourquoi, chaque année, le Conseil de surveillance est amené notamment à présenter ses éventuelles observations sur les comptes sociaux et consolidés, à décider de la proposition d'affectation du résultat, à donner tous avis et autorisations.

Le Conseil de surveillance fait état des diligences accomplies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012 dans un rapport présenté à l'Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes (page 251).

Les fonctions du Conseil de surveillance n'entraînent aucune immixtion dans la Gérance, ni aucune responsabilité à raison des actes de la gestion et de leurs résultats.

Le règlement intérieur prévoit, à titre de mission extra-statutaire, que le Conseil de surveillance approuve ou refuse l'acceptation par un gérant de tout nouveau mandat dans une société cotée.

• Évaluation du Conseil de surveillance

En 2009 et 2010, le Conseil a procédé à l'auto-évaluation de ses travaux par questionnaire.

Compte tenu des progrès accomplis par la société ces dernières années en matière de gouvernance, le Conseil de surveillance s'est interrogé sur l'opportunité de maintenir une évaluation formelle annuelle de ses travaux et a décidé, à partir de 2011, de ne faire une auto-évaluation par questionnaire que tous les 3 ans tout en maintenant une revue des travaux du Conseil chaque année à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil. La prochaine auto-évaluation par questionnaire interviendra donc en 2013.

Fin 2012, le Comité RNG a fait l'état des lieux des axes d'amélioration qui avaient été identifiés par le Conseil fin 2011.

Un grand nombre d'entre eux ont été mis en œuvre en 2012, à savoir :

- régularisation de la situation des membres du Conseil qui ne détiennent pas encore 200 actions au nominatif à leur nom ;
- lancement d'une étude plus approfondie avec l'aide du Comité RNG sur l'évolution de la composition du Conseil ;
- diffusion et mise à jour régulière du dossier permanent ;
- mise en place de réunions à thème sur des sujets d'approfondissement particulier (en 2012, la politique du groupe en matière de ressources humaines et la stratégie de lutte contre la contrefaçon) ;
- consultation des membres du Conseil sur la nature des documents et/ou informations souhaités ;
- délocalisation, au moins une fois par an, d'une réunion du Conseil sur un site permettant une visite et la rencontre des responsables ;
- diffusion de la revue de presse quotidienne d'Hermès International.

Le Conseil a considéré que trois axes méritent d'être poursuivis en 2013 :

- réduction des délais de transmission des documents qui sont soumis à délibération du Conseil ;
- réduction des délais de transmission des documents aux membres des comités ;
- augmentation des travaux et de l'implication des comités dans les prises de décision.

Le Comité RNG a également identifié certains nouveaux objectifs d'amélioration et les a soumis au Conseil de surveillance, qui a approuvé leur mise en œuvre à partir de 2013 :

- création d'un parcours d'intégration et de formation pour les nouveaux membres du Conseil ;

- poursuite de l'évolution de la composition du Conseil;
- lancement d'une réflexion d'ici à 2014 sur le montant des jetons de présence ;
- mise à jour du questionnaire d'évaluation des travaux du Conseil grâce aux travaux de l'AFEP ;
- lancement d'une réflexion sur l'application du critère d'ancienneté (12 ans) pour qualifier l'indépendance des membres du Conseil.

Sans préjudice des objectifs ci-dessus fixés, le Conseil a considéré que son fonctionnement était globalement satisfaisant.

▪ **Formation des membres du Conseil de surveillance**

Les membres du Conseil de surveillance bénéficient d'une adhésion groupée de la société à l'IFA et peuvent profiter de l'ensemble de ses services. Par ailleurs, une réflexion est en cours pour créer un parcours d'intégration et de formation pour les nouveaux membres du Conseil.

• **Remboursement des frais**

Les membres du Conseil de surveillance sont remboursés, sur production de justificatifs, des frais de voyage et de déplacement ainsi que de ceux d'hébergement et de restauration engagés à l'occasion des réunions du Conseil. Ces remboursements sont plafonnés (cf. règlement intérieur page 37) et inspirés des règles applicables aux collaborateurs du groupe.

