



HERMÈS

RAPPORT ANNUEL 2013
EXTRAITS DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Les renvois de page ci-après font référence aux pages du Tome 2 du rapport annuel 2013

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

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

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

Le présent rapport a été préparé par le président du Conseil de surveillance avec le concours du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, 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 19 mars 2014.

Code de gouvernement d'entreprise de la société

• Principes de gouvernement d'entreprise appliqués

Le Conseil de surveillance a adopté officiellement depuis 2009 le référentiel de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, révisé en juin 2013, en considérant que les recommandations formulées s'inscrivent parfaitement dans la démarche de gouvernement d'entreprise du groupe.

• Dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, révisé en juin 2013, écartées et explications

Indemnités de départ (art. 23.2.5)

CONCERNANT M. PATRICK THOMAS

La société avait pris l'engagement envers M. Patrick Thomas de lui verser une indemnité égale à 24 mois de rémunération en cas de cessation de ses fonctions de gérant pour certains motifs autres que la démission.

M. Patrick Thomas a démissionné de ses fonctions de gérant de la société à effet du 31 janvier 2014, ce qui ne lui donnait pas droit au versement de cette indemnité de départ, devenue sans objet.

CONCERNANT M. AXEL DUMAS

La société a pris l'engagement de verser à M. Axel Dumas une indemnité d'un montant égal à 24 mois de rémunération globale (rémunération statutaire et rémunération complémentaire) en cas de cessation de ses fonctions de gérant pour motif autre que la démission, sous condition de la réalisation de conditions de performances appréciées sur 5 exercices.

Cet engagement, dont les modalités sont identiques à celui qui avait été pris envers M. Patrick Thomas, a été approuvé par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 4 juin 2013 et fait l'objet d'une résolution (10^e) présentée à l'Assemblée générale du 3 juin 2014 en application de l'article L 225-40 du Code de commerce.

Le versement de cette indemnité est subordonné au fait que la cessation des fonctions de gérant résulte :

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

Le Conseil de surveillance a considéré que l'engagement de rémunération différée pris à l'égard de M. Axel Dumas respecte les exigences du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

Indemnités de non-concurrence (art. 23.2.5)

Lorsque M. Patrick Thomas a informé les autres gérants de son intention de mettre fin à ses fonctions de gérant le 31 janvier 2014, ces derniers ont souhaité obtenir de lui un engagement de non-concurrence.

Le Conseil de gérance de la société Émile Hermès SARL, lors de sa réunion du 19 novembre 2013, a approuvé ce principe et les termes de l'accord par lequel M. Patrick Thomas prend un engagement d'une durée de dix ans moyennant le versement d'une indemnité annuelle forfaitaire d'un montant de 966 300 € au cours de chacune des années 2014, 2015, 2016 et 2017. Le Conseil de surveillance a autorisé cet accord lors de sa réunion du 20 novembre 2013 dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

Le Conseil de surveillance a considéré qu'il fallait protéger les intérêts légitimes de la société tout en respectant la situation de M. Patrick Thomas.

La concomitance de la conclusion de cet engagement de non-concurrence et du départ de M. Patrick Thomas a rendu hors de propos la stipulation d'une faculté de renonciation.

De même, cet accord venant d'être conclu, il n'était pas nécessaire pour le Conseil de surveillance de se re-prononcer sur son application lors du départ de M. Patrick Thomas.

Critères pour qualifier l'indépendance des membres du Conseil de surveillance (art. 9.4)

Du fait de la structure de l'actionnariat de la société, majoritairement détenue par des descendants en ligne directe de M. Émile Hermès, il

a paru souhaitable au Conseil de surveillance, depuis plusieurs années, que ce dernier soit en partie composé de personnes extérieures à la famille Hermès.

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

Sur proposition du Comité RNG, le Conseil de surveillance a décidé, lors de sa réunion du 14 novembre 2012, de revoir comment appliquer à partir de 2013 le critère d'ancienneté (douze ans) pour qualifier l'indépendance des membres du Conseil de surveillance. En 2013, le seul membre du Conseil de surveillance dont la durée du mandat excédait douze ans était M. Ernest-Antoine Seillière, dont le mandat arrivait à échéance et n'a pas été renouvelé.

Depuis l'Assemblée générale du 4 juin 2013, aucun mandat de membre du Conseil n'a donc une ancienneté supérieure à douze ans.

S'agissant de M. Maurice de Kervénoaël, le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité RNG, a considéré que l'exercice par M. Maurice de Kervénoaël d'un mandat d'administrateur au sein du Comptoir Nouveau de la Parfumerie, filiale de la société, n'était pas de nature à remettre en cause son indépendance. Cette situation n'aura plus besoin d'être réexaminée puisque le mandat de M. Maurice de Kervénoaël arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 3 juin 2014, et que M. Maurice de Kervénoaël n'a pas souhaité se représenter.

*Proportion de membres indépendants
dans le Comité d'audit (art. 16.1)*

Le Conseil de surveillance a considéré que la proportion actuelle de membres du Comité d'audit indépendants, un peu inférieure en nombre aux deux tiers (60 %), 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 Conseil de surveillance a cependant pour objectif, dans le cadre de l'évolution de la composition du Comité d'audit, d'y nommer avant 2017 un nouveau membre indépendant, ce qui aurait pour effet de porter la proportion de membres indépendants aux deux tiers avant 2017.

