



HERMÈS

RAPPORT ANNUEL 2014
EXTRAITS DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Les renvois de page ci-après font référence aux pages du Tome 2 du rapport annuel 2014

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 24 mars 2015.

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 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 juin 2013, 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. 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 de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, révisé en juin 2013, écartées	
	Explications
<p><i>Évaluation du Conseil (art. 10.4)</i> Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, au moins une fois par an pour l'évaluation de la performance des dirigeants mandataires sociaux.</p>	<p>Compte tenu du rôle imparti au Conseil de surveillance (décrit en pages 10 et 11), dans une société en commandite par actions, cette disposition du code AFEP-MEDEF n'est pas applicable.</p>
<p><i>Proportion de membres indépendants dans le Comité d'audit (art. 16.1)</i> La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit doit être <u>au moins de deux tiers</u>.</p>	<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 3 sur 5 membres), permettait un bon fonctionnement du Comité d'audit.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

Dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, révisé en juin 2013, écartées	
	Explications
<i>Composition du comité en charge des rémunérations (art. 18.1)</i> Il est conseillé qu'un membre du Conseil de surveillance salarié soit membre du comité.	Le Comité RNG (description en pages 46 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 ; le Conseil de surveillance a décidé en conséquence qu'il n'était pas pertinent que le représentant des salariés en soit membre.
<i>Indemnités de départ (art. 23.2.5)</i> Le versement de l'indemnité de départ d'un dirigeant ne doit être autorisé <u>qu'en cas de départ contraint</u> , quelle que soit la forme que revêt ce départ, <u>et lié à un changement de contrôle ou de stratégie</u> .	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 255. 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 néanmoins 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.

• Prix de gouvernement d'entreprise

– Lors de la 11^e édition des Grands Prix du gouvernement d'entreprise, le groupe de médias financiers Agefi a décerné le 24 septembre 2014 à Hermès International le prix de la gouvernance d'argent dans la catégorie « Fonctionnement des organes sociaux ».

– Lors de l'édition 2014 des « Trophées des meilleures relations actionnaires », le magazine économique *Le Revenu* a décerné le 1^{er} décembre 2014 à Hermès International le Trophée de bronze de la meilleure assemblée générale du SBF 120.

• Activité du Conseil de surveillance

Activité et finance du groupe

En 2014, 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 2014 ;
- examiner les documents de gestion prévisionnelle ;
- décider de la proposition d'affectation du résultat à soumettre à l'Assemblée générale du 3 juin 2014 ;
- 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 27.

Avis, autorisation, contrôle et travaux divers

En 2014, le Conseil de surveillance a été amené notamment à :

- autoriser et à déclasser des conventions réglementées (voir rapport du Conseil de surveillance page 264) ;
- émettre un avis favorable sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2014 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 2013 et les prévisions pour 2014 ;
- renouveler, pour l'exercice 2014, 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 ;

- passer en revue annuellement les conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps ;
- rappeler la responsabilité inhérente à la détention d'informations privilégiées puis le contenu de la charte de déontologie boursière.

Gouvernance – Nominations – Rémunérations

En 2014, le Conseil de surveillance a été amené à examiner et/ou approuver les rapports et travaux du Comité RNG décrits en page 25.

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.).

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 est occasionnellement amené à se déplacer sur site afin d'approfondir ses connaissances sur une filiale particulière du groupe. Les visites effectuées de 2011 à 2013 sont décrites dans le document de référence 2013 (tome 2, page 26).

En 2014, le Conseil :

- a examiné l'intégration verticale des métiers à la suite des récentes acquisitions ;
- a assisté à une présentation des nouvelles collections de produits Hermès ;
- s'est rendu dans la filiale Gordon Choisy, où il a pu bénéficier d'une présentation de l'activité, des résultats du pôle Hermès Cuirs Précieux et d'une visite de la tannerie.

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 11 membres : M. Éric de Seynes, président, M^{me} Dominique Senequier et M^{me} Monique Cohen, vice-présidents, M. Charles-Éric Bauer, M. Matthieu Dumas, M. Blaise Guerrand, M^{me} Julie Guerrand, M. Denis Marmonier (représentant les salariés), M. Renaud Momméja, M. Robert Peugeot 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^{me} Monique Cohen. 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.

M. Nicolas Puech a démissionné de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance à effet du 8 août 2014.

Le Conseil de surveillance comprend actuellement un membre représentant les salariés, M. Denis Marmonier, qui a été désigné par le comité de groupe à effet du 19 novembre 2014 suite à la modification des statuts intervenue lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2014.

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.

Les travaux menés de 2011 à 2013 sont décrits dans le document de référence 2013 (tome 2, pages 21 et 22).

Point d'avancement de la mission en 2014 et 2015

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.