• **Jetons de présence et rémunérations**

Les principes de répartition et les montants des jetons de présence, inchangés depuis 2010, sont indiqués dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance (page 37).

Le Conseil de surveillance du 23 janvier 2013

a réparti 394 500 € sur la somme de 400 000 € allouée à titre de jetons de présence et rémunérations pour l'exercice 2012, ainsi qu'il résulte d'une décision de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue le 7 juin 2010.

Les montants versés au titre de 2011 et 2012 sont indiqués dans le rapport de la Gérance aux pages 84 et 85.

À partir de 2013, il est proposé de porter le montant global des jetons de présence à 480 000 € pour tenir compte de la nomination d'un nouveau membre du Conseil intervenue en 2012 et anticiper l'évolution souhaitée de la composition du Conseil.

• **Comités spécialisés**

À ce jour, deux comités spécialisés ont été créés :

- le Comité d'audit (26 janvier 2005) ;
- le Comité des rémunérations (26 janvier 2005), dont le Conseil a ensuite décidé d'élargir les attributions et qui a été renommé Comité des rémunérations, des nominations (18 mars 2009) et de la gouvernance (20 janvier 2010).

Ces comités qui agissent sous la responsabilité collective et exclusive du Conseil de surveillance ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil et soumettent au Conseil leurs avis, propositions ou recommandations.

Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance

Le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance (ci-après « Comité RNG ») est composé des membres suivants :

- M. Ernest-Antoine Seillière, président ;
- M. Matthieu Dumas, membre ;
- M. Robert Peugeot, membre.

Les règles de composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité RNG sont précisées dans un règlement intérieur approuvé

par le Conseil de surveillance et qui existe depuis le 24 mars 2010. La dernière version de ce règlement intérieur est reproduite intégralement en page 47. Au cours de l'exercice 2012, le Comité RNG s'est réuni 6 fois, contre 3 fois en 2011, en présence de la quasi-totalité de ses membres (taux moyen de présence de 97 %).

En 2012, le Comité RNG a notamment été amené à examiner et à émettre des recommandations sur les éléments suivants :

- rapport 2011 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants;
- évolution de la composition du Conseil;
- rapport annuel 2011 AFEP/MEDEF sur la répartition des jetons de présence;
- projet d'attribution gratuite d'actions;
- analyse de la situation individuelle de cumul des mandats des membres du Conseil de surveillance et des gérants;
- mise à jour du dossier permanent du Conseil de surveillance;
- examen annuel visant à déterminer les membres du Comité d'audit présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable;
- examen des conflits d'intérêts potentiels des membres du Conseil de surveillance;
- relecture du rapport du président du Conseil de surveillance sur les principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, et rendant compte de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société;
- point sur le respect par les membres du Conseil de surveillance du seuil de détention de 200 actions;
- auto-évaluation des travaux du Comité RNG;
- recommandation AMF n° 2012-02 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code AFEP/MEDEF-Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF;
- rapport du groupe de travail AMF sur les assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées;
- examen des propositions de l'associé commandité quant à la nomination/au renouvellement de membres du Conseil de surveillance lors de l'Assemblée générale 2012 d'Hermès International (compte tenu de l'échéance des mandats de 3 membres);
- rémunération 2012 des gérants;
- encadrement du recours par les dirigeants mandataires sociaux en activité et bénéficiaires d'options d'actions ou d'actions (gratuites) de performance à des opérations de couverture de leur risque;
- examen de la performance de l'exercice 2011 et conséquences sur le nombre d'actions gratuites attribuées à chaque bénéficiaire dans le cadre du plan d'actions gratuites sélectif 2010;
- rémunérations 2012, bonus 2011 et bonus cibles 2012 des membres du Comité exécutif;
- plans d'actions gratuites;
- modification du plan de retraite complémentaire (art. 39);
- proposition de fixation des règles applicables aux attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux (gérants);
- recommandation AMF n° 2012-05 sur les assemblées générales des sociétés cotées : analyse des pratiques d'Hermès International;
- rapport 2012 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants : analyse des pratiques d'Hermès International;

- panorama EY des pratiques de gouvernance;
- travaux de l'IFA;
- évaluation annuelle informelle des travaux du Conseil;
- comparatif des réponses de la place à la consultation du trésor sur la rémunération des dirigeants d'entreprise;
- étude AFEP sur les critères de performance utilisés par les sociétés du SBF 120 en 2011 pour la partie variable de la rémunération, les options d'actions, les actions de performance et les indemnités de départ;
- adoption d'un calendrier fixant à l'avance les dates des réunions du Comité RNG et planning de ses travaux à prévoir sur l'année.

Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé des membres suivants :

- M. Maurice de Kervénoaël, président;
- M. Charles-Éric Bauer, membre;
- M. Renaud Momméja, membre;
- M. Robert Peugeot, membre;
- M^{me} Florence Woerth, membre.

Les règles de composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans un règlement intérieur approuvé par le Conseil de surveillance et qui existe depuis le 24 mars 2010. La dernière version de ce règlement intérieur est reproduite intégralement en page 51.

En 2012, le Conseil de surveillance a :

- renouvelé à l'identique la composition du Comité d'audit suite au renouvellement des mandats de membre du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale du 29 mai 2012;
- identifié les membres du Comité d'audit qualifiés d'« indépendants », à savoir M^{me} Florence

Woerth, M. Maurice de Kervénoaël et M. Robert Peugeot;

- estimé que tous les membres du Comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable eu égard à leur expérience, à leur parcours professionnel et à leur formation, qui sont décrits en pages 60 à 70.

Au cours de l'année 2012, le Comité d'audit s'est réuni 4 fois, en présence de la quasi-totalité de ses membres (taux moyen de présence de 95 %). Avant chaque réunion du Comité d'audit, les membres du Comité d'audit reçoivent en temps utile, avec un préavis raisonnable et sous réserve des impératifs de confidentialité, un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalables.

En 2012, le Comité d'audit a exécuté sa mission notamment sur les éléments suivants :

- examen des comptes :
 - comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2011,
 - comptes consolidés au 30 juin 2012,
 - rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,
 - revue du communiqué de presse pour les résultats semestriels et annuels;
- examen des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques :
 - activité de la direction de l'audit et des risques en 2011 et des grands axes en matière de gestion des risques, missions d'audit et coordination du contrôle interne pour l'année 2012;
- missions d'audit « terrain » :
 - deux missions d'audit ont été effectuées par des membres du Comité, accompagnés de la direction de l'audit et des risques, afin de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du groupe;

– missions particulières :

- auto-évaluation annuelle formalisée du fonctionnement du Comité d'audit,
- revue du budget 2012 et vérification de la bonne prise en compte des hypothèses stratégiques.

Dans le cadre de ces missions, le Comité d'audit a entendu le directeur financier groupe, tant sur les données comptables que sur celles de la trésorerie, le directeur de l'audit et des risques, et les commissaires aux comptes.

Rémunérations des membres des comités

Les rémunérations des membres des comités spécialisés sont de 10 000 € par an pour les membres et de 20 000 € par an pour les présidents.

• **Éléments pouvant avoir une incidence en cas d'offre publique**

Les éléments pouvant avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrits dans le rapport de la Gérance (page 92).

• **Modalités particulières de participation aux assemblées générales**

Les modalités de participation aux assemblées générales sont décrites dans le tome 1 (page 108).

Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la société

En application des articles L 225-37, L 225-68, L 823-19 et L 823-20 du Code de commerce, il est rendu compte ci-après des principaux éléments relatifs aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans la société avec le support du « Cadre de référence » publié par l'AMF

en 2010, de la recommandation AMF n° 2011-18 publiée en décembre 2011 et du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

Le présent rapport a été préparé par le président du Conseil de surveillance avec le concours du Comité d'audit et des directions fonctionnelles concernées. Il a été approuvé par le Conseil lors de sa séance du 20 mars 2013.

• **Objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne chez Hermès International**

Le dispositif de gestion des risques s'attache à l'examen des risques majeurs. Il englobe une méthode d'identification et de hiérarchisation des risques, internes et externes, puis de traitement des principaux risques au niveau opérationnel approprié, pour réduire l'exposition de l'entreprise, par exemple en renforçant des éléments de contrôle interne.

