



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018  
EXTRAIT RSE  
DÉCLARATION DE PERFORMANCE  
EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)

*Les numéros de page ont été conservés par rapport à la version originale*

<b>MESSAGE DE LA GÉRANCE</b>	5	<b>5 COMPTES CONSOLIDÉS <i>RFA</i></b>	237
<b>FAITS MARQUANTS 2018</b>	6	5.1 Compte de résultat consolidé 2018	238
<b>1 PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	9	5.2 État du résultat global consolidé 2018	239
1.1 Les étapes de la vie du groupe	11	5.3 Bilan consolidé au 31 décembre 2018	240
1.2 Gouvernance du groupe	15	5.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés 2018	242
1.3 Chiffres clés	16	5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés 2018	244
1.4 Activité par métier <i>RFA</i>	18	5.6 Annexe aux comptes consolidés	246
1.5 Activité par zone géographique <i>RFA</i>	26	5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	289
1.6 Organigramme simplifié du groupe	32	<b>6 COMPTES SOCIAUX <i>RFA</i></b>	295
1.7 Immobilier	35	6.1 Compte de résultat 2018	296
1.8 Fondation d'entreprise <i>DPEF</i>	35	6.2 Bilan au 31 décembre 2018	297
1.9 Facteurs de risque <i>RFA DPEF</i>	36	6.3 Variation des capitaux propres 2018	298
1.10 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	48	6.4 Tableau des flux de trésorerie 2018	299
<b>2 RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE <i>RFA DPEF</i></b>	51	6.5 Annexe aux états financiers	300
2.1 Modèle d'affaires	53	6.6 Inventaire du portefeuille au 31 décembre 2018	314
2.2 Les hommes : savoir-faire	61	6.7 Tableau des résultats des cinq dernières années	315
2.3 Les hommes : les équipes	69	6.8 Tableau des filiales et participations	316
2.4 La planète : matières	85	6.9 Informations relatives aux délais de paiement	320
2.5 La planète : environnement	91	6.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	321
2.6 Les communautés : fournisseurs & partenaires	111	<b>7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL</b>	327
2.7 Les communautés : parties prenantes et ancrage territorial	120	7.1 Présentation d'Hermès International et d'Émile Hermès SARL	329
2.8 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion de la Gérance	127	7.2 Renseignement sur le capital et l'actionnariat	340
<b>3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	133	7.3 Politique de dividendes	355
3.1 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	135	7.4 Informations boursières	356
3.2 Éthique – Conformité <i>DPEF</i>	214	7.5 Information des actionnaires	360
3.3 Autres informations relevant du rapport de la Gérance	223	<b>8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 4 JUIN 2019</b>	363
<b>4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE ET PERSPECTIVES</b>	227	8.1 Ordre du jour	364
4.1 Commentaires sur le compte de résultat consolidé	228	8.2 Exposé des motifs et projets de résolutions	366
4.2 Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie consolidés abrégés	229	8.3 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale mixte du 4 juin 2019	393
4.3 Création de valeur	231	8.4 Rapports des commissaires aux comptes	395
4.4 Événements exceptionnels	231	<b>9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	407
4.5 Informations sur les comptes sociaux, sur les délais de paiement des fournisseurs et sur les filiales et participations	232	9.1 Personnes responsables du document de référence <i>RFA</i>	408
4.6 Perspectives	234	9.2 Responsables du contrôle des comptes <i>RFA</i>	409
		9.3 Consultation des informations réglementaires	409
		9.4 Informations incluses par référence	409
		9.5 Tables de concordance	410
		9.6 Glossaire	417



e-accessibility®

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées motrices de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support numérique. Il comporte par ailleurs une vocalisation intégrée, qui apporte un confort de lecture qui profite à tous. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme *RFA*

Les éléments de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme *DPEF*

## *Beau match, sacrée partie*



En 2018, Hermès nous suggérait de jouer, une invitation à ne pas se prendre au sérieux, à faire preuve de créativité, à se montrer agile tout en restant ambitieux. Alors que l'environnement social, politique, économique et financier mondial reste incertain, il est toujours complexe de tirer son épingle du jeu.