La nomination de M^{me} Monique Cohen par l'Assemblée générale du 3 juin 2014 a porté la proportion de femmes au sein du Conseil à 36,36 %.

Du fait de la démission de M. Nicolas Puech de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance en date du 8 août 2014, cette proportion a atteint automatiquement le seuil de 40,00 %.

• 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.

Le Conseil a examiné en 2014 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} Monique Cohen, Dominique Senequier, Florence Woerth, et M. Robert Peugeot.

Un tableau de synthèse précisant la situation de chacun des membres du Conseil de surveillance figure page 21.

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 4 autres mandats dans des

sociétés extérieures à son groupe, avec une exception pour les sociétés dont l'activité principale est d'acquérir 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 3 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 28 août 2014, est reproduit intégralement en page 36. Ce règlement intérieur prévoit l'obligation pour les membres du Conseil de surveillance (sauf les représentants des salariés) de posséder un nombre relativement significatif d'actions (200 actions) inscrites au nominatif. Au cours de Bourse de l'action Hermès International au 31 décembre 2014 (294,80 €), cela représente plus de deux ans et demi de jetons de présence.

Le Conseil de surveillance du 22 janvier 2015 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 42.

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 2014, 8 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 93 %, comme le montre le tableau de la page 22.

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

Tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) au 31/12/2014 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	Monique Cohen	Matthieu Dumas	Blaise Guerrand	Julie Guerrand	Denis Marmonier	Renaud Momméja	Robert Peugeot	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	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	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	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	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	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Conclusion	Non indépendant	Indépendante	Non indépendant	Non indépendant	Non indépendante	Non indépendant	Non indépendant	Indépendant	Non indépendant	Indépendante	Indépendante

Assiduité aux réunions du Conseil de surveillance en 2014			
Membre du Conseil	Présence	Nombre de réunions applicables	Taux d'assiduité individuel
M. Éric de Seynes	8	8	100 %
M. Maurice de Kervénoaël	2	2	100 %
M ^{me} Monique Cohen	6	6	100 %
M. Charles-Éric Bauer	8	8	100 %
M. Matthieu Dumas	8	8	100 %
M. Blaise Guerrand	8	8	100 %
M ^{me} Julie Guerrand	8	8	100 %
M. Denis Marmonier	1	1	100 %
M. Renaud Momméja	8	8	100 %
M. Robert Peugeot	6	8	75 %
M. Nicolas Puech	0	4	0 %
M ^{me} Dominique Senequier	8	8	100 %
M ^{me} Florence Woerth	8	8	100 %
Moyenne			93 %

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.

Les visites effectuées de 2011 à 2013 sont décrites dans le document de référence 2013 (tome 2, page 26). Les visites effectuées en 2014 sont mentionnées page 18.

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 2014 dans un rapport présenté à l'Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes (page 264). 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.

Les conditions et les modalités de la dernière auto-évaluation formelle triennale, intervenue en 2013, sont décrites dans le document de référence 2013 (tome 2, pages 26 et 27).

Fin 2014, le Comité RNG a fait l'état des lieux des axes d'amélioration qui avaient été identifiés par le Conseil fin 2013.

Tous les axes d'amélioration ont été mis en œuvre en 2014, à savoir :

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

Les améliorations apportées au cours de ces dernières années sont confirmées par les évaluations externes, qui montrent que la gouvernance d'Hermès fait déjà partie des meilleures pratiques de la place.

Le Comité RNG a néanmoins décidé de mener une réflexion afin de préciser en 2015 la rédaction de la partie « gouvernement d'entreprise » du document de référence pour tenir compte des dernières recommandations en matière de gouvernance.

Compte tenu des travaux menés par le Comité RNG, le Conseil a considéré que son fonctionnement restait globalement très satisfaisant.

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

• 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^{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, en 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 3 prochaines années,
 - le vademecum de l'administrateur IFA (2014) ;
- inscription à une formation interne « Mosaïque » de 3 jours en immersion avec les salariés ;
 - présentation de la répartition du capital et d'Émile Hermès SARL, associé commandité ;
 - « rattrapage » des visites sur sites 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 38) et inspirés des règles applicables aux collaborateurs du groupe.

• Jetons de présence et rémunérations

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.

Les modifications apportées aux principes précédemment applicables sont décrites dans le document de référence 2013 (tome 2, page 28).

À partir de 2014, le montant global des jetons de présence a été porté de 480 000 € à 500 000 € pour tenir compte des nouvelles modalités de répartition et anticiper l'évolution de la composition du Conseil. Les principes de répartition des jetons de présence applicables depuis 2015 au titre de l'exercice 2014 sont indiqués dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance (page 38).

