



# HERMÈS

RAPPORT ANNUEL 2016

**EXTRAITS DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE**

Les renvois de page ci-après font référence aux pages du rapport annuel 2016

## 3.2 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, ci-après « Comité RNG » (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 21 mars 2017.

### 3.2.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ

#### 3.2.1.1 Principes de gouvernement d'entreprise appliqués

Le Conseil de surveillance a adopté officiellement depuis 2009 le référentiel de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF en considérant que les recommandations formulées s'inscrivent parfaitement dans la démarche de gouvernement d'entreprise du groupe. Ce référentiel comprend le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en novembre 2016, et les recommandations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGe), qui explicitent les recommandations dudit code.

Lors de chaque révision du Code AFEP-MEDEF, le Comité RNG fait une analyse comparative exhaustive de l'application des recommandations du Code AFEP-MEDEF par la société et en rend compte au Conseil de surveillance.

#### 3.2.1.2 Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, révisé en novembre 2016, écartées

Nous dressons ci-dessous un tableau des dispositions du Code AFEP-MEDEF que la société n'applique pas, avec les explications correspondantes.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées	Explications
<p><b>Les séances du Conseil et les réunions des comités (art. 10.3)</b> Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.</p>	Compte tenu du rôle imparti au Conseil de surveillance (décrit en page 97), dans une société en commandite par actions, cette disposition du Code AFEP-MEDEF n'est pas applicable.
<p><b>Proportion de membres indépendants dans le Comité d'audit (art. 15.1)</b> La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit, doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.</p>	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 %, soit trois sur cinq membres), permettait un bon fonctionnement du Comité d'audit. Dans le règlement intérieur du Comité d'audit, adopté le 24 mars 2010, le Conseil de surveillance exige en effet que la moitié au moins des membres du Comité d'audit soit, lors de sa désignation et pendant toute la durée d'exercice de cette fonction, qualifiée d'indépendante. Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise considère dans son rapport 2014 « qu'un comité d'audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq reste conforme à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un membre indépendant », ce qui est le cas de la société.

## Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

## Explications

### Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (art 16.2.2.)

Le Comité des nominations (ou un comité *ad hoc*) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité *ad hoc*. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission.

Le Comité RNG (description en page 120 et suivantes) de la société n'a pas pour attribution d'établir le plan de succession des gérants, qui ne relève pas, dans une société en commandite par actions, de la compétence du Conseil de surveillance.

Le Comité RNG doit, depuis 2016, conformément à son règlement intérieur s'assurer de l'existence d'un plan de succession des gérants ce qui a été fait (cf. rapport de la Gérance page 90).

### Composition du comité en charge des rémunérations (art. 17.1)

Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre.

Le Comité RNG (description en page 120 et suivantes) de la société n'a pas pour attribution de fixer la rémunération des gérants, qui relève de la compétence de l'associé commandité et non du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance a décidé en conséquence qu'il n'était pas pertinent que le représentant des salariés en soit membre.

### Indemnités de départ (art. 24.5.1)

Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. Elles doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ.

La société a pris l'engagement de verser à M. Axel Dumas une indemnité de départ dans les conditions décrites dans l'exposé des motifs page 288.

Compte tenu de l'importance du rôle de l'associé commandité dans une société en commandite par actions, et dans le cas d'une personne morale de son représentant légal, il a été considéré que la cessation des fonctions de gérant d'Axel Dumas qui résulterait du remplacement du gérant d'Émile Hermès SARL devait être assimilée à un départ contraint. Le Conseil de surveillance a donc considéré que l'engagement de rémunération différée pris à l'égard de M. Axel Dumas respectait les exigences du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

### Consultation des actionnaires sur la rémunération du président du Conseil de surveillance (art. 26.2)

Il n'a pas semblé pertinent à la Gérance de proposer aux actionnaires un vote sur la rémunération du président du Conseil de surveillance dans la mesure où ce dernier :

- ♦ perçoit une rémunération fixe d'un montant de 100 000 € prévu dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance et prélevé sur le montant global des jetons de présence approuvé par l'Assemblée générale ;
- ♦ ne perçoit aucun autre élément de rémunération de quelque nature que ce soit.

Ces éléments ont été précédemment portés à la connaissance des actionnaires.

3

## 3.2.2 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

### 3.2.2.1 Composition du Conseil de surveillance

#### Principes applicables

Le Conseil de surveillance est composé de trois à 15 membres (non compris les membres représentant les salariés) choisis parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité d'associé commandité, ni celle de représentant légal de l'associé commandité, ni celle de gérant (article 18.1 des statuts). Ils sont désignés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 226-4 du Code de commerce).

Lors des renouvellements du Conseil de surveillance, le nombre de ses membres est fixé par décision de l'associé commandité.

Un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés du groupe (ou deux si le nombre de membre du Conseil de surveillance est supérieur à 13) est désigné par le Comité de groupe (article 18.6 des statuts).

La durée du mandat de tous les membres du Conseil de surveillance est de trois ans (article 18.2 des statuts). Depuis l'Assemblée générale du 2 juin 2009, la société a instauré un renouvellement des membres du Conseil de surveillance par tiers chaque année.

Nul ne peut être nommé membre du Conseil de surveillance si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres ayant dépassé cet âge (article 18.3 des statuts).

Le Conseil de surveillance nomme, parmi ses membres, un président, personne physique, et deux vice-présidents (article 19.2 des statuts).

#### Composition du Conseil au 31 décembre 2016

Le Conseil de surveillance est composé actuellement de 11 membres : M. Éric de Seynes, président, Mme Dominique Senequier et Mme Monique Cohen, vice-présidents, M. Frédéric Afriat (représentant les salariés), M. Charles-Éric Bauer, M. Matthieu Dumas, M. Blaise Guerrand, Mme Julie Guerrand, Mme Sharon MacBeath, M. Renaud Momméja et M. Robert Peugeot. Tous les membres du Conseil de surveillance sont de nationalité française à l'exception de Mme Sharon MacBeath qui est de nationalité britannique.

Mme Nathalie Besombes, directrice droit des sociétés et boursier et déontologue, est secrétaire du Conseil de surveillance.

Par décision du 21 mars 2017 l'associé commandité a fixé à 13 le nombre de membres du Conseil de surveillance (y compris le membre représentant les salariés) pour permettre la nomination, par l'Assemblée générale du 6 juin 2017, de deux nouveaux membres du Conseil de surveillance : Mme Dorothee Altmayer et Mme Olympia Guerrand. Les renseignements les concernant figurent en page 107.

### Mouvements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'exercice

L'Assemblée générale du 31 mai 2016 a :

- ◆ renouvelé les mandats de membres du Conseil de surveillance de M<sup>mes</sup> Julie Guerrand et Dominique Senequier et de M. Charles-Éric Bauer, pour une durée de trois ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- ◆ nommé M<sup>me</sup> Sharon MacBeath en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans en remplacement de M<sup>me</sup> Florence Woerth dont le mandat arrivait à échéance. M<sup>me</sup> Sharon MacBeath est le premier membre du Conseil de surveillance de nationalité étrangère à avoir intégré le Conseil de surveillance ;
- ◆ par courrier en date du 1<sup>er</sup> juin 2016 M. Denis Marmonier a présenté sa démission de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés à effet du 30 juin 2016 ;
- ◆ le Comité de groupe a nommé M. Frédéric Afriat en qualité de nouveau membre au Conseil de surveillance représentant les salariés pour une durée de trois ans, à effet du 8 novembre 2016.