Les résultats de cette année témoignent une nouvelle fois de la solidité de notre modèle de croissance : un modèle artisanal aux valeurs humanistes, qui met au cœur la créativité et l'inventivité de chacun. La liberté de création conjuguée aux savoir-faire exceptionnels, la recherche permanente de matières d'exception autant que l'envie de servir au mieux nos clients sont nos atouts majeurs.

Les points marqués ne doivent rien à la carte chance. L'ouverture de la Manufacture de l'Allan et ses 250 emplois créés à terme, le succès des collections de prêt-à-porter féminin et masculin et des collections pour la maison, le lancement réussi d'*Enchaînements libres*, la nouvelle ligne de haute joaillerie, la confirmation du succès de *Twilly d'Hermès* et le dynamisme de la soie, du cuir et de la chaussure sont les jalons d'une partie bien menée, sur des terrains de jeu embellis, agrandis et désormais digitaux.

La ligne d'arrivée franchie, nous pouvons nous féliciter de ces succès qui nous permettent de partager les fruits de cette croissance avec celles et ceux qui y contribuent au quotidien, de renforcer notre ancrage territorial et le développement de l'emploi.

Merci pour cette belle partie, place au rêve en 2019.

Axel Dumas  
GÉRANT

Émile Hermès SARL Gérant  
REPRÉSENTÉE PAR HENRI-LOUIS BAUER



# 1

## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1</b>	<b>LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>GOUVERNANCE DU GROUPE</b>	<b>15</b>
<b>1.3</b>	<b>CHIFFRES CLÉS</b>	<b>16</b>
1.3.1	Chiffre d'affaires par métier 2018 (2017)	16
1.3.2	Chiffre d'affaires par zone géographique 2018 (2017)	16
1.3.3	Principales données consolidées	16
1.3.4	Évolution du chiffre d'affaires consolidé	17
1.3.5	Évolution du résultat opérationnel courant	17
1.3.6	Évolution du nombre de magasins exclusifs	17
1.3.7	Investissements opérationnels et capacité d'autofinancement	17
1.5.4	Points de vente Hermès dans le monde	28
<b>1.6</b>	<b>ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE</b>	<b>32</b>
1.6.1	Description sommaire du groupe au 31 décembre 2018	32
1.6.2	Les sites de production	33
<b>1.8</b>	<b>FONDATION D'ENTREPRISE</b>	<b>35</b>
<b>1.9</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>36</b>
1.9.1	Risques liés à la stratégie et aux opérations	37
1.9.1.1	<i>Limiter les risques industriels et environnementaux</i>	37
1.9.1.2	<i>Maîtriser et sécuriser les flux d'approvisionnement</i>	37
1.9.1.3	<i>Équilibrer et protéger la distribution</i>	37
1.9.1.4	<i>Minimiser les risques sur les biens immobiliers</i>	38
1.9.1.5	<i>Surveiller et prévenir les risques informatiques</i>	38
1.9.1.6	<i>Protéger la santé et la sécurité des consommateurs</i>	38
1.9.1.7	<i>Recruter et former des collaborateurs et artisans aux niveaux d'excellence exigés par le groupe</i>	38
1.9.2	Risques juridiques et réglementaires	39
1.9.2.1	<i>Respecter la législation et la réglementation en vigueur dans tous les domaines</i>	39
1.9.2.2	<i>Protéger et défendre les droits de propriété intellectuelle et lutter contre la contrefaçon</i>	39
1.9.3	Risques liés à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale	39
1.9.3.1	<i>Prévenir les risques d'atteinte grave aux droits humains, aux libertés fondamentales et à la santé et à la sécurité des personnes</i>	40
1.9.3.2	<i>Prévenir les risques attachés à nos matières naturelles, à notre chaîne d'approvisionnement, à la conformité réglementaire environnementale et à nos émissions carbone</i>	40
1.9.4	Risques financiers	40
1.9.4.1	<i>Gérer la trésorerie avec prudence</i>	40
1.9.4.2	<i>Maîtriser le risque de change</i>	40
1.9.4.3	<i>Maîtriser le risque de contrepartie</i>	41
1.9.4.4	<i>Risques financiers liés à l'évolution, la complexité et l'interprétation de la réglementation fiscale</i>	41
1.9.4.5	<i>Risques financiers liés aux effets du changement climatique</i>	41