*Représentation équilibrée des femmes
et des hommes membres
du Conseil de surveillance (art. 6.4)*

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

L'objectif de 20 % défini par la loi était déjà respecté par Hermès International entre 2010 et 2012, et a été de nouveau atteint depuis le 4 juin 2013.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 3 juin 2014 de poursuivre la féminisation de la composition du

Conseil par la nomination de M^{me} Monique Cohen, ce qui aurait pour conséquence de porter la proportion de membres féminins du Conseil à 36,36 %.

**• Dispositions prises en 2013 et 2014
en matière de gouvernance**

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

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

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

- la relecture du rapport du président du Conseil de surveillance sur les principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, et rendant compte de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions

de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société;

- la mise à jour du règlement intérieur du Comité RNG;
- la vérification du respect par les membres du Conseil de surveillance du seuil de détention de deux cents actions au nominatif;
- l'examen des propositions de l'associé commandité quant à la nomination/au renouvellement de membres du Conseil de surveillance lors de l'Assemblée générale d'Hermès International du 4 juin 2013;
- l'examen de conflits d'intérêts potentiels.

Le 4 juin 2013, le Conseil de surveillance a :

- nommé un nouveau vice-président du Conseil de surveillance;
- renouvelé les membres et le président du Comité d'audit;
- renouvelé les membres et nommé un nouveau président du Comité RNG;
- rendu un avis favorable à la nomination d'Axel Dumas en qualité de gérant par l'Associé commandité;
- remis le dossier permanent du Conseil de surveillance aux nouveaux membres.

Le 26 juin 2013, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité RNG portant sur :

- la mise à jour du dossier permanent du Conseil de surveillance;
- la situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'objectivité et d'indépendance fixés par le règlement intérieur du Conseil de surveillance et a confirmé que leur situation n'avait pas changé;

- les compétences particulières en matière financière ou comptable des membres du Comité d'audit et a confirmé que leur situation n'avait pas changé;

- le respect par les nouveaux membres du Conseil de surveillance du seuil de détention de 200 actions au nominatif;
- l'état d'avancement de la mission d'évolution de la composition du Conseil.

Le 29 août 2013, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité RNG portant sur :

- l'analyse des pratiques d'Hermès international au regard des changements intervenus dans le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF;
- l'évaluation formelle du Conseil de surveillance à réaliser en 2013;
- l'état d'avancement de la mission d'évolution de la composition du Conseil.

Lors de la même réunion, le Conseil de surveillance a pris acte de la démission de M. Patrick Thomas de ses fonctions de gérant à effet du 31 janvier 2014.

Le 20 novembre 2013, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité RNG portant sur :

- l'état d'avancement de la mission d'évolution de la composition du Conseil.
- le mode de désignation des futurs membres du Conseil de surveillance représentant les salariés;
- l'analyse des résultats de l'évaluation formelle triennale des travaux du Conseil;
- un nouveau mode de répartition des jetons de présence à appliquer dès 2014;
- la mise à jour du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Lors de la même réunion, le Conseil de surveillance a remis le calendrier 2014 des fenêtres négatives et rappelé la responsabilité inhérente à la détention d'informations privilégiées aux membres du Conseil.

Le 22 janvier 2014, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité RNG portant sur :

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

Le 19 mars 2014, le Conseil de surveillance a pris connaissance et/ou approuvé les conclusions des travaux du Comité RNG portant sur :

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

de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société;

- la 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;
- la mise à jour du dossier permanent du Conseil de surveillance;
- la création d'un parcours d'intégration et de formation pour les nouveaux membres du Conseil;
- l'examen des propositions de l'associé commandité quant à la nomination/au renouvellement de membres du Conseil de surveillance lors de l'Assemblée générale d'Hermès International du 3 juin 2014;
- l'examen de conflits d'intérêts potentiels.

Lors de la même réunion, le Conseil de surveillance a décidé d'inscrire à l'ordre du jour d'une réunion du conseil, régulièrement à partir de 2015, les problématiques en matière de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale.

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, études IFA, etc.).

Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

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

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

Le Conseil de surveillance nomme, parmi ses membres, deux vice-présidents, qui sont actuellement M^{me} Dominique Senequier et M. Maurice de Kervénoaël. Les statuts prévoient qu'en cas d'absence du président, le vice-président le plus âgé remplit ses fonctions. M^{me} Nathalie Besombes, directeur droit des sociétés et boursier, assure le secrétariat du Conseil sous le contrôle du président.

Le Comité RNG a reçu en 2011 pour mission de formuler au Conseil de surveillance des recommandations quant à l'évolution de la composition du Conseil, notamment avec l'intention d'atteindre en 2017 une proportion d'au moins 40 % de chaque sexe dans la composition du Conseil de surveillance. Le Comité RNG a organisé sa mission en trois étapes afin de faire des recommandations au Conseil de surveillance.