**Modifications impliquant une diversification (en termes de féminisation, de nationalité ou d'expérience internationale) ou une évolution en matière de gouvernance**

Date	Départs	Nominations	Renouvellements
31/05/2016	Florence Woerth	M <sup>me</sup> Julie Guerrand M <sup>me</sup> Dominique Senequier M. Charles-Éric Bauer	M <sup>me</sup> Sharon MacBeath Premier membre du Conseil de surveillance de nationalité étrangère
30/06/2016	Denis Marmonier		Membre représentant les salariés
08/11/2016		Frédéric Afriat	Membre représentant les salariés

### Présentation synthétique des membres du Conseil de surveillance

Nom	Âge en 2017	Date de naissance	Nationalité	Sexe	Indépendant	Date de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil
Éric de Seynes (président)	57 ans	09/06/1960	Française	H		07/06/2010 03/03/2011 (pdt)	AG 2017	6 ans
Monique Cohen (vice-présidente)	61 ans	28/01/1956	Française	F	√	03/06/2014	AG 2017	3 ans
Dominique Senequier (vice-présidente)	64 ans	21/08/1953	Française	F	√	04/06/2013	AG 2019	4 ans
Frédéric Afriat (représentant les salariés)	47 ans	10/09/1970	Française	H		08/11/2016	08/11/2019	-
Charles-Éric Bauer	53 ans	09/01/1964	Française	H		03/06/2008	AG 2019	9 ans
Matthieu Dumas	45 ans	06/12/1972	Française	H		03/06/2008	AG 2018	9 ans
Blaise Guerrand	34 ans	04/06/1983	Française	H		29/05/2012	AG 2018	5 ans
Julie Guerrand	42 ans	26/02/1975	Française	F		02/06/2005	AG 2019	12 ans
Sharon MacBeath	48 ans	30/03/1969	Britannique	F	√	31/05/2016	AG 2019	1 an
Renaud Momméja	55 ans	20/03/1962	Française	H		02/06/2005	AG 2017	12 ans
Robert Peugeot	67 ans	25/04/1950	Française	H	√	24/01/2007	AG 2018	10 ans
Dorothee Altmayer <sup>1</sup>	56 ans	01/03/1961	Française	F		06/06/2017	AG 2020	-
Olympia Guerrand <sup>1</sup>	40 ans	07/10/1977	Franco-portugaise	F		06/06/2017	AG 2018	-

(1) Sous réserve des décisions de l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2017.

La composition des comités spécialisés du Conseil de surveillance figure pages 120 et 123.

### 3.2.2.2 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance

#### Évolution de la composition du Conseil depuis 2011

Le Comité RNG a reçu depuis 2011 pour mission de formuler au Conseil de surveillance des recommandations quant à l'évolution de la composition du Conseil.

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

1. définition d'un « Conseil de surveillance cible » ;
2. présélection, avec l'aide d'un expert externe, de personnes susceptibles de correspondre aux besoins identifiés ;
3. fixation du calendrier d'évolution de la composition du Conseil de surveillance.

Les travaux menés :

- ♦ de 2011 à 2013 sont décrits dans le document de référence 2013 (tome 2, pages 21 et 22) ;
- ♦ en 2014 et 2015 sont décrits dans le document de référence 2014 (tome 2, page 19) ;
- ♦ en 2016 sont décrits dans le document de référence 2015 (tome 2, page 19).

Ces travaux ont permis d'atteindre, depuis le 8 août 2014, une proportion d'au moins 40 % de chaque sexe dans la composition du Conseil de surveillance.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 6 juin 2017 de nommer deux nouvelles femmes au Conseil de surveillance : M<sup>me</sup> Dorothée Altmayer et M<sup>me</sup> Olympia Guerrand. Les renseignements les concernant figurent en page 107.

#### Nombre de membres et représentation des femmes et des hommes au Conseil de surveillance (sans le membre représentant les salariés)

31/12	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>1</sup>
Nombre	10	11	11	10	10	10	12
Rep. les salariés	n/a	n/a	n/a	1	1	1	1
F	20 %	18 %	27 %	40 %	40 %	40 %	50 %
H	80 %	82 %	73 %	60 %	60 %	60 %	50 %

n/a : non applicable.

(1) Sous réserve des décisions de l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2017.

### 3.2.2.3 Indépendance des membres du Conseil de surveillance

#### Critères d'indépendance

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

- ♦ respecter les critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF y compris le critère relatif à la durée des fonctions, qui est respecté depuis 2013 (article 8.5 de la version révisée en novembre 2016) :

<b>Critère 1</b>	Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;</li> <li>♦ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ;</li> <li>♦ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.</li> </ul>
<b>Critère 2</b>	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
<b>Critère 3</b>	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement : <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ significatif de la société ou de son groupe ;</li> <li>♦ ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.</li> </ul> L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
<b>Critère 4</b>	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
<b>Critère 5</b>	Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
<b>Critère 6</b>	Ne pas être membre du Conseil de surveillance de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité de membre du Conseil de surveillance de la société indépendant intervient à la date des douze ans.
<b>Critère 7</b>	Ne pas détenir un pourcentage important (plus de 10 %) du capital ou des droits de vote de la société.

- ♦ respecter un critère supplémentaire, spécifique à Hermès International :

<b>Critère 8</b>	Ne pas être associé ou membre du Conseil de gérance de la société Émile Hermès SARL, associé commandité.
------------------	--

### Situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des critères énoncés ci-dessus

Le Conseil a examiné au 31 décembre 2016, 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 » : M<sup>mes</sup> Monique Cohen,

Dominique Senequier, Sharon MacBeath, et M. Robert Peugeot. En particulier, le Conseil n'a relevé aucune relation d'affaires significative entre ses membres et la société. Cette analyse se fait chaque année sur la base d'un questionnaire qui est adressé à chaque membre du Conseil de surveillance (cf. page 115 ci-après).

Critères	1	2	3	4	5	6	7	8	Indépendant
Éric de Seynes (président)		✓	✓		✓	✓	✓		
Monique Cohen (vice-présidente)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dominique Senequier (vice-présidente)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Frédéric Afriat (représentant les salariés)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Charles-Éric Bauer	✓	✓	✓		✓	✓	✓		
Matthieu Dumas		✓	✓		✓	✓	✓		
Blaise Guerrand		✓	✓		✓	✓	✓		
Julie Guerrand		✓	✓		✓		✓		
Sharon MacBeath	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Renaud Momméja		✓	✓		✓		✓		
Robert Peugeot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dorothee Altmayer <sup>1</sup>		✓	✓		✓	✓	✓		
Olympia Guerrand <sup>1</sup>		✓	✓		✓	✓	✓		

(1) Sous réserve des décisions de l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2017.

En application de l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016, la part des membres du Conseil de surveillance indépendants doit être d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance (art. 1.1.2.3.) prévoit que la proportion de membres indépendants que doit comporter le Conseil est d'au moins un tiers.

Il n'est pas tenu compte des membres du Conseil représentant les salariés pour établir ces pourcentages.

Le Conseil a pu constater que cette proportion était bien respectée depuis sa mise en place en 2009.

#### 3.2.2.4 Déontologie

##### Règlement intérieur – Code de déontologie boursière

Le Conseil de surveillance a adopté le 18 mars 2009 un règlement intérieur du Conseil de surveillance, qui définit les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil de Surveillance de Hermès International et de ses comités, en complément des dispositions légales et statutaires en vigueur. Il a pour objet de contribuer à la qualité du travail du Conseil en favorisant l'application des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise dans un souci d'éthique et d'une meilleure efficacité. Il a été révisé à plusieurs reprises afin notamment de se conformer aux évolutions législatives et réglementaires et de prendre en compte les recommandations de l'AMF et les révisions du Code AFEP-MEDEF.

L'intégralité du règlement intérieur du Conseil de surveillance figure en page 130 et est mis à disposition à chaque mise à jour sur le site <http://finance.hermes.com/onglet> « Gouvernement d'entreprise », rubrique « Organes sociaux/Le Conseil de surveillance ».

Le 26 janvier 2011 le Conseil de surveillance avait adopté une charte de déontologie du Conseil de surveillance dont l'objet était de contribuer à la qualité du travail des membres du Conseil de surveillance en favorisant l'application des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que commandent l'éthique et l'efficacité.

Début 2017 la Charte de déontologie du Conseil de surveillance a été remplacée :

- ♦ par le **code de déontologie boursière du groupe Hermès** S'agissant des dispositions relatives à la déontologie boursière (*Prévention des manquements d'initiés - Déontologie Boursière - Obligations d'absentéisme - Obligation de déclaration*). Ce code, dont la mise en place est recommandée par l'AMF, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2017 dans le cadre de la mise à jour du dispositif de prévention des abus de marché au sein du groupe Hermès ;
- ♦ par le **règlement intérieur du Conseil de surveillance** s'agissant des autres dispositions qui ont été intégralement reprises.

Un résumé du code de déontologie boursière du groupe Hermès figure page 260 et est mis à disposition à chaque mise à jour sur le site <http://finance.hermes.com/onglet> « Gouvernement d'entreprise », rubrique « Organes sociaux/Le Conseil de surveillance ».

### Assiduité

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance (article 1.1.3.8.) rappelle que le membre du Conseil de surveillance participe aux réunions du Conseil de surveillance et aux comités spécialisés dont il est membre avec assiduité et diligence.

Les principes de répartition des jetons de présence et rémunérations adoptés par le Conseil comportent une part variable proportionnelle à l'assiduité aux réunions égale à 63,6 % pour le Conseil de surveillance et à 60 % pour les comités spécialisés.