1.9.5	Politique d'assurance et couverture des risques	42
1.9.6	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la société	42
1.9.6.1	<i>Objectifs de la gestion des risques chez Hermès International</i>	42
1.9.6.2	<i>Environnement de contrôle</i>	42
1.9.6.3	<i>Périmètre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne</i>	43
1.9.6.4	<i>Acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne</i>	43
1.9.6.5	<i>Dispositif de gestion des risques</i>	45
1.9.6.6	<i>Dispositif de contrôle interne en réponse aux risques</i>	45

## 1.1 LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

**Hermès se positionne de manière singulière sur le marché du luxe, qui est évalué à 260 Mds € pour l'année 2018 (source Rapport Luxe de Bain & Cie). Le groupe est donc relativement moins exposé aux variations générales du secteur.**

**Le groupe emploie aujourd'hui 14 284 personnes dans le monde et compte 310 magasins exclusifs, dont 219 sous contrôle direct. La maison a acquis la dimension d'un groupe international, tout en restant une entreprise à taille humaine, fidèle à un savoir-faire artisanal.**

L'histoire de la maison Hermès commence dans un atelier de harnais, ouvert par Thierry Hermès en 1837, rue Basse-du-Rempart, à deux pas d'un quartier parisien qui s'éveille à la vie moderne et à son rythme hâlant. De fil en aiguille, génération après génération, la maison suit cette double trame, celle du minutieux et patient travail de l'artisan dans son atelier, et celle, mouvementée et sportive, du mode de vie de ses clients.

En 1880, Charles-Émile Hermès, fils du fondateur, déménage les ateliers au 24, Faubourg-Saint-Honoré et y adosse, un peu plus près encore du poumon économique, culturel et social de Paris, un magasin où la clientèle privée vient commander des harnais et des selles sur mesure.

Quand son fils Adolphe, bientôt rejoint par son frère Émile, prend la relève au début du XX<sup>e</sup> siècle, la maison est temporairement rebaptisée Hermès Frères. Émile nourrit un grand amour pour l'histoire des hommes, des arts et de l'artisanat, ainsi qu'en témoigne sa collection de curiosités, où les objets liés à l'urbanité, au voyage et au transport tiennent une belle place.

L'emblème d'Hermès est ainsi né d'une pièce de cette collection : *Duc attelé, groom à l'attente*, un dessin d'Alfred de Dreux, petit maître du XIX<sup>e</sup> siècle formé à l'atelier de Géricault, qui croque un duc, modèle de voiture sportive majoritairement destiné aux femmes. L'image stylisée est déposée et identifie la maison depuis 1945. Dans l'entre-deux-guerres, les modes de vie changent, la maison innove, se réservant par exemple l'exclusivité de la fermeture Éclair en 1922, système appliqué aux bagages et aux vêtements. Tout en restant fidèle au monde du cheval, Hermès ne s'y limite plus, sautant lestement l'obstacle de la diversification en s'appuyant sur sa maîtrise des matières premières et sa culture artisanale. Toutes choses dont est féru Robert Dumas, un des gendres d'Émile Hermès. À la tête de la maison à partir de 1951, l'homme fréquentier volontiers les ateliers, dessine des objets où les mécanismes (boucles, fermoirs, clous de selle, chaînettes, chaînes d'ancre) se parent d'une élégance qui ne cède en rien à leur utilité pratique.

En 1978, son fils Jean-Louis Dumas impulse à la maison une dimension plus internationale et lui fait prendre l'air de l'époque, celle de la communication. Plus que jamais, Hermès, qui a le savoir-faire chevillé au corps, ressent la nécessité de le faire savoir. Le Monde d'Hermès voit le jour en France en 1975 et devient biannuel en 1992, multipliant les contributions de différents créateurs. C'est avec cette même ambition de rendre la maison inspirée et inspirante que Jean-Louis Dumas, en 1987, à l'occasion des 150 ans d'Hermès, organise une fête qui culmine

avec un feu d'artifice sur le Pont-Neuf. Depuis, chaque année, un thème vient éclairer d'un même faisceau festif et prospectif toutes les activités de la maison. À partir de 2006, Patrick Thomas poursuit cette extension et assure la transition avec la 6<sup>e</sup> génération de la famille : après que son cousin Pierre-Alexis Dumas, fils de Jean-Louis Dumas, a été nommé directeur artistique dès 2009 et ouvert un chapitre inédit en créant la Fondation d'entreprise Hermès, Axel Dumas devient gérant en 2013.