Le Président du Conseil de surveillance et les gérants ont été associés aux travaux du Comité RNG en matière de nominations.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Comité RNG a reçu en 2012 et en 2013 plusieurs propositions de candidatures et a décidé de ne confier à l'appréciation du cabinet de conseils en recrutement qui a été missionné que les candidatures féminines, compte tenu de l'objectif d'atteindre 40 % de chaque sexe en 2017.

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

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

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

En 2013 et début 2014, le Conseil de surveillance a poursuivi sa recherche pour identifier une nouvelle femme susceptible d'intégrer le Conseil.

Point d'avancement de la mission en 2014

Sur la base d'un rapport détaillé et d'une présentation orale du cabinet, le Comité RNG a fait une nouvelle sélection de candidates, et plusieurs membres du Comité RNG ont été chargés de les rencontrer individuellement avec le président du Conseil de surveillance.

En mars 2014, le Comité RNG a délibéré sur les résultats de ces entretiens et a décidé de recommander la candidature de M^{me} Monique Cohen.

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

surveillance, qui ont unanimement décidé de proposer sa nomination à l'Assemblée générale de 2014, ce qui aurait pour conséquence de porter le nombre de membres du Conseil féminins à 36,36 %. Les renseignements relatifs à M^{me} Monique Cohen figurent en pages 266 et 267.

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

Le Conseil de surveillance ne comprend actuellement aucun membre représentant les salariés. Du fait de la mise en œuvre de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, il est proposé à l'Assemblée générale du 3 juin 2014 de modifier l'article 18 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés.

Le Conseil de surveillance serait, après l'Assemblée du 3 juin 2014, composé de onze membres. Un seul membre du Conseil de surveillance représentant les salariés devrait donc être désigné cette année. Cette désignation devra intervenir avant le 3 décembre 2014, sous réserve de l'adoption de la modification des statuts.

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

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

- ne pas être associé ou membre du Conseil de gérance de la société Émile Hermès SARL, associé commandité ;
- respecter les critères énoncés à l'article 9.4 du code de gouvernement d'entreprise AFEP/

MEDEF, y compris le critère relatif à la durée des fonctions, qui est respecté depuis l'Assemblée générale du 4 juin 2013. Le Conseil a examiné en 2013 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^{mes} Dominique Senequier et Florence Woerth, MM. Maurice de Kervénoaël et Robert Peugeot.

Un tableau de synthèse précisant la situation de chacun des membres du Conseil de surveillance figure page 24.

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

En particulier, le Conseil n'a relevé aucune relation d'affaires significative entre ces personnes et la société. Cette analyse se fait chaque année sur la base d'un questionnaire détaillé qui est adressé à chaque membre du Conseil de surveillance en l'invitant à déclarer sur l'honneur toutes les situations susceptibles de constituer un conflit d'intérêts potentiel. De plus, la Charte de déontologie du Conseil de surveillance prévoit qu'un « membre du Conseil de surveillance s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le Conseil de surveillance de tout conflit d'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 ».

L'analyse de la situation individuelle de chacun des membres du Conseil de surveillance et des gérants en ce qui concerne les règles de cumul de mandats a montré qu'aucun membre du Conseil ou gérant n'était en situation de cumul, au regard tant des règles légales que des principes édictés

par l'article 19 du code de gouvernement d'entreprise AFEP/ MEDEF (ne pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés extérieures à son groupe, avec une exception pour les sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des participations).

• **Durée et échelonnement des mandats**

L'article 18.2 des statuts prévoit que les membres du Conseil de surveillance sont nommés pour une durée de trois ans. Depuis l'Assemblée générale du 2 juin 2009, la société a instauré un renouvellement des membres du Conseil de surveillance par tiers chaque année.

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

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance, qui existe depuis le 18 mars 2009 et dont la dernière version a été approuvée par le Conseil de surveillance du 20 novembre 2013, est reproduit intégralement en page 40.

Ce règlement intérieur prévoit l'obligation pour les membres du Conseil de surveillance de posséder un nombre relativement significatif d'actions (200 actions) inscrites au nominatif. Le Conseil de surveillance du 22 janvier 2014 a constaté que tous les membres du Conseil respectaient toujours cette obligation.

La Charte de déontologie du Conseil de surveillance, qui existe depuis le 26 janvier 2011, et dont la dernière version a été approuvée par le Conseil de surveillance du 25 janvier 2012, est reproduite intégralement en page 46.

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

Tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) au 31/12/2013 des membres du Conseil de surveillance au regard des critères retenus par le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF pour définir l'indépendance des membres du Conseil de surveillance											
	Charles-Éric Bauer	Matthieu Dumas	Blaise Guerrand	Julie Guerrand	Maurice de Kervénoaël	Renaud Momméja	Robert Peugeot	Nicolas Puech	Éric de Seynes	Dominique Senequier	Florence Woerth
Critères d'indépendance du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF révisé en juin 2013 (art. 9.4)											
Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Ne pas être dirigeant mandataire social 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 mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement : – significatif de la société ou de son groupe ; – ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Critère d'indépendance supplémentaire Hermès International											
Ne pas être associé ou membre du Conseil de gérance de la société Émile Hermès SARL, associé commandité.	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Conclusion	Non indépendant	Non indépendant	Non indépendant	Non indépendante	Indépendant ⁽¹⁾	Non indépendant	Indépendant	Non indépendant	Non indépendant	Indépendante	Indépendante

(1) S'agissant de M. Maurice de Kervénoaël, le Conseil de surveillance, sur la recommandation du Comité RNG a considéré que la transformation en 2010 du Comptoir Nouveau de la Parfumerie en société anonyme à conseil d'administration, dans laquelle M. Maurice de Kervénoaël est administrateur, n'était pas de nature à remettre en cause son indépendance. Cette situation sera régularisée à l'issue de l'Assemblée générale du 3 juin 2014 puisque le mandat de M. Maurice de Kervénoaël arrive à échéance, et qu'il n'a pas souhaité se représenter.