Au cours de l'exercice 2016, sept réunions du Conseil de surveillance se sont tenues, avec la présence régulière de la presque totalité de ses membres comme le montre le tableau ci-dessous :

2016	Assiduité au Conseil de surveillance	Assiduité au Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance	Assiduité au Comité d'audit
<b>Assiduité moyenne</b>	<b>90,54 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>90,00 %</b>
Éric de Seynes (président)	100,00 %	n/a	n/a
Monique Cohen (vice-présidente)	100,00 %	n/a	100,00 %
Dominique Senequier (vice-présidente)	100,00 %	100,00 %	n/a
Frédéric Afriat (représentant les salariés) (à partir du 08/11/2016)	100,00 %	n/a	n/a
Charles-Éric Bauer	85,71 %	n/a	83,33 %
Matthieu Dumas	100,00 %	100,00 %	n/a
Blaise Guerrand	100,00 %	n/a	n/a
Julie Guerrand	85,71 %	n/a	n/a
Sharon MacBeath (à partir du 31/05/2016)	100,00 %	n/a	100,00 %
Denis Marmonier (représentant les salariés) (jusqu'au 30/06/2016)	33,33 %	n/a	n/a
Renaud Momméja	71,43 %	n/a	100,00 %
Robert Peugeot	85,71 %	100,00 %	66,67 %
Florence Woerth (jusqu'au 31/05/2016)	100,00 %	n/a	100,00 %

n/a : non applicable.

### Gestion des conflits d'intérêts – Contrats de services prévoyant l'octroi d'avantages

La société adresse chaque année depuis 2010 un questionnaire à tous les membres du Conseil de surveillance, les invitant notamment à déclarer les conflits d'intérêts potentiels pouvant exister du fait de leur mandat de membre du Conseil de surveillance d'Hermès International. Le contenu de ce questionnaire développe l'ensemble des situations possibles, avec des exemples précis, invitant les membres du Conseil à déclarer toutes les situations pouvant représenter un conflit d'intérêts potentiel. Ce questionnaire a été encore plus détaillé et complété en 2016.

Lors de l'examen des relations d'affaires entre un membre du Conseil de surveillance et le groupe, les critères utilisés par le Conseil pour déterminer s'il existe des relations d'affaires significatives susceptibles d'affecter l'indépendance d'un membre du Conseil de surveillance sont à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs, comprenant notamment le montant du chiffre d'affaires réalisé et l'analyse de la nature des relations existantes.

L'analyse par le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance de chacune de ces situations début 2017 l'a conduit à estimer qu'aucune d'entre elles ne constituait par nature un conflit d'intérêts pour les intéressés et qu'aucun des membres du Conseil indépendants n'entretenait directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec la société ou son groupe.

Il est rappelé que, aux termes de la dernière version du règlement intérieur du Conseil de surveillance (art. 1.1.3.6), *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'intérêts dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêts, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.*

Aucun contrat de service ne lie les membres du Conseil de surveillance à la société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

### Cumul de mandats

Les mandats de membres du Conseil de surveillance ne sont pas pris en compte pour le calcul des cumuls de mandats les articles L. 225-21 et L. 225-77 du Code de commerce étant expressément écartées des dispositions applicables aux sociétés en commandite par actions.

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 de surveillance ou gérant n'était en situation de cumul, au regard tant des règles légales que des principes édictés par l'article 18.4 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 (ne pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, avec une exception pour les sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des participations).



### Nombre d'actions à détenir par les membres du Conseil de surveillance

Le règlement intérieur prévoit l'obligation pour les membres du Conseil de surveillance (à l'exception du membre représentant les salariés qui en est dispensé) de posséder un nombre relativement significatif d'actions (200 actions) inscrites au nominatif. Au cours de Bourse de l'action Hermès International au 30 décembre 2016 (390 €), cela représente plus de trois ans et demi de jetons de présence.

Le Conseil de surveillance du 27 janvier 2017 a constaté que tous les membres du Conseil de surveillance respectaient toujours cette obligation.

#### 3.2.2.5 Fonctionnement du Conseil de surveillance

##### 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 2016 dans un rapport présenté à l'Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes (page 305). 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 extrastatutaire, que le Conseil de surveillance approuve ou refuse l'acceptation par un gérant de tout nouveau mandat dans une société cotée.

##### Dossier permanent du Conseil de surveillance

Depuis 2011, un « dossier permanent » est remis aux membres du Conseil de surveillance. Ce dossier permanent est depuis 2016 disponible sur la plateforme collaborative du Conseil « Herboard » (cf. ci-après).

Il est actuellement 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 ;
- ◆ grille 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 ;
- ◆ code de déontologie boursière du groupe Hermès ;

- ◆ charte éthique du groupe Hermès ;
- ◆ calendrier des fenêtres négatives applicables aux Initiés Permanents ;
- ◆ réglementation relative aux obligations de déclaration des dirigeants et de mise au nominatif ;
- ◆ guide AMF de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée,
- ◆ brochure avis de convocation de la dernière Assemblée générale,
- ◆ trois derniers documents de référence,
- ◆ règles de remboursement des frais ;
- ◆ présentations d'Hermès International et d'Émile Hermès SARL ;
- ◆ statuts commentés ;
- ◆ résumé de l'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux.

Ce dossier permanent est mis à jour régulièrement.

##### Réunions du Conseil de surveillance – Plateforme collaborative « Herboard »

Les modalités de convocations et les règles de quorum et de majorité sont décrites dans les statuts (article 19) et dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance se réunit statutairement au moins deux fois par an. Dans les faits, le Conseil de surveillance s'est réuni sept fois au cours de l'année 2016.

Les commissaires aux comptes titulaires et les représentants du Comité d'entreprise sont conviés à toutes les réunions du Conseil de surveillance.

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

Pour la bonne tenue des réunions du Conseil de surveillance, un dossier composé des 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 liaison – 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 mises à l'ordre du jour et revêtant un caractère technique ou nécessitant une expertise particulière.

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.

En 2016 le Conseil de surveillance s'est doté d'une plateforme collaborative sécurisée (hébergée en France) de gestion des Conseils dématérialisée éditée par la société Oodrive et qui a été personnalisée pour Hermès.



Baptisée chez Hermès « Herboard » cette solution est accessible depuis un navigateur internet ou par une application sur tablette et permet notamment :

- ◆ l'organisation des réunions (planification des réunions, envoi des convocations, suivi des présents) ;
- ◆ la mise à disposition très sécurisée (accès avec identifiant, mot de passe et code de confirmation par sms) en temps réel et dématérialisée des documents relatifs aux réunions du Conseil et des comités et du dossier permanent du Conseil de surveillance ;
- ◆ la gestion des droits des documents et la traçabilité sur leur consultation ;
- ◆ la diffusion des procès-verbaux et comptes rendus.

À cette occasion un Ipad® a été remis à tous les membres du Conseil de surveillance qui le souhaitent.

### Formation des membres du Conseil de surveillance – Parcours d'intégration

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. M<sup>me</sup> Julie Guerrand a été certifiée ASC France (administrateur de sociétés certifié) en 2013 et M. Matthieu Dumas en 2015. D'autres membres du Conseil seront susceptibles de suivre ce programme de certification en gouvernance des sociétés réalisé par l'IFA en partenariat avec Sciences Po.

Par ailleurs, depuis 2014 le Comité RNG a mis en place un parcours d'intégration et de formation pour les nouveaux membres du Conseil, comme suit :

- ◆ remise d'un kit d'intégration des nouveaux membres du Conseil de surveillance (documents juridiques/gouvernance) comprenant :
  - le dossier permanent du Conseil de surveillance,
  - le dernier document de référence,
  - l'avis de convocation à la dernière Assemblée générale,
  - une clé USB d'accès au site financier de la société,
  - le livret « 20 ans de parcours en Bourse » (2013),
  - le code de conduite des affaires (principes directeurs du groupe Hermès),
  - le tableau de bord du Conseil de surveillance de l'exercice en cours,
  - le calendrier des réunions du Conseil de surveillance pour les trois prochaines années,
  - le vade-mecum de l'administrateur IFA (2014) ;
- ◆ inscription à une formation interne « Mosaïque » de trois jours en immersion avec les salariés ;
- ◆ présentation de la répartition du capital et d'Émile Hermès SARL, associé commandité ;
- ◆ « rattrapage » des visites sur sites (voir page 118) effectuées depuis 2011 (si nécessaire) ;
- ◆ suivi d'une formation IFA en gouvernance (si nécessaire) ;
- ◆ présentation des nouvelles collections de produits Hermès.