Hermès, qui rime depuis plus d'un siècle et demi avec sellerie, a enrichi ses métiers, sans se départir de ses exigences de qualité, pour rimer également avec maroquinerie, horlogerie, botterie, bijouterie, soierie, cristallerie, orfèvrerie, parfumerie... La liste est longue et il faut la compléter par le prêt-à-porter féminin et masculin, les arts de la table, les tissus d'ameublement, les papiers peints et petit h, une des dernières pousses de cette maison familiale dont l'essor industriel n'a de sens que tant qu'il permet de faire rayonner les valeurs de l'artisanat.

### 1837

- ◆ Harnais

### 1867

- ◆ Selles

### Vers 1900

- ◆ *Sac Haut à courroies*, créé par Émile Hermès

### 1903

- ◆ *Couverture Rocabar*

### 1922

- ◆ Ceintures

### 1923

- ◆ *Sac à deux poignées*

### 1924

- ◆ *Gants avec fermeture Éclair*

### À partir de 1925

- ◆ 1<sup>er</sup> blouson de sport, puis développement des vêtements féminins et masculins
- ◆ *Mallette à coins rapportés*

### 1927

- ◆ Bracelets-montres
- ◆ *Bracelet Filet de selle*

**1928**

- ◆ Montre *Ermeto*
- ◆ Sac à dépêches

**1930**

- ◆ Agendas

**1937**

- ◆ 1<sup>ers</sup> carrés de soie

**1938**

- ◆ Bracelet *Chaîne d'ancre*, créé par Robert Dumas
- ◆ 1<sup>ers</sup> vêtements à motifs de carrés de soie

**1949**

- ◆ Cravates en soie imprimée
- ◆ Ceinture et bracelet
- ◆ *Collier de chien*

**1951**

- ◆ Parfum *Eau d'Hermès*

**1954**

- ◆ Tapis de plage en éponge imprimée

**1956**

- ◆ Le sac créé par Robert Dumas dans les années 1930 est baptisé *Kelly*

**1961**

- ◆ *Twillaine* : vêtement en maille et twill de soie
- ◆ Parfum féminin *Calèche*

**1967**

- ◆ Sac *Constance*

**1970**

- ◆ Parfum masculin *Équipage*

**1971**

- ◆ Bracelet *Nausicaa*

**1972**

- ◆ 1<sup>ers</sup> modèles de chaussures pour femme

**1974**

- ◆ Parfum féminin *Amazone*

**1975**

- ◆ Sac *Passe-Guide*
- ◆ Montre *Kelly*
- ◆ Chaussures *John Lobb*

**1978**

- ◆ 1<sup>re</sup> collection complète de prêt-à-porter masculin
- ◆ Chaussures *Ghillies Highland*
- ◆ Bracelets en émail

**1979**

- ◆ Eau de Cologne Hermès, baptisée *Eau d'orange verte* en 1997
- ◆ Carrés plissés

**1981**

- ◆ Montre *Clipper*

**1984**

- ◆ Service de porcelaine *Pivoines*
- ◆ Sac *Birkin*, créé par Jean-Louis Dumas

**1985**

- ◆ Gavroches en twill de soie

**1986**

- ◆ Parfum masculin *Bel Ami*
- ◆ Service de porcelaine *Toucans*
- ◆ Ligne de mobilier *Pippa*

**1991**

- ◆ Montre *Cape Cod*
- ◆ Montre *Nantucket*

**1993**

- ◆ Selle *Oxer*
- ◆ Montre *Médor*

**1995**

- ◆ Parfum féminin *24 Faubourg*
- ◆ Sac *Fourre-tout*

**1996**

- ◆ Montre *Harnais*
- ◆ Montre *Heure H*

**1997**

- ◆ 1<sup>ers</sup> modèles de chaussures Hermès pour homme
- ◆ Sandale *Oran*

## 1998

- ◆ Sac *Herbag*
- ◆ Bracelets de montre en cuir double tour
- ◆ Basket *Quick*

## 1999

- ◆ Parfum féminin *Hiris*

## 2000

- ◆ Selle de dressage *Corlandus*
- ◆ Montre *Tandem*
- ◆ Service de porcelaine *Nil*
- ◆ Parfum féminin *Rouge Hermès*