Les dispositifs de contrôle interne reposent sur des actions permanentes et récurrentes intégrées aux modes de fonctionnement de l'entreprise. Ils concernent toutes les fonctions et tous les processus, dont ceux relatifs à la production de l'information financière et comptable.

Les objectifs du dispositif de contrôle interne d'Hermès comprennent :

- la conformité aux lois et règlements ;
 - l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
 - le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
 - la fiabilité des informations financières ;
- et d'une façon générale, la maîtrise de ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficiente de ses ressources.

• **Environnement de contrôle**

Tout en ayant la dimension d'un groupe international, Hermès demeure une entreprise à taille humaine, aux valeurs familiales, fidèle à une culture et à un esprit artisanal, qui cherche à développer auprès de ses collaborateurs des valeurs fortes.

Au premier rang de ces valeurs figure la qualité. L'exigence de qualité, essence même de l'activité d'Hermès, se conçoit dans tous les domaines, non seulement dans les produits et les services, mais aussi dans les modes de gestion. Hermès attache une grande importance aux qualités de gestionnaire de ses principaux responsables.

La culture Hermès, dont la diffusion est organisée notamment par des parcours d'intégration des nouveaux cadres, et par des sessions de formations spécifiques, permet à chacun de comprendre sa place dans l'organisation et d'intégrer les règles de conduite et d'intégrité de la maison.

Ces valeurs de qualité et l'état d'esprit de tous les collaborateurs donnent une base solide au discours et aux actions en faveur d'un contrôle interne rigoureux.

L'articulation et l'équilibre entre les deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture de la gestion du risque et du contrôle propres à l'entreprise, le style de management, les valeurs éthiques de l'entreprise. À ce titre, et à l'appui de la gestion du risque promue par le groupe, une charte éthique existe et est diffusée depuis 2009.

Pour autant, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

• **Acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne**

La direction générale

La direction générale conçoit les dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne propres à la taille de la société, à son activité, à son implantation géographique et à son organisation.

Au-delà des systèmes de délégation des responsabilités mis en place aux différents niveaux, la direction générale reste, en dernier ressort, le garant de la qualité et de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que de leur adéquation avec les objectifs stratégiques du groupe. Elle effectue donc une surveillance globale sur le dispositif pour en préserver l'intégrité et, le cas échéant, susciter les actions correctives nécessaires en cas de dysfonctionnement.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit a été créé en 2005 au sein du Conseil de surveillance. Conformément à l'article L 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit, « agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres du Conseil de surveillance, est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes ».

Les rôles et attributions du Comité d'audit ont été formalisés dans un règlement intérieur, établi par le Conseil de surveillance en 2010.

Au-delà des réunions périodiques avec la direction financière et la direction de l'audit, le Comité

d'audit effectuée des missions sur le terrain. Deux fois par an, il se déplace avec la direction de l'audit et des risques afin de comprendre et de vérifier la réalité des dispositifs de contrôle interne mis en place en filiales, qu'il s'agisse d'activités de distribution, de production, ou d'activité support et ce, sur différents pays ou zones.

Il fait régulièrement rapport au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à un compte rendu écrit et approuvé.

Tous les ans, le Comité d'audit se soumet à un exercice d'auto-évaluation portant sur son propre fonctionnement ainsi que sur les missions réalisées, au regard des objectifs qui lui ont été assignés, afin d'identifier, le cas échéant, des pistes d'amélioration.

La direction de l'audit et des risques

La direction de l'audit et des risques (DA&R) effectue une triple mission pour le compte du groupe :

- identifier et analyser les risques ;
- réaliser des missions d'audit interne et suivre la mise en place des recommandations ;
- assurer le déploiement d'un contrôle interne adapté aux enjeux du groupe.