### 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 (voir règlement intérieur page 132) et inspirés des règles applicables aux collaborateurs du groupe.

### Jetons de présence et rémunérations

Les principes de répartition des jetons de présence applicables sont indiqués dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance (page 132). Ils comportent une part fixe (36,4 % pour le Conseil et 40 % pour les comités) et une part variable (63,6 % pour le Conseil et 60 % pour les comités spécialisés) proportionnelle à l'assiduité effective aux réunions.

Conformément à ces principes, le Conseil de surveillance du 27 janvier 2017 a réparti 385 000 € sur la somme de 500 000 € allouée à titre de jetons de présence et rémunérations, ainsi qu'il résulte d'une décision de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue le 3 juin 2014. Les montants alloués à chaque membre du Conseil au titre de 2015 et 2016 sont indiqués en pages 142 à 144.

Il est proposé à l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2017 de porter le montant global des jetons de présence et rémunérations du Conseil à 600 000 € notamment pour tenir compte des nominations de nouveaux membres du Conseil proposées qui porteraient le Conseil de 10 à 12 membres (non compris le membre représentant les salariés).

### 3.2.2.6 Activité du Conseil de surveillance

#### Activité et finance du groupe

En 2016, le Conseil de surveillance a été informé à chacune de ses réunions de l'activité du groupe et a été amené notamment à :

- ◆ prendre connaissance d'une présentation par la Gérance des comptes sociaux et consolidés ;
- ◆ examiner le budget 2016 ;
- ◆ examiner les documents de gestion prévisionnelle ;
- ◆ décider de la proposition d'affectation du résultat à soumettre à l'Assemblée générale du 31 mai 2016 ;
- ◆ examiner la situation de certaines participations ;
- ◆ prendre acte des projets de cession et d'acquisition ou de prise de participation du groupe ;
- ◆ prendre acte de projets d'investissements ;
- ◆ examiner les rapports et travaux du Comité d'audit décrits en page 124.

#### Avis, autorisation, contrôle et travaux divers

En 2016, le Conseil de surveillance a été amené notamment à :

- ◆ autoriser et à déclasser des conventions réglementées et à passer en revue celles dont l'effet perdure dans le temps (voir rapport du Conseil de surveillance page 305) ;

- ◆ émettre un avis favorable sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale mixte du 31 mai 2016 et à prendre connaissance des rapports préparés par la Gérance ;
- ◆ prendre acte du bilan des prestations de services fournies par Hermès International à Émile Hermès SARL en 2015 et les prévisions pour 2016 ;
- ◆ renouveler, pour l'exercice 2016, l'autorisation globale plafonnée donnée à la Gérance de consentir des avals, cautions et garanties en faveur des filiales ;
- ◆ délibérer sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ◆ approuver le texte des règles prudentielles des filiales ainsi que le tableau des signataires et la liste des établissements bancaires autorisés mis à jour d'Hermès International ;
- ◆ rappeler la responsabilité inhérente à la détention d'informations privilégiées puis le contenu de la charte de déontologie boursière ;
- ◆ examiner les procédures anti-corruption au sein du groupe ;
- ◆ autoriser des cautions ou garanties ;
- ◆ approuver la mise à jour du règlement intérieur du Conseil de surveillance, du Comité RNG et du Comité d'audit ;
- ◆ approuver la mise à jour de la charte de déontologie du Conseil de surveillance ;
- ◆ mettre en place une plateforme collaborative pour le Conseil de surveillance.

### Gouvernance – Nominations – Rémunérations

En 2016, le Conseil de surveillance a été amené à :

- ◆ examiner et/ou approuver les rapports et travaux du Comité RNG décrits en pages 121 et 122, et notamment la synthèse de l'évaluation triennale formalisée des travaux du Conseil ;
- ◆ décider de la rémunération du président du Conseil de surveillance ;
- ◆ décider de la répartition et du paiement des rémunérations et jetons de présence des membres du Conseil et des comités ;
- ◆ décider de la composition du Comité d'audit et du Comité RNG après l'Assemblée générale ;
- ◆ accueillir le nouveau membre du Conseil de surveillance représentant les salariés et décider du temps nécessaire à ce dernier pour exercer son mandat.

Le Conseil de surveillance a été informé par le Comité RNG, lors de chaque réunion, des actualités en matière de gouvernance (rapports AMF, rapports AFEP-MEDEF, rapport et guide d'application du HCGE, études IFA, etc.).

### Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Une présentation des problématiques de RSE est faite régulièrement au Conseil depuis 2015.

### Grands thèmes annuels – Visites de sites

Chaque année, au moins une présentation détaillée d'un thème spécifique ou général de l'activité du groupe est faite par l'équipe de direction concernée. Depuis 2011, le Conseil consacre une de ses réunions à

la découverte d'un site afin d'approfondir ses connaissances sur une filiale particulière du groupe.

En 2016, le Conseil :

- ◆ a assisté à une présentation de la stratégie digitale et numérique du groupe ;
- ◆ a assisté à une présentation de l'actionariat et des investisseurs institutionnels ;
- ◆ a assisté à une présentation des progrès apportés au service client et de l'évolution des prix par zone géographique ;
- ◆ s'est rendu dans la filiale Comptoir Nouveau de la Parfumerie, où il a pu bénéficier d'une présentation de l'activité, des résultats d'Hermès Parfums et d'une visite de la manufacture ;
- ◆ s'est rendu sur le chantier de la Maroquinerie de Normandie, où il a pu bénéficier d'une présentation du projet architectural.

### 3.2.2.7 Évaluation du Conseil de surveillance

Compte tenu des progrès accomplis par la société ces dernières années en matière de gouvernance, le Conseil de surveillance a décidé, depuis 2011, de ne faire une auto-évaluation par questionnaire que tous les trois ans tout en maintenant un débat sur son fonctionnement chaque année à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil.

Fin 2016, le Comité RNG a procédé à l'auto-évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance après avoir complété le questionnaire d'évaluation avec de nouvelles questions.

Une question porte sur la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil. Dans ce questionnaire, il a été proposé en outre aux membres du Conseil qui le souhaitaient de rencontrer la présidente du Comité RNG pour un entretien individuel plus propice aux échanges et aussi afin d'approfondir certaines réponses au questionnaire.

Le Comité RNG a pris connaissance en 2016 des propositions de quatre cabinets spécialisés en gouvernance ou en évaluation de Conseil. Le Comité RNG a considéré qu'il n'était pas souhaitable de recourir à un cabinet extérieur pour effectuer l'évaluation formelle du Conseil pour les raisons suivantes :

- ◆ enjeu de confidentialité de donner des informations sur le Conseil à un tiers ;
- ◆ le peu de signaux faibles remontés par les précédentes évaluations ;
- ◆ les progrès réalisés en matière de gouvernance sur les six dernières années ;
- ◆ le peu de valeur ajoutée attendue de la part d'un Conseil externe.

Le Conseil de surveillance avait considéré en 2013 que le questionnaire d'évaluation était arrivé à maturité. Afin de ne pas donner un côté répétitif et fastidieux à l'auto-évaluation triennale le Comité RNG a décidé de faire évoluer le processus comme suit :

- ◆ soumettre le questionnaire intégral utilisé en 2013 (et complété de nouvelles questions) aux nouveaux membres du Conseil qui n'étaient pas là lors de l'évaluation 2013 (M<sup>me</sup> Monique Cohen et M<sup>me</sup> Sharon MacBeath) ;
- ◆ pour les autres membres, leur soumettre un questionnaire « allégé » composé :

- des questions qui en 2013 induisaient une amélioration du fonctionnement du Conseil,
- des questions générales sur la qualité de l'évaluation et les points divers,
- des nouvelles questions sur l'implication des membres indépendants et leur rôle dans une société très familiale et sur la mise en place d'Herboard.

Une restitution anonyme et globale de l'analyse des réponses aux questionnaires a été faite par le président du Comité RNG lors du Conseil de surveillance du 18 novembre 2016.

La très grande majorité des questions a donné lieu à des évaluations « très satisfaisant » ou « satisfaisant » à 80 % ou plus.