## 2002

- ◆ Sac *Picotin*
- ◆ Ligne de bureau *Plein cuir*, réédition d'une ligne créée dans les années 1930
- ◆ Bague *Quark*

## 2003

- ◆ Parfum *Un Jardin en Méditerranée*
- ◆ Twilly en twill de soie
- ◆ Montre automatique en or
- ◆ Dressage
- ◆ Porte-documents *Étrivière*

## 2004

- ◆ Parfum féminin *Eau des Merveilles*
- ◆ Selle d'obstacles *Brasilia*
- ◆ Première collection de parfums
- ◆ *Hermessence*

## 2005

- ◆ Parfum *Un Jardin sur le Nil*
- ◆ Service de porcelaine
- ◆ *Balcon du Guadalquivir*

## 2006

- ◆ Parfum masculin *Terre d'Hermès*
- ◆ Service de porcelaine
- ◆ *Cheval d'Orient*

## 2007

- ◆ Sac *Lindy*
- ◆ Carrés 70 en soie vintage
- ◆ Parfum féminin *Kelly Calèche*
- ◆ Service de porcelaine *Fil d'argent*
- ◆ Bijoux en or rose et diamants bruns

## 2008

- ◆ Sac *Jypsière*
- ◆ Agenda *Horizon*
- ◆ 1<sup>er</sup> carré Hermès Éditeur
- ◆ Parfum *Un Jardin après la Mousson*

## 2009

- ◆ Selle *Victoria*
- ◆ Carrés surteints *dip dye*
- ◆ *Colognes Hermès*
- ◆ Service de porcelaine
- ◆ *Mosaïque au 24*
- ◆ Montre *Cape Cod Tonneau*

## 2010

- ◆ 1<sup>re</sup> collection de haute bijouterie
- ◆ Service en faïence *Les Maisons enchantées*
- ◆ Selle *Talaris*
- ◆ Parfum *Voyage d'Hermès*
- ◆ Réédition de meubles
- ◆ Jean-Michel Frank par Hermès
- ◆ Sac *Toolbox*

## 2011

- ◆ Service de porcelaine *Bleus d'Ailleurs*
- ◆ Sac *Berline*
- ◆ Parfum *Un Jardin sur le Toit*
- ◆ Montre arceau *Le Temps suspendu*
- ◆ 1<sup>re</sup> collection de tissus d'ameublement et papiers peints

## 2012

- ◆ Parfum féminin *Jour d'Hermès*
- ◆ Cravates 8 cm en heavy twill de soie

**2013**

- ◆ Selle *Hermès Cavale*
- ◆ Sac *Maxibox*
- ◆ Bicyclette *Le Flâneur d'Hermès*
- ◆ Service de porcelaine *Rallye 24*
- ◆ Meubles d'appoint
- ◆ *Les Nécessaires d'Hermès*

**2014**

- ◆ Sac *Oxer*
- ◆ Stylo *Nautilus*
- ◆ Montre *Faubourg*
- ◆ 3<sup>e</sup> collection de haute bijouterie
- ◆ *Le Parfum de la maison*
- ◆ Service à thé et dessert *H-Déco*
- ◆ Collection de luminaires

**2015**

- ◆ Sac *Octogone*
- ◆ Sac *Cherche-Midi*
- ◆ Montre *Slim d'Hermès*
- ◆ Parfum *Le Jardin de Monsieur Li*
- ◆ Service de porcelaine
- ◆ *Voyage en Ikat*
- ◆ Porte-documents *Cityhall*

**2016**

- ◆ Sac *Verrou*
- ◆ Sac *Bâton de Craie*
- ◆ Selle de dressage *Hermès Arpège*
- ◆ Service de porcelaine *Carnets d'Équateur*
- ◆ Parfum féminin *Galop d'Hermès*
- ◆ 4<sup>e</sup> collection de haute bijouterie *HBIV Continuum*

**2017**

- ◆ Sac *Hermès Cinhetic*
- ◆ Parfum féminin *Twilly d'Hermès*
- ◆ Collection de bijoux *Chaîne d'ancre Punk*
- ◆ Service de porcelaine *Tie-Set*
- ◆ Ligne d'objets pour la maison *Liens d'Hermès*