Assiduité aux réunions du Conseil de surveillance en 2013			
Membre du Conseil	Présence	Nombre de réunions applicables	Taux d'assiduité individuel
M. Éric de Seynes	7	7	100 %
M. Maurice de Kervénoaël	7	7	100 %
M. Ernest-Antoine Seillière	2	2	100 %
M. Charles-Éric Bauer	7	7	100 %
M. Matthieu Dumas	7	7	100 %
M. Blaise Guerrand	7	7	100 %
M ^{me} Julie Guerrand	7	7	100 %
M. Renaud Momméja	7	7	100 %
M. Robert Peugeot	7	7	100 %
M. Nicolas Puech	2	7	29 %
M ^{me} Dominique Senequier	5	5	100 %
M ^{me} Florence Woerth	7	7	100 %
Moyenne			94 %

Depuis 2011, un « dossier permanent » est remis aux membres du Conseil de surveillance. Ce dossier permanent 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 ;
- parcours professionnel des membres du Conseil de surveillance ;
- tableau récapitulatif des dates d'échéance des mandats ;
- règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- règlement intérieur du Comité d'audit ;
- règlement intérieur du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance ;
- Charte de déontologie du Conseil de surveillance ;
- notice explicative sur les listes d'initiés ;
- calendrier des fenêtres négatives ;
- réglementation relative aux obligations de déclaration des dirigeants et de mise au nominatif ;
- règles de remboursement des frais ;
- présentations d'Hermès International et d'Émile Hermès SARL ;

- statuts commentés ;
- résumé de l'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux.

Ce dossier permanent est mis à jour régulièrement.

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

Au cours de l'exercice 2013, 7 réunions du Conseil de surveillance se sont tenues, avec la présence régulière de la presque totalité de ses membres, avec un taux moyen de présence de 94 %, comme le montre le tableau ci-dessus.

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

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

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

Depuis 2011, le Conseil est occasionnellement amené à se déplacer sur site afin d'approfondir ses connaissances sur une filiale particulière du groupe. En 2011, le Conseil a ainsi visité le site de maroquinerie et le site d'impression sur soie de Pierre-Bénite.

En 2012, le Conseil s'est rendu dans la filiale les Cristalleries de Saint-Louis, où il a pu bénéficier d'une présentation de l'activité, des résultats de cette société et d'une visite de la manufacture (chaud et froid, décor à l'or, atelier presse papier). Cette journée s'est terminée par une visite de « La Grande Place », le musée du Cristal Saint-Louis, qui présente une collection unique au monde issue des savoir-faire et de la maîtrise des techniques décoratives les plus élaborées des Cristalleries de Saint-Louis.

En 2013, le Conseil a visité les ateliers et les archives Puiforcat. Le même jour, le Conseil s'est rendu dans la nouvelle Cité des métiers Hermès à Pantin, où une présentation des conséquences du déménagement en matière de ressources humaines et d'organisation, ainsi qu'une présentation du projet immobilier, lui ont été faites. Les membres du Conseil ont ensuite effectué une visite complète du site.

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

suivant, qui approuve le texte définitif du procès-verbal de la réunion précédente.

• Rôle du Conseil de surveillance

La mission du Conseil de surveillance d'une société en commandite par actions est principalement d'assumer le contrôle permanent de la gestion de la société conformément à la loi et aux statuts. Dans ce cadre, le Conseil de surveillance est chargé d'apprécier l'opportunité des choix stratégiques, de contrôler la régularité des actes de la Gérance et le respect de l'égalité entre actionnaires, de contrôler les moyens mis en œuvre par la société pour s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés.

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

Le Conseil de surveillance fait état des diligences accomplies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 dans un rapport présenté à l'Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes (page 268).

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.

• 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 3 ans tout en maintenant une revue des

travaux du Conseil chaque année à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil.

Fin 2013, le Comité RNG a procédé à son auto-évaluation formelle triennale après avoir fait une mise à jour profonde de son questionnaire d'évaluation. Une question porte désormais 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 souhaitent de rencontrer le président 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 des propositions de trois cabinets spécialisés en gouvernance ou en évaluation de Conseil. Le Comité RNG a considéré que la révision du contenu du questionnaire d'évaluation suffisait à progresser dans le processus d'évaluation du Conseil. De plus, il ne lui paraît pas souhaitable pour des raisons de confidentialité de donner des informations sur le Conseil à un tiers. Il a donc décidé de ne pas recourir à un cabinet extérieur pour effectuer l'évaluation formelle du Conseil.