L'analyse des résultats de l'évaluation a montré que :

- ♦ de nombreux points sont en progrès depuis l'évaluation 2013 :
  - la composition du Conseil est en progrès depuis la dernière évaluation,
  - le tableau de bord du Conseil donne satisfaction,
  - les membres indépendants remplissent leur rôle,
  - Herboard donne globalement satisfaction,
  - tous les membres du Conseil ont une contribution individuelle satisfaisante,
  - depuis la dernière évaluation, l'organisation et le contenu des séances du Conseil est en progrès,

- depuis la dernière évaluation, le fonctionnement du Comité d'audit est en progrès,
- depuis la dernière évaluation, le fonctionnement du CRNG est en progrès ;
- ♦ les membres nouveaux depuis 2013 ont une très bonne appréciation du fonctionnement et des travaux du Conseil ;
- ♦ des progrès sont attendus par certains membres du Conseil sur les points suivants que le Conseil, sur proposition du Comité RNG, a décidé de retenir comme axes d'amélioration pour le futur :
  - prendre en compte les attentes des membres du Conseil (dimension internationale du groupe et nationalité) sur la composition du Conseil lors des prochaines nominations de nouveaux membres,
  - engager une réflexion sur les modalités de répartition des jetons de présence.

Compte tenu des conclusions de l'analyse ci-dessus, le Conseil de surveillance a considéré que son fonctionnement était globalement très satisfaisant.

La prochaine auto-évaluation formelle du Conseil interviendra en 2019.

Fin 2016, le Comité RNG a fait l'état des lieux des axes d'amélioration qui avaient été identifiés par le Conseil fin 2015.

Tous les axes d'amélioration, qui consistaient principalement à préciser la rédaction de la partie « gouvernement d'entreprise » du document de référence pour tenir compte des dernières recommandations en matière de gouvernance, ont été mis en œuvre comme suit (voir tableau ci-dessous).

#### Axes d'améliorations mis en œuvre en 2016 et début 2017

#### Texte justifiant l'amélioration

Rendre compte de l'existence d'un plan de succession des dirigeants en indiquant qu'il a été présenté par la Gérance au Comité RNG le 16/11/2016 (sans en publier le contenu)

*Rapport 2016 du HCGE (art. 2.2.)*

Mettre à jour les références au Code AFEP-MEDEF dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance et dans le document de référence

*Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016*

Présenter ainsi les informations relatives au Conseil de surveillance et aux comités dans des tableaux synthétiques  
Proposer un sommaire détaillé relatif au chapitre sur le gouvernement d'entreprise, favorisant la recherche et la lisibilité des informations correspondantes

*Rapport 2016 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées (IV - art 1.2)*

Identifier clairement les membres ayant été qualifiés d'indépendants par le Conseil, qu'ils soient membres ou non de comités spécialisés

*Rapport 2016 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées (IV - art 4.1.1)*

Améliorer la présentation du rôle de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans la stratégie de l'entreprise, et articulation des informations financières et extra-financières plus explicite.

*AMF - rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale (novembre 2016)*

Ajouter dans l'exposé sur le rôle du Conseil de surveillance du DDR qu'une présentation des problématiques de développement durable et de RSE est prévue au Conseil régulièrement depuis 2015.

*Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 (§ 24.1.3)*

### 3.2.2.8 Comités spécialisés

Depuis 2005, 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) ou « Comité RNG ».

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.

	Date	Départs	Nominations	Renouvellements
Comité d'audit	31/05/2016	M <sup>me</sup> Florence Woerth	M <sup>me</sup> Sharon MacBeath	M <sup>me</sup> Monique Cohen M. Charles-Éric Bauer M. Renaud Momméja M. Robert Peugeot
Comité RNG	31/05/2016			M <sup>me</sup> Dominique Senequier M. Matthieu Dumas M. Robert Peugeot

#### Composition du Comité RNG au 31 décembre 2016 et fonctionnement

Le Comité RNG est composé des membres suivants :

- ◆ M<sup>me</sup> Dominique Senequier, présidente ;
- ◆ 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

#### Mouvements intervenus dans la composition des comités au cours de l'exercice

Le Conseil de surveillance du 31 mai 2016 a :

- ◆ renouvelé les fonctions de membres du Comité d'audit de M<sup>me</sup> Monique Cohen (présidente) et de MM. Charles-Éric Bauer, Renaud Momméja et Robert Peugeot ;
- ◆ nommé M<sup>me</sup> Sharon MacBeath en qualité de nouveau membre du Comité d'audit en remplacement de M<sup>me</sup> Florence Woerth dont le mandat de membre du Conseil de surveillance arrivait à échéance ;
- ◆ renouvelé les fonctions de membres du Comité RNG de M<sup>me</sup> Dominique Senequier (présidente) et de MM. Matthieu Dumas et Robert Peugeot.

2010. La version n° 5 de ce règlement intérieur, en date du 22 mars 2016, est reproduite intégralement en page 133 et est mis à disposition à chaque mise à jour sur le site <http://finance.hermes.com/onglet> « Gouvernement d'entreprise », rubrique « Organes sociaux/Les comités spécialisés du Conseil de surveillance ».

Le président du Conseil de surveillance peut être invité à certaines réunions du Comité RNG pour recueillir son avis en matière de nominations ou de gouvernance, ce qui n'a pas été le cas en 2016.

Les gérants ne sont invités que pour la partie des réunions concernant la rémunération des membres du Comité exécutif (hors gérants).

#### Présentation synthétique des membres du Comité RNG

Nom	Indépendant	Date de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Comité
Dominique Senequier (présidente)	√	04/06/2013	AG 2019	4 ans
Matthieu Dumas		03/06/2008	AG 2018	9 ans
Robert Peugeot	√	03/06/2008	AG 2018	9 ans

## Missions et activité du Comité RNG en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Comité RNG s'est réuni cinq fois (contre six fois en 2015).

Les taux individuels et moyen d'assiduité sont indiqués dans le tableau page 115.

### Missions du Comité RNG

Le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil de surveillance et soumet au Conseil ses avis, propositions ou recommandations. Sans préjudice des compétences du Conseil de surveillance, auquel il ne se substitue pas, les missions du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance sont :

### Activité du Comité RNG en 2016

En 2016, le Comité RNG a notamment été amené à examiner et/ou à émettre des recommandations sur de nombreux sujets et notamment les suivants :

#### En matière de rémunérations

- ♦ être consulté et préparer les recommandations du Conseil de surveillance à la Gérance sur les modalités de rémunération des membres du Comité exécutif ;
- ♦ être consulté et préparer les recommandations du Conseil de surveillance à la Gérance sur les modalités d'éventuelles attributions d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites aux membres du Comité exécutif ;
- ♦ formuler toute proposition et tout avis sur le montant global et la répartition, notamment en fonction de l'assiduité des membres du Conseil de surveillance aux réunions, des jetons de présence ou autres rémunérations et avantages des membres du Conseil de surveillance, et des comités d'études qui en sont l'émanation ;
- ♦ procéder à l'examen des projets de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des dirigeants afin de permettre au Conseil de surveillance de fixer le nombre global ou individuel d'options ou d'actions attribuées ainsi que les modalités de leur attribution ;
- ♦ procéder à l'examen des projets de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des salariés et de formuler des propositions à la Gérance ;
- ♦ assister le Conseil de surveillance dans la détermination des conditions et critères de performance auxquels est soumise l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance et/ou de retraite complémentaire aux gérants ;
- ♦ s'assurer que la rémunération et les autres engagements à l'égard des gérants sont conformes aux dispositions statutaires et aux décisions de l'associé commandité ;
- ♦ être informé et faire des recommandations aux organes de direction ou de surveillance des principales filiales françaises du groupe Hermès sur les modalités de rémunération des dirigeants sociaux ;
- ♦ être informé et faire des recommandations aux organes de direction ou de surveillance des principales filiales françaises du groupe Hermès sur les modalités d'attribution d'option d'achat d'actions des dirigeants sociaux ;
- ♦ accomplir des missions particulières qui lui seraient confiées par les organes de direction ou de surveillance des principales filiales françaises du groupe Hermès.

#### En matière de rémunérations

- ♦ relecture des chapitres du document de référence sur le gouvernement d'entreprise et les rémunérations des dirigeants (rapport de la Gérance) et de l'exposé des motifs des résolutions relatif à l'avis consultatif (*say on pay*) sur la rémunération des dirigeants ;
- ♦ projet de répartition des jetons de présence et rémunérations des membres du Conseil et des membres des comités au titre de l'exercice 2015 ;
- ♦ examen d'un projet d'attribution gratuite d'actions ;
- ♦ présentation de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ♦ rémunération 2016 des gérants d'Hermès International et communiqué à publier sur le site Internet financier ;
- ♦ revue des rémunérations des membres du Comité exécutif ;
- ♦ validation des rémunérations des mandataires sociaux de filiales françaises rémunérés pour leur mandat.