La DA&R coordonne les travaux d'une équipe d'auditeurs et d'un réseau de responsables de contrôle interne, en France et à l'étranger, dans les métiers comme au sein de la distribution et des activités support. Elle est rattachée à la direction générale du groupe, gage de son indépendance, et a vocation à se saisir de tous les sujets sans restriction. Depuis 2010, une charte d'audit détaille les missions et responsabilités des auditeurs internes, leur éthique professionnelle, et formalise le déroulement des missions d'audit.

Le directeur de l'audit et des risques participe aux réunions du Comité d'audit. Il rencontre le Comité

d'audit hors de la présence de tiers au moins une fois par an, ainsi que son président à plusieurs reprises au cours de l'année.

Les salariés du groupe

Les dirigeants, les grandes directions fonctionnelles et opérationnelles, et les membres des comités de direction des différentes entités du groupe sont les relais du contrôle interne et de la gestion des risques, en tant que principaux bénéficiaires, mais aussi contributeurs clés à sa bonne marche.

Les activités de contrôle effectuées au niveau de chaque entité sont de la responsabilité conjointe du directeur général et du directeur financier, laquelle se traduit notamment par la signature d'une lettre d'affirmation portant sur la connaissance des objectifs de contrôle interne d'Hermès et sur la qualité des contrôles en place au sein de l'entité. Ils s'appuient pour cela sur les résultats du questionnaire d'auto-évaluation annuel du contrôle interne.

• **Dispositif de gestion des risques**

Le processus de gestion des risques du groupe repose sur différents éléments, contribuant à l'identification, à l'analyse, à la hiérarchisation des risques, puis à la mise en place des plans d'action requis.

Mise en place dès 2004, la démarche de cartographie des risques a été poursuivie et affinée les années suivantes.

Cette cartographie permet d'identifier systématiquement les principaux risques. Elle est un levier d'amélioration de la performance, car elle contribue à préserver la valeur et les actifs de la société, à sécuriser la prise de décision pour favoriser l'atteinte des objectifs, mais également à mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et des plans d'action correspondants.

La DA&R anime cette démarche auprès des principaux métiers, filiales de distribution et fonctions support. Les cartographies de risques peuvent également être déployées au cas par cas pour certains projets. Elles sont présentées sous forme dynamique, en soulignant l'effet des plans d'action à mettre en œuvre. La DA&R effectue un suivi régulier de l'avancement des plans d'action dans les entités concernées.

Hermès International a également déployé des processus spécifiques pour surveiller certains risques, à travers des comités spécialisés ou des groupes de travail. Ces comités se réunissent périodiquement (en général mensuellement). Par exemple, des comités sur les risques immobiliers, la sécurité des transports, les risques informatiques, les risques de trésorerie, qui analysent les principaux risques identifiés, étudient les mesures correctives appropriées en cas de besoin et vérifient que les dispositifs de contrôle existants correspondent aux procédures du groupe. Les principaux interlocuteurs opérationnels concernés participent à ces comités, ainsi que la DA&R, dont le rôle est de faciliter l'identification des risques et des plans d'action associés.

La DA&R a de plus la capacité de modifier son plan de travail et de réaliser des missions *ad hoc*, pour prendre en compte de nouveaux risques, notamment en cas d'alerte émise par une direction du groupe.

• **Dispositif de contrôle interne**

L'organisation

La direction de l'entreprise, organisée autour d'un Comité exécutif, d'un Comité de direction et d'autres comités spécifiques, permet d'assurer l'alignement stratégique et la circulation de l'information. Notamment, des organigrammes précis et des lettres de cadrage stratégique permettent à chacun

de bien comprendre son rôle dans l'organisation, et d'analyser périodiquement sa performance par rapport aux objectifs.

L'organisation de la distribution repose sur une forte responsabilisation des équipes locales, pour lesquelles les attributions sont clairement définies. Les points de vente sont ainsi supervisés par des entités géographiques dont les responsables reportent à la direction des affaires internationales du groupe, assurant ainsi une cohérence opérationnelle et un contrôle. L'organisation des métiers repose sur une répartition des rôles et des responsabilités.

Sur les processus touchant aux ressources humaines, Hermès a mis en place des dispositifs de recrutement, de formations, de développement des compétences, visant à permettre à chacun d'exercer ses responsabilités, présentes et futures. Le principal acteur concernant l'élaboration et le contrôle de l'information financière est, au sein d'Hermès International, la direction financière (cf. *infra*).