Conformément à ces principes, le Conseil de surveillance du 22 janvier 2015 a réparti 392 800 € sur la somme de 500 000 € allouée à titre de jetons de présence et rémunérations pour l'exercice 2014, 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 2013 et 2014 sont indiqués en page 82.

• 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).

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 (Comité RNG)

• Composition et fonctionnement du Comité RNG

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 version n° 3 de ce règlement intérieur, en date du 28 août 2014, est reproduite intégralement en page 46.

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 2014.

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

• *Activité du Comité RNG*

Au cours de l'exercice 2014, le Comité RNG s'est réuni 5 fois (contre 6 fois en 2012 et en 2013), en présence de la quasi-totalité de ses membres (taux moyen de présence de 93 %).

En 2014, le Comité RNG a notamment été amené à examiner et/ou à émettre des recommandations sur de nombreux sujets.

Les sujets traités en 2014 en matière de gouvernance par le Comité RNG sont les suivants :

- évolution de la composition du Conseil ;
- 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) ;
- évaluation annuelle informelle des travaux du Conseil ;
- auto-évaluation des travaux du Comité RNG ;
- mise à jour et diffusion des documents du Conseil de surveillance (dossier permanent, règlements intérieurs, calendrier 2014 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 ;

- création d'un parcours d'intégration et de formation pour les nouveaux membres du Conseil ;
- analyse des résultats de l'évaluation annuelle informelle des travaux du Conseil et du Comité RNG.

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

- guide d'élaboration des documents de référence AMF mis à jour le 17 décembre 2013 ;
- recommandations sur le gouvernement d'entreprise de l'AFG de janvier 2014 ;
- 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 du 4 décembre 2013 ;
- guide d'application du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013 édité en janvier 2014 par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise ;
- AFEP - Bilan des assemblées générales de 2014 ;
- LA FABRIQUE - Réussir la mise en place des administrateurs salariés (Note + Guide) ;
- TM PARTENAIRES - L'administrateur salarié : premier bilan après la loi de 2013 ;
- IFA - L'évaluation du Conseil : une démarche de progrès (septembre 2014) ;
- rapport 2014 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants ;

- rapport annuel 2014 du Haut Comité de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF : analyse des pratiques d'Hermès International et suites à donner ;
- étude 2014 IMAGE SEPT de la Gouvernance des sociétés du CAC 40 ;
- France Board Index 2014 – SpencerStuart ;
- dossier JSS sur la gouvernance des entreprises familiales ;
- panorama de gouvernance EY-LABRADOR 2014 – rating d'Hermès International ;
- étude IFA d'octobre 2014 : « Gouvernance, ressources humaines et performance » ;
- étude IFA de septembre 2014 : « L'évaluation du conseil, une démarche de progrès » ;
- enquête VOTRE ADMINISTRATEUR « Évaluation des conseils d'administration/surveillance : un retour d'expérience très positif des administrateurs ».

Les sujets traités en 2014 en matière de nomination par le Comité RNG sont les suivants :

- 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 ;
- nomination du président et d'un vice-président du Conseil de surveillance, la composition du Comité d'audit et du Comité RNG ;
- démission de M. Nicolas Puech de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance à effet du 8 août 2014 ;
- préparation de l'arrivée de M. Denis Marmonier, nommé en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés à effet du 19 novembre 2014.

Les sujets traités en 2014 par le Comité RNG en matière de rémunérations sont les suivants :

- 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 ;
- augmentation du montant total et projet de répartition des jetons de présence et rémunérations des membres du Conseil et des membres des comités au titre de l'exercice 2013 ;
- examen de la performance de l'exercice 2013 et conséquences sur le nombre d'actions gratuites attribuées à chaque bénéficiaire dans le cadre du plan d'actions gratuites sélectif 2012 ;
- rémunération 2014 des gérants d'Hermès International et communiqué à publier sur le site Internet financier ;
- revue des rémunérations des membres du Comité exécutif.

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

- étude IFA (novembre 2013) : Say on pay : comparaisons internationales et bonnes pratiques ;
- AFEP - Étude sur les jetons de présence (juillet 2014) ;
- AFEP - Synthèse de l'étude Say on Pay.

Certains de ces sujets sont développés dans le présent rapport.

Comité d'audit

• Composition et fonctionnement du Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé des membres suivants :

- M^{me} Monique Cohen, présidente ;
- 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 50.

En 2014, le Conseil de surveillance a :

- désigné M^{me} Monique Cohen en qualité de présidente du Comité d'audit, en remplacement de M. Maurice de Kervénoaël, dont le mandat de membre du Conseil de surveillance arrivait à échéance en 2014 et qui n'a pas souhaité se représenter ;
- renouvelé la composition du Comité d'audit, pour ses autres membres, suite au renouvellement des mandats de membres du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale du 3 juin 2014 ;
- identifié les membres du Comité d'audit qualifiés d'« indépendants », à savoir M^{mes} Monique Cohen et Florence Woerth, 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 59, 63, 68, 69 et 70.