Le Comité RNG a pris connaissance des actualités en matière de rémunérations :

- ♦ AFEP – Étude sur les jetons de présence (juillet 2016) ;
- ♦ AFEP – Étude sur les critères de performance des rémunérations des dirigeants (juin 2016) ;
- ♦ AFEP – Synthèse des études *say on pay* et renouvellement des mandats d'administrateurs des dirigeants mandataires sociaux (juillet 2016).

#### En matière de nominations

- ♦ préparer les propositions du Conseil à l'associé commandité après avoir examiné tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandats ;
- ♦ organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs membres du Conseil indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels, à laquelle les gérants sont associés ;
- ♦ s'assurer de l'existence d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (les gérants) établi par l'associé commandité.

#### En matière de nominations

- ♦ évolution de la composition du Conseil ;
- ♦ information sur la nomination par le Comité de groupe d'un nouveau membre du Conseil représentant les salariés en remplacement de M. Denis Marmonier ;
- ♦ plan de succession des dirigeants (Présentation par la DRH du processus de Talent review et synthèse des résultats, présentation par M. Axel Dumas du plan de succession de la Gérance) ;

**En matière de gouvernance**

- ♦ proposer, en tant que de besoin, une actualisation des règles de gouvernance ;
- ♦ vérifier périodiquement que les membres du Conseil de surveillance indépendants remplissent les critères d'objectivité et d'indépendance fixés par le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- ♦ examiner la composition des comités spécialisés ;
- ♦ piloter le processus annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance ;
- ♦ s'assurer, notamment, de la bonne prise en compte dans le fonctionnement des organes sociaux, du règlement intérieur du Conseil de surveillance et des recommandations de gouvernance du Code AFEP-MEDEF en vigueur.

**En matière de gouvernance**

- ♦ analyse de la situation individuelle des membres du Conseil de surveillance (indépendance, conflits d'intérêts, cumul des mandats, nombre d'actions) et des membres des comités (compétences particulières en matière financière ou comptable) ;
- ♦ autoévaluation des travaux du Comité RNG ;
- ♦ mise à jour et diffusion des documents du Conseil de surveillance (dossier permanent, règlements intérieurs, calendrier 2016 des fenêtres négatives) ;
- ♦ 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 ;
- ♦ proposition de modification du règlement intérieur du Comité d'audit (pour l'adapter aux nouvelles dispositions légales liées à la réforme de l'audit entrée en vigueur le 17 juin 2016) ;
- ♦ évaluation formelle trisannuelle du Conseil de surveillance à faire en 2016 (décision à prendre sur le recours ou non à un conseil extérieur, processus et questionnaire d'évaluation, lancement de l'évaluation, synthèse et analyse des résultats, axes d'amélioration) ;
- ♦ assurance RCMS des membres du Conseil de surveillance et des membres du Comité d'audit après la réforme de l'audit légal et les nouvelles responsabilités qui en découlent.

Certains de ces sujets sont développés dans le présent rapport.

Le Comité RNG a pris connaissance des nombreuses actualités en matière de gouvernance :

- ♦ AMF – recommandation n° 2012-02 (mise à jour au 22 décembre 2015) : Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au Code AFEP-MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF ;
- ♦ HGCE – guide d'application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013 édité en décembre 2015 par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise ;
- ♦ OCDE – principes de gouvernance d'entreprise (mise à jour septembre 2015) ;
- ♦ AMF – Rapport sur le rapport du président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques (février 2016) ;
- ♦ AFEP – Tableau des politiques de vote des investisseurs et agences de conseil en vote
- ♦ AMF – Étude relative aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2014 (février 2016) ;
- ♦ Votre administrateur - Gouvernance et vie de l'entreprise : retour d'expérience des dirigeants et des administrateurs (février 2016) ;
- ♦ HCE Ifh - Rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en œuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012 (février 2016) ;
- ♦ AFG – Recommandations sur le gouvernement d'entreprise (janvier 2016) ;
- ♦ AMF – Étude comparée des codes de gouvernement d'entreprise dans 10 pays européens (30 mars 2016) ;
- ♦ Spencer Stuart – Étude sur l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs (avril 2016) ;
- ♦ AFEP – Bilan des assemblées générales de 2016
- ♦ AFEP – MEDEF - étude sur l'application du Code de gouvernement d'entreprise par Hermès International ;
- ♦ HGCE – Rapport annuel 2016 ;
- ♦ Spencer Stuart France Board Index 2016 ;
- ♦ EY Labrador – Panorama de gouvernance 2016
- ♦ Russel Reynolds – Étude 2016 de la gouvernance des sociétés du CAC 40 ;
- ♦ AFEP – Représentation des salariés dans les conseils
- ♦ BP2S – Bilan des AG 2016.

Les travaux et le fonctionnement du Comité RNG ont fait l'objet d'une évaluation en 2016 dans le cadre de l'auto-évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance et ont été considérés globalement très satisfaisants.

### Composition du Comité d'audit au 31 décembre 2016 et fonctionnement

Le Comité d'audit est composé des membres suivants :

- ◆ M<sup>me</sup> Monique Cohen, présidente ;
- ◆ M. Charles-Éric Bauer, membre ;
- ◆ M<sup>me</sup> Sharon MacBeath, membre ;
- ◆ M. Renaud Momméja, membre ;
- ◆ M. Robert Peugeot, 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 version n° 2 de ce règlement intérieur, en date du 8 juillet 2016, est reproduite intégralement en page 135 et est mise à disposition à chaque mise à jour sur le site <http://finance.hermes.com/onglet> « Gouvernement d'entreprise », rubrique « Organes sociaux/Les comités

spécialisés du Conseil de surveillance ». Il a été modifié en 2016 pour mettre en conformité la composition et les missions du Comité d'audit avec l'Ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative aux commissariats aux comptes.

Ce règlement intérieur prévoit 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, qualifié d'indépendant au sens du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

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.

Au cours de l'année 2016, le Comité d'audit s'est réuni six fois (comme en 2015).

Les taux individuels et moyen d'assiduité sont indiqués dans le tableau page 115.

### Présentation synthétique des membres du Comité d'audit

Nom	Indépendant	Compétences particulières en matière financière ou comptable	Date de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Comité
Monique Cohen (présidente)	√	√	03/06/2014	AG 2017	3 ans
Charles-Éric Bauer		√	26/01/2005	AG 2019	12 ans *
Sharon MacBeath	√	√	31/05/2016	AG 2019	1 an
Renaud Momméja		√	03/06/2008	AG 2017	9 ans
Robert Peugeot	√	√	03/06/2008	AG 2018	9 ans

\* Charles-Éric Bauer avait été nommé au sein du Comité d'audit avant sa nomination au Conseil de surveillance (avant l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 aucune réglementation n'exigeait d'être membre du Conseil).



## Missions et activité du Comité d'audit en 2016

### Missions du Comité d'audit

Le Comité d'audit a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil de surveillance et soumet au Conseil ses avis, propositions ou recommandations.

En application de l'article L. 823-19 du Code de commerce, et sans préjudice des compétences du Conseil de surveillance, auquel il ne se substitue pas, les missions du Comité d'audit sont :

- ♦ examiner et de commenter les comptes sociaux et consolidés de la société avant que ceux-ci soient arrêtés par la Gérance ;
- ♦ s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées ;
- ♦ vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie ;
- ♦ examiner le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe ;
- ♦ accomplir les missions particulières qui lui sont confiées par le Conseil de surveillance ;
- ♦ suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- ♦ suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- ♦ émettre une recommandation au Conseil de surveillance, élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) n° 537/2014, sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale ;
- ♦ suivre la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission en tenant compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants ;
- ♦ s'assurer du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance définies aux articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce, prendre les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement (UE) n° 537/2014 précité et s'assurer du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement ;
- ♦ approuver la fourniture des services mentionnés à l'article L. 822-11-2 ;
- ♦ rendre compte régulièrement au Conseil de surveillance de l'exercice de ses missions ;
- ♦ rendre également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus ;
- ♦ informer le Conseil de surveillance sans délai de toute difficulté rencontrée.

Dans l'accomplissement de ces missions, le Comité d'audit peut effectuer des déplacements sur le terrain pour sa bonne information sur le groupe et pour apprécier la cohérence globale du dispositif de contrôle interne et de la gestion des risques.