Les systèmes d'information

L'élaboration et le contrôle de l'information sont facilités par l'utilisation d'outils adaptés aux besoins d'Hermès. Le reporting des filiales vers Hermès International, la consolidation des comptes, les opérations de trésorerie sont ainsi réalisés sur des progiciels intégrés, permettant une centralisation des données. Les informations issues des systèmes de gestion sont disponibles pour les responsables d'activité hebdomadairement et mensuellement, permettant ainsi un bon pilotage des activités, un suivi homogène de l'évolution de la performance, et la détection d'éventuelles anomalies dans les processus de contrôle interne.

Les systèmes d'information ont pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité,

de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière. Ainsi, l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble des systèmes d'information font l'objet de règles précises en matière d'accès aux systèmes, de validation des traitements et des procédures de clôture, de conservation des données, et de vérification des enregistrements.

Par ailleurs, les procédures et les contrôles en place permettent d'assurer la qualité et la sécurité de l'exploitation, de la maintenance et du développement des systèmes de comptabilité et de gestion, ainsi que des systèmes les alimentant directement ou indirectement.

En complément des revues détaillées réalisées par la direction des systèmes d'information dans les principales filiales, la DA&R vérifie la mise en place des contrôles généraux informatiques lors des audits.

Les procédures de contrôle interne

Hermès International et ses filiales disposent de plusieurs manuels de procédures de contrôle interne. Les procédures définies au niveau du groupe sont déclinées et adaptées au contexte et à la réglementation locale par chaque division.

Toutes les procédures groupe sont accessibles sur un site intranet unique. Le contenu de ce site couvre les principaux cycles de l'entreprise (achats, ventes, trésorerie, stocks, immobilisations, ressources humaines, systèmes d'information...), ainsi que le contrôle interne des magasins pour les filiales de distribution (ventes et encaissements, gestion des stocks, sécurité...). Les procédures magasin, en prise directe avec la gestion opérationnelle des points de vente, font l'objet d'actualisations régulières, en fonction de l'évolution de la politique commerciale. L'ensemble des procédures est géré par la DA&R, laquelle s'assure du bon respect des

points de contrôle clés sur les processus décrits et de leur bonne diffusion aux acteurs concernés.

Le plan de compte groupe, établi selon les normes comptables internationales (IFRS) et disponible sur l'intranet, détaille les règles de comptabilisation. En outre, la direction financière groupe émet périodiquement des instructions, adressées aux filiales, à l'occasion des clôtures et de façon ponctuelle sur tout sujet lié à l'information financière. Le manuel d'utilisation du système de consolidation (Magnitude) expose l'ensemble des règles à suivre pour le reporting financier. Il présente l'ensemble des procédures applicables en matière comptable et financière, et contient également des précisions sur les opérations de comptabilisation. Le manuel financier est composé du plan de compte groupe et du manuel d'utilisation du système de consolidation.

Le manuel de gestion des projets d'investissement décrit les règles applicables au sein du groupe. La direction des projets économiques et d'investissement (DPEI) est en charge du maintien de ces procédures, de leur diffusion et du contrôle de leur application. Elle contrôle ainsi chaque projet d'investissement, notamment en coordonnant les analyses économiques et financières préalables et en donnant son opinion sur les calculs de rentabilité retenus. La procédure prévoit différents jalons, avec l'émission d'avis par les différents responsables impliqués, avis qui sont synthétisés par la DPEI. En fonction de l'importance du projet, la Gérance, destinataire d'une synthèse des avis, décide *in fine* de l'autorisation de celui-ci.