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 20 novembre 2013.

L'analyse des résultats de l'évaluation a montré que la quasi-totalité des axes d'amélioration identifiés lors de l'évaluation formalisée de 2010 et lors de la dernière revue annuelle de 2012 donnent désormais satisfaction compte tenu des actions engagées depuis 2010. La très grande majorité des questions a donné lieu à des évaluations « très satisfaisant » ou « satisfaisant » à 80 % ou plus.

Le Comité RNG a fait l'état des lieux des axes d'amélioration qui ont été identifiés par les membres du Conseil en 2013.

Il ressort de l'évaluation 2013 que 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 2014 :

- poursuivre l'évolution de la composition du Conseil, notamment en augmentant sa féminisation;
- créer un parcours d'intégration et de formation pour les nouveaux membres du Conseil;
- suivre les plans d'intégration des prises de contrôle;
- renforcer l'information du Comité d'audit sur les principaux risques.

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

La prochaine auto-évaluation formelle du Conseil interviendra en 2016.

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

Les membres du Conseil de surveillance bénéficient d'une adhésion groupée de la société à l'IFA et peuvent profiter de l'ensemble de ses services. M^{me} Julie Guerrand a été certifiée ASC France (administrateur de sociétés certifié) en 2013. 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, une réflexion est en cours pour créer un parcours d'intégration et de formation pour les nouveaux membres du Conseil.

• **Remboursement des frais**

Les membres du Conseil de surveillance sont remboursés, sur production de justificatifs, des frais de voyage et de déplacement ainsi que de ceux d'hébergement et de restauration engagés à l'occasion des réunions du Conseil. Ces remboursements

sont plafonnés (cf. règlement intérieur page 42) et inspirés des règles applicables aux collaborateurs du groupe.

• **Jetons de présence et rémunérations**

Pour la quatrième année consécutive, les principes de répartition des jetons de présence et rémunérations applicables au titre de l'exercice 2013 étaient les suivants :

- 100 000 € de part fixe pour le président du Conseil, à titre de rémunération, sans part variable puisqu'il doit présider toutes les réunions;
- 15 000 € de part fixe et 1 000 € de part variable par réunion, plafonnée à cinq réunions par an, pour chaque vice-président du Conseil et pour les autres membres du Conseil;
- 20 000 € de part fixe sans part variable pour les présidents du Comité d'audit et du Comité RNG;
- 10 000 € de part fixe sans part variable pour les autres membres du Comité d'audit et du Comité RNG.

Conformément à ces principes, le Conseil de surveillance du 22 janvier 2014 a réparti 399 000 € sur la somme de 480 000 € allouée à titre de jetons de présence et rémunérations pour l'exercice 2013, ainsi qu'il résulte d'une décision de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires tenue le 4 juin 2013. Les montants alloués à chaque membre du Conseil au titre de 2012 et 2013 sont indiqués en page 87.

Sur proposition du Comité RNG et afin d'appliquer le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF révisé en juin 2013 prévoyant que les modalités de répartition des jetons de présence doivent comporter une part variable prépondérante basée sur l'assiduité, le Conseil de surveillance a décidé de modifier le 20 novembre 2013 les modalités de répartition des jetons de présence qui seront versés en 2015 au titre de l'exercice 2014.

Les modifications apportées portent sur :

- la réduction du montant fixe annuel des jetons de présence de 15 000 € à 8 000 € des membres et vice-présidents du Conseil;
- le remplacement de la part variable par réunion (de 1 000 €, plafonnée à 5 000 € par an) des membres et vice-présidents du Conseil, par une part variable annuelle de 14 000 € proportionnelle à l'assiduité;
- la réduction du montant fixe annuel des jetons de présence des membres du Comité d'audit et des membres du Comité RNG de 10 000 € à 4 000 €;
- la fixation d'une part variable annuelle des jetons de présence des membres du Comité d'audit et des membres du Comité RNG de 6 000 € proportionnelle à l'assiduité.

Cela revient à une augmentation maximale du montant annuel global de jetons de présence de 2 000 € par membre du Conseil (soit l'équivalent de deux réunions, puisque la partie variable auparavant fixée à 1 000 € par réunion était plafonnée à cinq réunions, alors que sept réunions du Conseil se tiennent en moyenne par an).

Les précédentes règles de répartition datant de 2010 et l'augmentation de la moyenne annuelle du nombre de réunions à sept ces dernières années justifiant selon le Comité RNG d'augmenter le montant maximal individuel des membres du Conseil de surveillance.

Les nouveaux principes de répartition et les montants des jetons de présence sont indiqués dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance (page 42).

À partir de 2014, il est proposé de porter le montant global des jetons de présence à 500 000 € pour tenir compte des nouvelles modalités de répartition et anticiper l'évolution de la composition du Conseil.

• Comités spécialisés

À ce jour, deux comités spécialisés ont été créés :

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

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

Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance

Le Comité RNG est composé des membres suivants :

- M^{me} 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 2010. La dernière version de ce règlement intérieur, en date du 20 mars 2013, est reproduite intégralement en page 50.