**2018**

- ◆ *Haut à courroies Endless Road*
- ◆ Planche de surf
- ◆ Carré 90 *La Serpentine* de Pierre Charpin
- ◆ Montre *Carré H*
- ◆ Collier *Kelly Chaîne Or pavé diamant*

## 1.2 GOUVERNANCE DU GROUPE

1

La Gérance assure la direction d'Hermès International. La fonction de gérant consiste à diriger le groupe et à agir dans l'intérêt général de la société, dans les limites de son objet social et dans le respect des pouvoirs, attribués par la loi et les statuts, au Conseil de surveillance, à l'associé commandité et aux assemblées générales d'actionnaires.

Les gérants se sont réparti les rôles comme suit : Axel Dumas est en charge de la stratégie et de la gestion opérationnelle, et Émile Hermès SARL, par le biais de son Conseil de gérance, est en charge de la vision et des axes stratégiques.

La direction générale du groupe est assurée, autour du gérant, par une équipe de directeurs ayant chacun des attributions définies, et réunis au sein d'un Comité exécutif. Sa mission est la direction opérationnelle et stratégique du groupe. Sa composition reflète les principales expertises du groupe.

Le Comité des opérations, qui reporte à la Gérance, réunit le Comité exécutif et les dirigeants des principaux métiers et zones géographiques du groupe.

Sa mission est :

- ♦ d'associer les dirigeants aux grands enjeux et orientations stratégiques du groupe ;
- ♦ de favoriser la communication, le partage et des échanges restreints entre ses membres dans leur périmètre de responsabilité ;
- ♦ d'amener le Comité exécutif à prendre certaines décisions.

Les informations détaillées sur les organes d'administration et de direction sont fournies dans le chapitre 3, en pages 139 à 148.

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société. Il dispose, à cet effet, des mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes et est saisi, en même temps que ceux-ci, des mêmes documents. Les informations détaillées sur la composition et les travaux du Conseil de surveillance sont fournies dans le chapitre 3, en pages 149 à 190.



1

Les membres du Comité exécutif, de gauche à droite :  
Pierre-Alexis Dumas, Wilfried Guerrand, Olivier Fournier, Charlotte David, Axel Dumas,  
Guillaume de Seynes, Florian Craen et Éric du Halgouët.

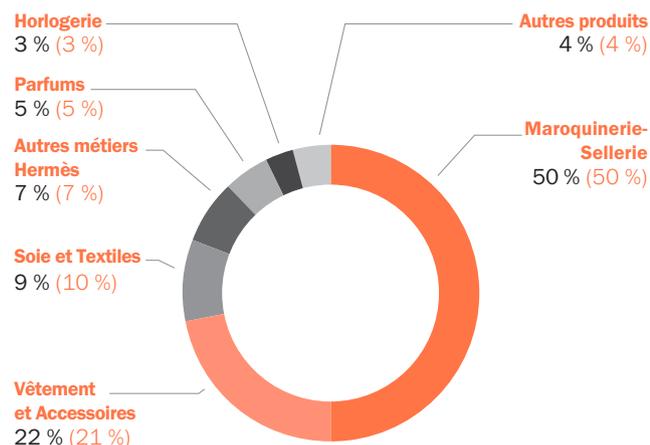


2

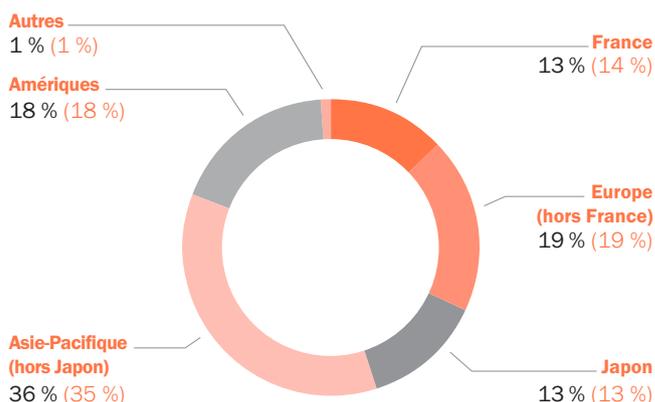
Eric de Seynes  
Président du Conseil de surveillance