Par ailleurs, des procédures très strictes sont appliquées pour la gestion de la trésorerie. Le manuel des règles de sécurité de la trésorerie s'appuie sur :

- une procédure de gestion de la trésorerie, définissant les rôles et les responsabilités entre la trésorerie groupe et les filiales ;

- des « règles prudentielles », définissant pour chacune des sociétés du groupe les règles d'ouverture, de fonctionnement des comptes bancaires (avec, entre autres, un suivi des personnes signataires) constamment mises à jour;
- une politique de change validée par le Conseil de surveillance du groupe (cette politique présente l'ensemble des instruments financiers autorisés et fixe les limites d'utilisation par les membres de la trésorerie d'Hermès International);
- une convention de gestion du risque de change, signée par chaque filiale concernée, qui structure les relations entre le groupe Hermès et ses filiales et précise la politique et les règles de gestion applicables sur les flux financiers, et les conditions de détermination/application des cours de change garantis annuels;
- une politique de placement de la trésorerie groupe, validée également par le Conseil de surveillance d'Hermès International, qui présente les critères de placement de la trésorerie du groupe et les limites d'utilisation par les membres de la trésorerie d'Hermès International.

Les travaux d'auto-évaluation du contrôle interne

L'auto-évaluation des points de contrôle interne s'appuie sur des questionnaires à remplir par les filiales. Ces questionnaires sont renseignés par l'ensemble des filiales consolidées. Ce système permet, d'une part, de contribuer à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le groupe, d'autre part, de fournir un support pour évaluer le niveau de contrôle interne et d'apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités. En cas d'inefficacité des contrôles évalués, les filiales doivent établir un plan d'action pour y remédier.

Les filiales s'auto-évaluent annuellement à l'aide

de trois questionnaires disponibles sur l'intranet dans l'application informatique « CHIC » (« Check your Hermès Internal Control »), administrée par la DA&R. L'auto-évaluation porte sur un questionnaire général de contrôle interne (CHIC Practices), dont le référentiel est établi en lien avec le « Cadre de référence » de l'AMF, un questionnaire spécifique à la gestion de la trésorerie (CHIC Trésorerie) et un questionnaire sur les procédures opérationnelles dans le réseau de distribution (CHIC Boutique). Ces questionnaires font l'objet d'un travail annuel d'actualisation afin d'intégrer les nouveaux risques et contrôles identifiés comme clés au niveau du groupe.

La DA&R est en charge de la consolidation, de l'analyse des plans d'action et de la synthèse des questionnaires d'auto-évaluation CHIC Practices et CHIC Trésorerie. La consolidation des questionnaires est désormais largement automatisée. La synthèse de l'auto-évaluation est rédigée par la DA&R. Elle recommande ainsi les priorités de contrôle interne fixées pour l'année suivante. Le questionnaire CHIC Boutique est suivi au niveau des directeurs de pays dans le réseau de distribution. Les résultats sont également analysés de façon centralisée afin de dégager les points d'amélioration et les priorités de contrôle des magasins pour l'année suivante.

Les responsables de contrôle interne sont impliqués dans l'auto-évaluation et sont en charge du suivi des plans d'action. La DA&R vérifie les questionnaires lors de ses audits afin de s'assurer de la bonne appropriation des contrôles et de la mise en place effective de plans d'action correctifs.

La surveillance du dispositif de contrôle

Le réseau des contrôleurs internes effectue un contrôle de second niveau sur les opérations. Il a comme objectif de s'assurer que les principaux

risques liés aux opérations de distribution, de production ou de fonctions support sont couverts par des contrôles adaptés, notamment concernant la sécurité des actifs. Le réseau des contrôleurs internes est animé par la DA&R, qui contribue à fixer les priorités de contrôle dans chaque filiale et à faire partager les bonnes pratiques, notamment par l'intermédiaire d'une base d'information commune et d'une session de formation et de sensibilisation sur les priorités de contrôle interne. Les missions d'audit constituent le troisième niveau de contrôle. Les auditeurs travaillent sur la base d'un plan d'audit établi annuellement, validé par la Gérance et par le Comité d'audit, et qui donne lieu à des adaptations le cas échéant chaque semestre. Pour les audits spécialisés, la DA&R peut avoir recours à des prestataires externes. Chaque année, un rapport d'activité de la DA&R est présenté au Comité d'audit.