En 2013, le Conseil de surveillance a :

- désigné M^{me} Dominique Senequier en qualité de présidente du Comité RNG, en remplacement de M. Ernest-Antoine Seillière, dont le mandat de membre du Conseil de surveillance arrivait à échéance en 2013 et qui n'a pas souhaité se représenter ;
- renouvelé la composition du Comité RNG, pour ses autres membres, suite au renouvellement des mandats de membres du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale du 4 juin 2013 ;

- identifié les membres du Comité RNG qualifiés d'« indépendants », à savoir M^{me} Dominique Senequier et M. Robert Peugeot.

Au cours de l'exercice 2013, le Comité RNG s'est réuni 6 fois, soit autant qu'en 2012, en présence de la totalité de ses membres (taux moyen de présence de 100 %).

En 2013, le Comité RNG a notamment été amené à examiner et/ou à émettre des recommandations sur les éléments suivants :

- rapport annuel 2012 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants ;
- évolution de la composition du Conseil ;
- rapport annuel 2012 AFEP/MEDEF sur la répartition des jetons de présence ;
- rapport annuel 2013 AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise ;
- analyse de la situation individuelle de cumul des mandats des membres du Conseil de surveillance et des gérants ;
- mise à jour du dossier permanent du Conseil de surveillance ;
- examen annuel visant à déterminer les membres du Comité d'audit présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable ;
- examen des conflits d'intérêts potentiels des membres du Conseil de surveillance ;
- relecture du rapport du président du Conseil de surveillance sur les principes de gouvernement d'entreprise mis en œuvre par la société, et rendant compte de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;

- point sur le respect par les membres du Conseil de surveillance du seuil de détention de 200 actions au nominatif;
- mise à jour du règlement intérieur du Comité RNG;
- auto-évaluation des travaux du Comité RNG;
- recommandation AMF n° 2013-15 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF;
- présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF;
- code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF des sociétés cotées révisé en juin 2013 : analyse des pratiques d'Hermès International au regard des changements intervenus dans le code et propositions d'évolutions;
- examen des propositions de l'associé commandité quant à la nomination/au renouvellement de membres du Conseil de surveillance lors de l'Assemblée générale 2013 d'Hermès International (compte tenu de l'échéance des mandats de 4 membres);
- code de gouvernement d'entreprise de l'AFG de janvier 2013;
- présentation du code de conduite des affaires du groupe;
- rémunération 2013 des gérants et communiqué à publier sur le site internet financier;
- examen de la situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'objectivité et d'indépendance fixés par le règlement intérieur du Conseil de surveillance;
- examen de la performance de l'exercice 2012 et conséquences sur le nombre d'actions gratuites attribuées à chaque bénéficiaire dans le cadre du plan d'actions gratuites sélectif 2012;
- rémunérations 2013, bonus 2012 et bonus cibles 2013 des membres du Comité exécutif;
- augmentation du montant total des jetons de présence;
- proposition d'un nouveau mode de répartition des jetons de présence à appliquer en 2014;
- évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance en 2013 : analyse des résultats et axes d'amélioration;
- mise à jour du règlement intérieur du Conseil de surveillance;
- proposition sur le mode de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés;
- panorama EY des pratiques de gouvernance;
- travaux de l'IFA;
- adoption d'un calendrier fixant à l'avance les dates des réunions du Comité RNG et planning de ses travaux à prévoir sur l'année;
- France Board Index 2013-Spencer Stuart;
- examen de la proposition du Conseil de gérance relative à la rémunération supplémentaire de M. Patrick Thomas.

Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé des membres suivants :

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

Les règles de composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans un règlement intérieur approuvé par le Conseil de surveillance et qui existe depuis le 24 mars 2010 et reste inchangé. Ce règlement intérieur est reproduit intégralement en page 54.

En 2013, le Conseil de surveillance a :

- renouvelé en totalité et à l'identique la composition du Comité d'audit suite au renouvellement des

mandats de membre du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale du 4 juin 2013 ;

– identifié les membres du Comité d'audit qualifiés d'« indépendants », à savoir M^{me} Florence Woerth, M. Maurice de Kervénoaël et M. Robert Peugeot ;

– estimé que tous les membres du Comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable eu égard à leur expérience, à leur parcours professionnel et à leur formation, qui sont décrits en pages 66, 69, 73, 74 et 76.

Au cours de l'année 2013, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, en présence de la totalité de ses membres (taux moyen de présence de 100 %). Avant chaque réunion du Comité d'audit, les membres du Comité d'audit reçoivent en temps utile, avec un préavis raisonnable et sous réserve des impératifs de confidentialité, un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalables.

En 2013, le Comité d'audit a exécuté sa mission notamment sur les éléments suivants :

- examen des comptes :
 - comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2012,
 - comptes consolidés au 30 juin 2013,
 - rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,
 - revue du communiqué de presse pour les résultats semestriels et annuels;
- présentation des principaux projets en cours ;
- revue sur la trésorerie ;
- examen des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques :
 - activité de la direction de l'audit et des risques en 2012 et des grands axes en matière de gestion des risques, missions d'audit et coordination du contrôle interne pour l'année 2013 ;
- missions d'audit « terrain » : deux missions d'audit

ont été effectuées par des membres du Comité, accompagnés de la direction de l'audit et des risques, afin de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du groupe ;

– missions particulières :

- auto-évaluation annuelle formalisée du fonctionnement du Comité d'audit,
- revue du budget 2013 et vérification de la bonne prise en compte des hypothèses stratégiques.