### Activité du Comité d'audit en 2016

En 2016, le Comité d'audit a exécuté sa mission notamment sur les sujets suivants :

- ♦ présentation du budget 2016 ;
- ♦ organisation de la trésorerie ;
- ♦ résultat de l'audit PwC ;
- ♦ retour sur les incidents 2015 ;
- ♦ bilan des activités liées à la gestion des risques, à l'audit et au contrôle interne en 2015 ;
- ♦ proposition de plan d'audit pour 2016 ;
- ♦ comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2015 ;
- ♦ provisions et destruction de stocks ;
- ♦ présentation du consensus des analystes financiers ;
- ♦ revue du communiqué de presse sur les résultats annuels et semestriels ;
- ♦ rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés ;
- ♦ huit clos avec les commissaires aux comptes ;
- ♦ cartographie des risques du groupe ;
- ♦ impact de la réforme de l'audit légal ;
- ♦ modification des règles prudentielles ;
- ♦ déplacement sur site à La Montre Hermès (présentation, visite de la manufacture et cartographie des risques).

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 la consolidation, le directeur de l'audit et des risques, et les commissaires aux comptes.

Les travaux et le fonctionnement du Comité d'audit ont fait l'objet d'une évaluation en 2016 dans le cadre de l'auto-évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance et ont été considérés globalement très satisfaisants.

### 3.2.3 PRINCIPES ET LES RÈGLES ARRÊTÉS POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

La présentation des principes et les règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux n'est pas requise dans les sociétés en commandite par actions, en application de l'article L. 225-68 sur renvoi de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, mais fait l'objet d'un exposé de la part de la Gérance (cf. Rapport de la Gérance pages 138 et suivantes).

### 3.2.4 STRUCTURE DU CAPITAL ET ÉLÉMENTS POUVANT AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

La présentation des informations concernant la structure du capital et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique n'est pas requise dans les sociétés en commandite par actions, en application de l'article L. 225-68 sur renvoi de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, mais fait l'objet d'un exposé de la part de la Gérance (cf. Rapport de la Gérance page 253).

### 3.2.5 MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi et l'article 24 des statuts (cf. page 250).

Un droit de vote double est attribué dans les conditions de l'article 12 des statuts (cf. page 245).

Tout franchissement d'un seuil légal (article L. 233-7 du Code de commerce et L. 433-3 et suivants du Code monétaire et financier) ou d'un seuil statutaire (article 11 des statuts – cf. page 245) en capital ou en droits de vote doit faire l'objet d'une déclaration dans les conditions indiquées dans les textes précités sous peine d'encourir une privation du droit de voter en Assemblée générale.

### 3.2.6 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 Position-recommandation de l'AMF DOC-2016-05 « Guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé » et du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016. 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 21 mars 2017.

#### 3.2.6.1 Objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne chez Hermès International

Le dispositif de gestion des risques s'attache à l'examen fréquent 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.

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, à la sûreté et à la sécurité des biens et des personnes ;
- ♦ 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.

#### 3.2.6.2 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 l'exigence de qualité, essence même de l'activité d'Hermès. Celle-ci 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 l'apprentissage est organisé 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 d'état d'esprit de tous les collaborateurs donnent une base solide aux comportements et aux actions en faveur d'un contrôle interne rigoureux. L'articulation et l'équilibre entre ces deux valeurs sont conditionnés par la culture de la gestion du risque et du contrôle propres à l'entreprise, le style de management et 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 auprès des collaborateurs depuis 2009. Elle a été complétée en 2013 par le code de conduite des affaires, qui précise les comportements attendus des collaborateurs du groupe. Ces deux documents sont disponibles sur l'intranet de la société et font l'objet d'un accusé de réception formel, depuis 2016, lors de leur remise aux employés. Des formations complémentaires relatives aux lois anti-corruption ont par ailleurs été organisées auprès des opérationnels. 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.

### 3.2.6.3 Périmètre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du groupe sont applicables à la société mère et aux filiales contrôlées tels qu'ils sont présentés en annexe aux comptes consolidés.

### 3.2.6.4 Acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne

#### La direction générale

La direction générale conçoit les dispositifs de gestion des risques et de 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. Pour ce faire, elle reçoit des rapports d'activité et rencontre régulièrement la direction de l'audit et des risques (DAR). Elle effectue donc une surveillance globale sur le dispositif pour en préserver l'intégrité et, le cas échéant, initier 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 en application de l'article L. 823-19 du Code de commerce, et sans préjudice des compétences du Conseil de surveillance auquel il ne se substitue pas.

Les rôles et attributions du Comité d'audit ont été formalisés dans un règlement intérieur, établi par le Conseil de surveillance en 2010 et régulièrement mis à jour. La dernière version figure en page 135.

Chaque réunion du Comité d'audit donne lieu à un compte rendu écrit et approuvé. Lors de chaque réunion du Conseil de Surveillance, la présidente du Comité d'audit présente au Conseil un compte rendu des travaux du Comité d'audit.

En 2016, le Comité d'audit a également procédé à son auto-évaluation dans le cadre de l'auto-évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance. L'ensemble des axes d'amélioration est présenté en page 119.

En 2016, l'approbation des services autres que la certification des comptes, en application de l'article L. 822-11-02 du Code de commerce, a donné lieu à l'élaboration et à la validation par le Comité d'audit d'une procédure.

#### La direction de l'audit et des risques (DAR)

Elle est rattachée au directeur général gouvernance et développement des organisations, gage de son indépendance, et a vocation à se saisir de tous les sujets sans aucune restriction.

La DAR est constituée d'une équipe centrale d'auditeurs expérimentés et anime un réseau décentralisé de contrôleurs internes. Elle effectue une triple mission pour le compte du groupe :

- ◆ réaliser des missions d'audit interne et suivre la mise en place des recommandations ;
- ◆ identifier et analyser les risques ;

- ◆ assurer le déploiement d'un contrôle interne adapté aux enjeux du groupe.

Les auditeurs effectuent les missions d'audit selon un plan annuel, validé par la Gérance et par le Comité d'audit, et adapté, si besoin, chaque semestre. Le plan d'audit est alimenté par une analyse globale des risques, notamment financiers, opérationnels et de conformité, par les propositions du Comité exécutif et par les suivis d'audit et doit permettre une revue régulière de toutes les entités et processus du groupe, avec une fréquence adaptée à l'importance des risques encourus et au poids relatif des entités du groupe. La DAR mène également des missions d'accompagnement au déploiement du contrôle interne dans les entités nouvellement acquises. Pour les audits spécialisés, la DAR peut avoir recours à des prestataires externes et aux outils d'analyse de données appropriés.

La DAR met en œuvre une démarche continue d'amélioration du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Elle assure notamment une veille active sur les pratiques d'autres sociétés en la matière.

Elle collabore avec les directions du groupe afin de favoriser le traitement en amont des principaux risques et des risques émergents et anime la démarche de cartographie des risques auprès des principaux métiers, filiales de distribution et fonctions support. Les cartographies des risques peuvent également être déployées au cas par cas pour certains projets. La méthodologie de cartographie des risques est régulièrement revue au regard des meilleures pratiques.

La DAR anime un réseau de responsables de contrôle interne en France, à l'étranger, dans les métiers, à la distribution et au sein des activités support. Cette animation passe notamment par une sensibilisation aux bonnes pratiques de contrôle interne. Enfin, elle intervient lors des sessions de formation groupe pour sensibiliser l'ensemble du management aux bonnes pratiques de maîtrise des risques et de contrôle interne.

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. Une charte des risques, formalisant les principes et règles mis en œuvre dans le cadre de la gestion des risques et une charte de contrôle interne, formalisant les rôles et responsabilités des acteurs du contrôle interne, ont complété le dispositif en 2013. Le directeur de l'audit et des risques participe aux réunions du Comité d'audit. Il rencontre le Comité d'audit six fois par an, dont une fois hors de la présence de tiers. Il présente chaque année au Comité d'audit son rapport d'activité.

#### Les responsables de contrôle interne

Les responsables de contrôle interne supervisent la mise en place du dispositif de contrôle interne au sein de leur périmètre, Métiers, filiales de distribution ou fonctions support. Ils sont rattachés au directeur financier de leur entité.