Les missions d'audit donnent lieu à l'établissement de rapports détaillant les constats et les risques identifiés, et proposant des recommandations pour y remédier. La bonne application des recommandations est vérifiée lors de missions de suivi d'audits ultérieurs. L'ensemble des recommandations et des résultats de suivis d'audit est intégré dans un outil dédié. Les rapports d'audit sont adressés aux responsables des filiales ou services audités, ainsi qu'à la direction générale du groupe.

• **Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière**

Le contrôle interne comptable et financier est un élément majeur de la gestion d'Hermès International. Il vise à assurer un suivi financier rigoureux des activités et concerne l'ensemble des processus de production et de communication de l'information comptable et financière. Il répond aux objectifs suivants :

- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne par la direction générale;
- la fiabilité des comptes publiés et celle des autres informations communiquées au marché.

Le processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Hermès a mis en place un dispositif organisé et documenté destiné à assurer l'homogénéité des données comptables et financières consolidées publiées. Ce dispositif s'appuie sur une séparation des tâches strictes et un contrôle fort d'Hermès International sur les informations produites par les filiales.

Les différents acteurs du processus de contrôle interne comptable et financier sont les suivants :

- la direction générale du groupe, qui est assurée, autour de la Gérance, par un Comité exécutif. Dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels et consolidés, la Gérance obtient notamment toutes les informations qu'elle juge utiles (ex. : options de clôture, estimations, changements de méthode comptable...). Elle analyse régulièrement les comptes des filiales et rencontre périodiquement leurs dirigeants, notamment lors des phases budgétaires et de clôture. Enfin, elle prend en considération les travaux des commissaires aux comptes;
- le Conseil de surveillance, qui a pour rôle d'exercer un contrôle permanent sur la gestion de la société. Il a ainsi la possibilité de vérifier auprès de la direction générale que les dispositifs de pilotage et de contrôle sont de nature à assurer la fiabilité de l'information financière publiée par la société;
- les directeurs généraux et les directeurs financiers des filiales, qui sont les premiers responsables

de la qualité du processus d'élaboration de l'information financière au sein de leur périmètre. Ils sont également responsables de la diffusion et de la correcte application des procédures établies et diffusées par Hermès International;

– le directeur général en charge des finances et de l'administration, membre du Comité exécutif, responsable du contrôle interne comptable et financier au niveau du groupe, qui s'assure de la mise en place d'un dispositif de pilotage de la politique comptable, des moyens adéquats (organisation, compétences humaines, outils). Il s'assure de la correcte préparation de l'arrêté des comptes;

– la direction financière groupe, qui effectue les contrôles nécessaires au suivi de l'activité et à la fiabilité de l'information financière. Ces contrôles sont notamment effectués à l'occasion des revues réalisées lors des phases de clôture (clôture annuelle, clôture semestrielle), de réestimé et de budget.

Le processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée

Les processus d'arrêté des comptes mis en place par Hermès visent à garantir les éléments suivants :

– la neutralité et l'objectivité, la pertinence des informations comptables et financières publiées par rapport aux besoins des utilisateurs, le respect

des délais (par la mise en place d'un calendrier de clôture), l'intelligibilité de ces informations;

– la définition et la diffusion à toutes les entités intégrées de procédures d'arrêté des comptes consolidés qui respectent ces critères (par le biais notamment du plan de compte groupe, du manuel financier, ainsi que des instructions adressées aux filiales);

– la traçabilité des écritures comptables d'arrêté au sein des systèmes d'information;

– le contrôle avant intégration des liasses de consolidation (respect du référentiel comptable et des pratiques du groupe, contrôles de cohérence...);

– l'existence de dispositifs d'analyse des comptes (revue des contrôleurs financiers, vérification des opérations de consolidation, de la bonne application des normes IFRS, analyse des transactions internes...).

Les procédures de reporting et de consolidation prévoient les contrôles nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information financière. L'élaboration des comptes consolidés est fiabilisée par l'unicité de l'information financière publiée et de l'information financière de gestion, puisque présentes dans le même outil.

Enfin, dans le cadre de ses audits, la DA&R coordonne ses travaux avec les commissaires aux comptes en vue d'assurer la cohérence et l'efficacité de leurs interventions mutuelles.

Le président du Conseil de surveillance