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

Rémunérations des membres des comités

Comme indiqué en page 28 ci-dessus, les modalités de calcul de la rémunération des membres des comités spécialisés ont été modifiées en 2013 à effet de 2014 pour mettre en place une part variable prépondérante basée sur l'assiduité.

Cette rémunération est de :

- 4 000 € de part fixe et 6 000 € de part variable proportionnelle à l'assiduité aux réunions pour les membres ;
- 20 000 € par an de part fixe sans part variable pour les présidents.

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

Les éléments pouvant avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrits dans le rapport de la Gérance (page 96).

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

Les modalités de participation aux assemblées générales sont décrites dans le tome 1 (page 107).

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

En application des articles L 225-37, L 225-68, L 823-19 et L 823-20 du Code de commerce, il est rendu compte ci-après des principaux éléments relatifs aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans la société avec le support du « Cadre de référence » publié par l'AMF en 2010, de la recommandation AMF n° 2011-18 publiée en décembre 2011 et du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de juin 2013. 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 19 mars 2014.

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

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

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

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

- la conformité aux lois et règlements ;

- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
 - le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, 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.

• Environnement de contrôle

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

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

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

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

L'articulation et l'équilibre entre les deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture de la gestion du risque

et du contrôle propres à l'entreprise, le style de management, les valeurs éthiques de l'entreprise. À ce titre, et à l'appui de la gestion du risque promue par le groupe, une charte éthique existe et est diffusée depuis 2009. Elle a été complétée en 2013 par le code de conduite des affaires, qui précise les comportements attendus par les collaborateurs du groupe.

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

• Acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne

La direction générale

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

Au-delà des systèmes de délégation des responsabilités mis en place aux différents niveaux, la direction générale reste, en dernier ressort, le garant de la qualité et de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que de leur adéquation avec les objectifs stratégiques du groupe. Elle effectue donc une surveillance globale sur le dispositif pour en préserver l'intégrité et, le cas échéant, 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. Conformément à l'article L 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit, « agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres du Conseil de surveillance, est notamment chargé d'assurer le suivi :

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

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

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

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

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

La direction de l'audit et des risques

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

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

La DA&R coordonne les travaux d'une équipe d'auditeurs et 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. Elle collabore avec les directions du groupe afin de favoriser le traitement en amont des principaux risques. Elle est rattachée à la direction générale du groupe, gage de son indépendance, et a vocation à se saisir de tous les sujets sans restriction. La DA&R met en œuvre une démarche continue d'amélioration du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

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

Les salariés du groupe

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

Les activités de contrôle effectuées au niveau de chaque entité sont de la responsabilité conjointe du directeur général et du directeur financier, laquelle se traduit notamment par la signature d'une lettre d'affirmation portant sur la connaissance des

objectifs de contrôle interne d'Hermès et sur la qualité des contrôles en place au sein de l'entité. Ils s'appuient pour cela sur les résultats du questionnaire d'auto-évaluation annuel du contrôle interne.

• **Dispositif de gestion des risques**

Le processus de gestion des risques du groupe repose sur l'élaboration de cartographies des risques et sur l'existence de comités spécialisés.

Initiée dès 2004, la démarche de cartographie des risques est déployée dans les principales entités sous la supervision de la DA&R, relayée par les responsables de contrôle interne, en charge du suivi des plans d'action et de l'actualisation des cartographies.

Cette cartographie permet d'identifier et d'évaluer systématiquement les principaux risques. Elle est un levier d'amélioration de la performance, car elle contribue à préserver la valeur et les actifs de la société, à définir des plans d'action et les responsabilités des parties prenantes.

La DA&R anime cette démarche 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. Elles sont présentées sous forme dynamique, en soulignant l'effet des plans d'actions à mettre en œuvre.

Hermès International a également déployé des processus spécifiques pour surveiller certains risques, à travers des comités spécialisés ou des groupes de travail. Ces comités se réunissent périodiquement (en général mensuellement). Par exemple, des comités sur les risques immobiliers, la sécurité des transports, les risques informatiques, les risques de trésorerie analysent les enjeux, étudient les mesures correctives appropriées et vérifient que les dispositifs de contrôle existants correspondent aux procédures du groupe. Les

principaux interlocuteurs opérationnels concernés participent à ces comités, ainsi que la DA&R, dont le rôle est de faciliter l'identification des risques et des plans d'action associés.

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

• Dispositif de contrôle interne

L'organisation

La direction de l'entreprise, organisée autour d'un Comité exécutif, d'un Comité de direction et d'autres comités spécifiques, permet d'assurer 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 de la distribution repose sur une forte responsabilisation des équipes locales, pour lesquelles les attributions sont clairement définies. Les points de vente sont ainsi supervisés par des entités géographiques dont les responsables reportent à la direction des affaires internationales du groupe, assurant ainsi une cohérence opérationnelle et un contrôle. L'organisation des métiers repose sur une répartition des rôles et des responsabilités.