Au cours de l'année 2014, le Comité d'audit s'est réuni 5 fois, en présence de la quasi-totalité de ses membres (taux moyen de présence de 88 %). 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.

• *Activité du Comité d'audit*

En 2014, le Comité d'audit a exécuté sa mission notamment sur les sujets suivants :

- examen des comptes et du budget :
 - comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013,

- comptes consolidés au 30 juin 2014,
 - rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés,
 - revue du communiqué de presse pour les résultats semestriels et annuels,
 - présentation du budget 2014,
 - nouvelle structure de publication du chiffre d'affaires par métier ;
- présentation du consensus des analystes financiers ;
 - pouvoirs bancaires d'Hermès International ;
 - restitution du rapport d'audit sur le département trésorerie du groupe ;
 - présentation des principaux projets en cours ;
 - nouveaux critères de choix de contreparties bancaires ;
 - revue de la trésorerie ;
 - examen des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques :
 - bilan des activités liées à la gestion des risques, à l'audit et au contrôle interne en 2013 et plan d'audit pour 2014.

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

Ces nouvelles modalités, appliquées pour la première fois au titre de l'exercice 2014, sont indiquées dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance (page 38).

• **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 90).

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

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

DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

En application des articles L 225-37, L 225-68, L 823-19 et L 823-20 du Code de commerce, il est rendu compte ci-après des principaux éléments relatifs aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans la société avec le support du «Cadre de référence» publié par l'AMF en 2010, de la recommandation AMF n° 2013-17 mise à jour en janvier 2015 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 24 mars 2015.

• **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,

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.

• 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 telles qu'elles sont présentées en annexe aux comptes consolidés.

• 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 (DA&R). 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 ».

L'année 2014 a été marquée par l'arrivée d'une nouvelle présidente du Comité d'audit, nommée pour une durée de 3 ans lors de l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2014 et membre indépendant du Conseil de surveillance.

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

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

En 2014, le Conseil de surveillance a fait un état des lieux des axes d'amélioration qui avaient été identifiés fin 2013, notamment sur les pratiques du Comité d'audit, et a constaté une évolution satisfaisante.

La direction de l'audit et des risques

La direction de l'audit et des risques 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 met en œuvre une démarche continue d'amélioration du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elle assure notamment une veille active sur les pratiques d'autres sociétés en la matière. En 2014, elle a également soumis sa méthodologie de cartographie des risques à la revue d'un cabinet externe spécialisé puis a mis en place les propositions d'amélioration exprimées.

La DA&R coordonne les travaux d'une équipe d'auditeurs et anime un réseau grandissant 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 et des risques émergents. 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.

Elle intervient lors des sessions de formation groupe pour sensibiliser l'ensemble du management aux bonnes pratiques 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 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 d'un questionnaire d'auto-évaluation annuel portant sur la mise en œuvre 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. Les cartographies des entités tiennent compte de la hiérarchisation des risques effectuée par la direction du groupe. L'analyse des risques menée par la direction du groupe est à son tour enrichie par les cartographies des risques conduites individuellement dans chacune des entités. 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'actions.

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'actions 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. 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 également mis en place des comités risques et contrôles réunissant les directeurs généraux et directeurs financiers de chacune des filiales. 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 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 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 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...). Elles sont régulièrement mises à jour par la direction de l'audit et des risques, 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.

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 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 »), 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'actions 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, communique 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 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 une séparation des tâches strictes et un contrôle fort d'Hermès International sur les informations produites par les filiales.

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

- la direction générale du groupe, qui est assurée, autour de la Gérance, par un Comité exécutif. Dans le

cadre de l'arrêté des comptes annuels et consolidés, la Gérance obtient notamment toutes les informations qu'elle juge utiles (ex. : options de clôture, estimations, changements de méthode comptable...). Elle analyse régulièrement les comptes des filiales et rencontre périodiquement leurs dirigeants, notamment lors des phases budgétaires et de clôture. Enfin, elle prend en considération les travaux des commissaires aux comptes ;

- le Conseil de surveillance, qui a pour rôle d'exercer un contrôle permanent sur la gestion de la société. Il a ainsi la possibilité de vérifier auprès de la direction générale que les dispositifs de pilotage et de contrôle sont de nature à assurer la fiabilité de l'information financière publiée par la société ;

- les directeurs généraux et les directeurs financiers des filiales, qui sont les premiers responsables de la qualité du processus d'élaboration de l'information financière au sein de leur périmètre. Ils sont également responsables de la diffusion et de la correcte application des procédures établies et diffusées par Hermès International ;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le président du Conseil de surveillance