Ils travaillent selon un plan annuel, partagé avec leur direction et la DAR, tenant compte des priorités de contrôle interne du groupe et des risques propres à leur société. Au sein de leur entité, leurs principales missions sont les suivantes :

- ◆ revoir les principaux risques et l'organisation du contrôle interne ;
- ◆ vérifier la mise en œuvre des Procédures groupe conformément à la réglementation locale ;
- ◆ participer aux travaux d'auto-évaluation du contrôle interne ;

- ◆ diffuser la culture du contrôle interne auprès de tous les collaborateurs ;
- ◆ réaliser un suivi des plans d'action de la cartographie des risques ;
- ◆ effectuer un suivi des recommandations d'audit de la DAR.

### 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 exécution.

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 d'un questionnaire d'auto-évaluation annuel portant sur la mise en œuvre du contrôle interne.

#### 3.2.6.5 Dispositif de gestion des risques

Le processus de gestion des risques du groupe repose sur l'élaboration de cartographies et sur un éventail d'outils complémentaires permettant l'identification des risques ainsi que la définition d'actions permettant de mieux les maîtriser.

Initiée dès 2004, la démarche de cartographie des risques est déployée dans les principales entités sous la supervision de la DAR.

Ces cartographies permettent d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser systématiquement les principaux risques. Elles constituent un levier d'amélioration de la performance, car elles contribuent à préserver la valeur et les actifs de la société. Ce sont des outils de management efficaces qui fournissent une vision synthétique et partagée des risques et définissent des plans d'action opérationnels et les responsabilités des parties prenantes. Les cartographies des risques sont mises à jour périodiquement par chaque société, sous la supervision de la DAR.

Les responsables de contrôle interne des entités sont les relais locaux de la démarche de cartographie. Ils participent à l'analyse des risques initiale et assurent la mise à jour et le suivi des plans d'action.

Une cartographie des risques groupe est établie et mise à jour annuellement. Elle tient compte des risques identifiés localement et d'entretiens individuels réalisés auprès de la direction générale. Ce document, permettant de consolider des plans d'action majeurs, est partagé avec le Comité d'audit. La hiérarchisation des risques effectuée par la direction du groupe est aussi partagée avec les entités afin d'être prise en compte dans les cartographies menées localement.

La DAR a conduit en 2015 un exercice spécifique de cartographie des risques de fraude, dont les plans d'action font l'objet d'un suivi.

Hermès International a également déployé des processus spécifiques pour surveiller certains risques, grâce à des comités spécialisés ou des groupes de travail. Ces comités se réunissent périodiquement. Par exemple, des comités sur les risques immobiliers, la sécurité des transports, les risques informatiques, les risques de trésorerie analysent les enjeux et étudient les mesures correctives appropriées afin qu'elles

soient déployées dans les entités. Ils vérifient également que les dispositifs de contrôle existants correspondent aux procédures du groupe. Les principaux interlocuteurs opérationnels concernés participent à ces comités, ainsi que la DAR, dont le rôle est de faciliter l'identification des risques et des plans d'action associés.

Un Comité sécurité groupe a été constitué en 2016, dont le rôle est d'arbitrer sur des sujets de sécurité transversaux et de suivre le bon fonctionnement des comités spécialisés.

La DAR a aussi 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.

Enfin, une plate-forme informatique de partage des incidents permet d'évaluer l'évolution de certains risques mais aussi de capter, au plus tôt, les éventuels signaux faibles. C'est un outil de prévention permettant une amélioration permanente du dispositif de contrôle, au plus près de la réalité.

#### 3.2.6.6 Dispositif de contrôle interne

##### L'organisation

La direction de l'entreprise, organisée autour d'un Comité exécutif et d'autres comités spécifiques, permet d'assurer alignement stratégique et 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 du groupe repose sur une forte responsabilisation des équipes locales pour lesquelles les attributions sont clairement définies.

Sur les processus touchant aux ressources humaines, Hermès a mis en place des dispositifs de recrutement, de formation, 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 (voir *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.

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 DAR vérifie la mise en place des contrôles généraux informatiques lors des audits.

### Les procédures de contrôle interne

Les processus de contrôle interne sont décrits dans les procédures groupe. Ceux-ci sont définis au niveau du groupe puis déclinés et adaptés au contexte et à la réglementation locale par chaque division. L'ensemble des collaborateurs du groupe y a accès par un site intranet sécurisé.

Les procédures groupe couvrent les principaux cycles de l'entreprise (achats, ventes, trésorerie, stocks, immobilisations, ressources humaines, systèmes d'information, sécurité et sûreté...). Elles sont régulièrement mises à jour par la DAR, en collaboration avec les experts dans leurs domaines respectifs. Le manuel financier est composé du plan de compte groupe et du manuel d'utilisation du système de consolidation.

Un manuel de gestion est disponible en ligne pour tous les responsables financiers du groupe. Il est le support des règles communes de présentation des comptes en conformité avec les normes comptables internationales (IFRS). En outre, la direction financière groupe émet périodiquement des instructions, adressées aux filiales, à l'occasion des clôtures, des ré-estimés et de façon ponctuelle sur tout sujet lié à l'information financière. Les utilisateurs disposent, par ailleurs, d'un manuel d'utilisation du système de consolidation et de « reporting » groupe. 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 vérifie 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 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 du contrôle interne, qui a commencé en 2005, est désormais un processus mature au sein du groupe qui s'appuie sur des questionnaires renseignés par l'ensemble des filiales contrôlées. 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'outil informatique « CHIC » (*Check your Hermès Internal Control*) et administrés par la DAR. 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*). Le questionnaire portant sur la sécurité industrielle est désormais renseigné par la direction de la sécurité lors de ses visites de site. 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 DAR est en charge de la consolidation et de l'analyse des plans d'action. La consolidation des questionnaires est automatisée. La synthèse de l'auto-évaluation est rédigée par la DAR. Elle recommande les priorités de contrôle interne fixées pour l'année suivante. Les résultats sont également analysés de façon centralisée afin d'identifier les points d'amélioration et les priorités de contrôle interne 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 DAR vérifie les questionnaires lors de ses audits. Elle s'assure de la bonne appropriation des contrôles et de la mise en place de plans d'action correctifs.

### La surveillance du dispositif de contrôle

Des revues périodiques sont mises en œuvre par le contrôle interne au niveau local et complétées par la DAR en fonction des enjeux de chaque entité. Le réseau des responsables de contrôle interne a comme responsabilité 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 et la traçabilité des actifs. Ce réseau s'est densifié et assure désormais un maillage fin du contrôle interne dans les principales entités. Dans le cadre de son rôle d'animation du réseau des responsables de contrôle interne, la DAR est impliquée dans leur nomination, revoit les plans annuels des filiales, diffuse les bonnes pratiques, notamment par l'intermédiaire d'un outil de partage d'informations, communique les priorités de contrôle interne et favorise le partage d'expérience entre tous les membres du réseau. En 2015, cet outil a pris la forme d'une plate-forme sociale et collabo-



rative plus adaptée à la taille du réseau ainsi qu'à la nature et à la fréquence des échanges. En 2016, des programmes d'échange en binôme entre responsables de contrôle interne ont été organisés.

Les missions d'audit constituent le troisième niveau de contrôle. 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'audit ultérieures. Les rapports d'audit sont adressés aux responsables des filiales ou services audités, ainsi qu'à la direction générale du groupe.

### 3.2.6.7 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 de la société mère et des sociétés intégrées dans les comptes consolidés. 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 un manuel de gestion groupe, 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. Il dispose des mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes et est saisi, en même temps que ceux-ci, des mêmes documents ;
- ◆ le directeur général Gouvernance et développement des organisations, membre du Comité exécutif, qui s'assure de la mise en place des moyens adéquats (organisation, compétences humaines, outils) et supervise la DAR en charge du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ;

- ◆ le directeur général finances, membre du Comité exécutif, qui s'assure de la mise en place d'un dispositif :
  - de consolidation de l'information financière en conformité avec les normes comptables IFRS,
  - de suivi et de pilotage de l'activité à l'occasion des revues périodiques (clôtures annuelles, semestrielles, ré-estimés et budgets),
  - de communication externe de l'information financière en conformité avec la réglementation ;
 Il s'appuie sur une direction de la consolidation, une direction de la gestion et une direction de la communication financière ;
- ◆ 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 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 manuel de gestion groupe 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.

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

### 3.2.7 RISQUES FINANCIERS LIÉS AUX EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

La présentation des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité n'est pas requise dans les sociétés en commandite par actions, en application de l'article L. 225-68 sur renvoi de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, mais fait l'objet d'un exposé de la part de la Gérance (cf. Rapport de la Gérance page 77).

Le président du Conseil de surveillance