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

Les systèmes d'information

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

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

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

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

Les procédures de contrôle interne

Les processus de contrôle interne sont décrits dans plusieurs manuels de procédures. Ceux-ci sont définis au niveau du groupe puis déclinés et

adaptés au contexte et à la réglementation locale par chaque division.

Les procédures groupe couvrent les principaux cycles de l'entreprise (achats, ventes, trésorerie, stocks, immobilisations, ressources humaines, systèmes d'information...), en portant une attention particulière à ceux des magasins (ventes et encaissements, gestion des stocks, sécurité...). Elles ont été entièrement revues en 2013 dans un objectif de synthèse et d'identification des principes clés de contrôle interne à mettre en œuvre dans les entités. Les procédures groupe sont régulièrement mises à jour par la direction de l'audit et des risques, en collaboration avec les experts dans leurs domaines respectifs. L'ensemble des collaborateurs du groupe y a accès par un site intranet sécurisé.

Le manuel financier est composé du plan de compte groupe et du manuel d'utilisation du système de consolidation.

Le plan de compte groupe, établi selon les normes comptables internationales (IFRS) et disponible sur l'intranet, détaille les règles de comptabilisation. En outre, la direction financière groupe émet périodiquement des instructions, adressées aux filiales, à l'occasion des clôtures et de façon ponctuelle sur tout sujet lié à l'information financière.

Le manuel d'utilisation du système de consolidation (Magnitude) expose l'ensemble des règles à suivre pour le reporting financier. Il présente l'ensemble des procédures applicables en matière comptable et financière, et contient également des précisions sur les opérations de comptabilisation.

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

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

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

Les responsables de contrôle interne sont impliqués dans l'auto-évaluation et sont en charge du suivi des plans d'action. La DA&R vérifie les questionnaires lors de ses audits. 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 DA&R 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 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 DA&R est impliquée dans leur nomination, valide les plans annuels de chaque filiale, diffuse les bonnes pratiques, notamment par l'intermédiaire d'un outil de partage d'informations, d'une session de formation et de sensibilisation sur les priorités de contrôle interne, et favorise le partage d'expérience entre tous les membres du réseau.

Les missions d'audit constituent le troisième niveau de contrôle. Les auditeurs travaillent sur la base d'un plan d'audit annuel, validé par la Gérance et par le Comité d'audit, et adapté si besoin, chaque semestre. La DA&R mène également des missions d'accompagnement au déploiement du contrôle interne dans les entités nouvellement acquises. Pour les audits spécialisés, la DA&R peut avoir recours à des prestataires externes. Chaque année, un rapport d'activité de la DA&R est présenté au Comité d'audit.

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

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

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

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

Le processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

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

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

- la direction générale du groupe, qui est assurée, autour de la Gérance, par un Comité exécutif. Dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels et consolidés, la Gérance obtient notamment toutes les informations qu'elle juge utiles (ex. : options de clôture, estimations, changements de méthode comptable...). Elle analyse régulièrement les comptes des filiales et rencontre périodiquement leurs dirigeants, notamment lors des phases budgétaires et de clôture. Enfin, elle prend en considération les travaux des commissaires aux comptes;
- le Conseil de surveillance, qui a pour rôle d'exercer un contrôle permanent sur la gestion de la société. Il a ainsi la possibilité de vérifier auprès de la direction générale que les dispositifs de pilotage et de contrôle sont de nature à assurer la fiabilité de l'information financière publiée par la société;
- les directeurs généraux et les directeurs financiers des filiales, qui sont les premiers responsables de la qualité du processus d'élaboration de l'information financière au sein de leur périmètre. Ils sont également responsables de la diffusion et de la correcte application des procédures établies et diffusées par Hermès International;
- le directeur général en charge des finances et de l'administration, membre du Comité exécutif, responsable du contrôle interne comptable et financier au niveau du groupe, qui s'assure de la mise en place d'un dispositif de pilotage de la politique comptable, des moyens adéquats (organisation, compétences humaines, outils). Il s'assure de la correcte préparation de l'arrêté des comptes;
- la direction financière groupe, qui effectue les contrôles nécessaires au suivi de l'activité et à la fiabilité de l'information financière. Ces contrôles sont notamment effectués à l'occasion des revues réalisées lors des phases de clôture (clôture annuelle, clôture semestrielle), de réestimé et de budget.

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

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

- la neutralité et l'objectivité, la pertinence des informations comptables et financières publiées par rapport aux besoins des utilisateurs, le respect des délais (par la mise en place d'un calendrier de clôture), l'intelligibilité de ces informations;
- la définition et la diffusion à toutes les entités intégrées de procédures d'arrêté des comptes consolidés qui respectent ces critères (par le biais notamment du plan de compte groupe, du manuel financier, ainsi que des instructions adressées aux filiales);
- la traçabilité des écritures comptables d'arrêté au sein des systèmes d'information;
- le contrôle avant intégration des liasses de conso-

lida-tion (respect du référentiel comptable et des pratiques du groupe, contrôles de cohérence...);

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

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

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

Le président du Conseil de surveillance