## 1.3 CHIFFRES CLÉS

## 1.3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER 2018 (2017)



## 1.3.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2018 (2017)



## 1.3.3 PRINCIPALES DONNÉES CONSOLIDÉES

En millions d'euros	2018	2017	2016	2015	2014
Chiffre d'affaires	5 966	5 549	5 202	4 841	4 119
Croissance à taux courant vs n -1	7,5 %	6,7 %	7,5 %	17,5 %	9,7 %
Croissance à taux constant vs n -1 <sup>1</sup>	10,4 %	8,6 %	7,4 %	8,1 %	11,1 %
Résultat opérationnel courant <sup>2</sup>	2 045	1 922	1 697	1 541	1 299
en % du chiffre d'affaires	34,3 %	34,6 %	32,6 %	31,8 %	31,5 %
Résultat opérationnel	2 098	1 922	1 697	1 541	1 299
en % du chiffre d'affaires	35,2 %	34,6 %	32,6 %	31,8 %	31,5 %
Résultat net - Part du groupe	1 405	1 221	1 100	973	859
en % du chiffre d'affaires	23,5 %	22,0 %	21,2 %	20,1 %	20,9 %
Capacité d'autofinancement	1 683	1 580	1 427	1 217	1 047
Cash flow disponible <sup>3</sup>	1 447	1 340	1 212	933	688
Investissements opérationnels	312	265	262	252	279
Capitaux propres - Part du groupe	5 503	5 039	4 383	3 742	3 449
Trésorerie nette IFRS	3 465	2 912	2 320	1 571	1 422
Trésorerie nette retraitée <sup>4</sup>	3 615	3 050	2 345	1 614	1 494
Effectifs (en nombre de personnes)	14 284	13 483	12 834	12 244	11 718

(1) La croissance à taux constants est calculée en appliquant au chiffre d'affaires de la période, pour chaque devise, les taux de change moyens de la période précédente.

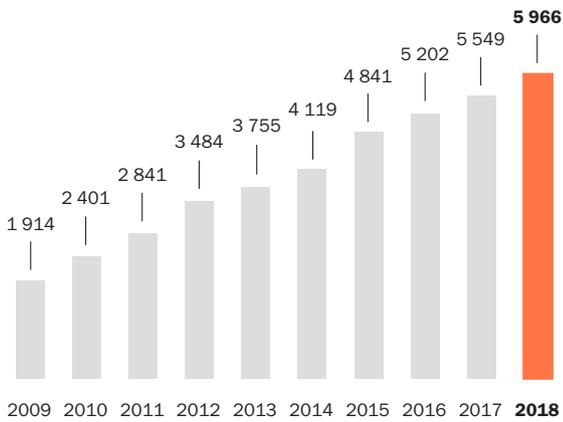
(2) Le résultat opérationnel courant est l'un des principaux indicateurs de performance suivi par la Direction Générale du groupe. Il exclut les éléments non récurrents ayant un impact significatif de nature à affecter la compréhension de la performance économique du groupe.

(3) Cash flow disponible = capacité d'autofinancement + variation du besoin en fonds de roulement - investissements opérationnels.

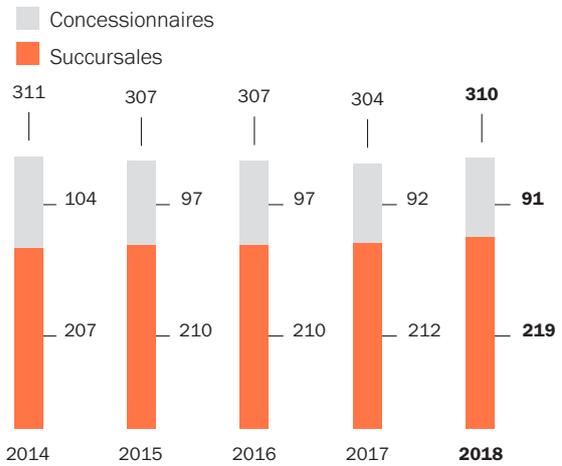
(4) La trésorerie nette retraitée inclut les placements de trésorerie qui ne répondent pas aux critères IFRS d'équivalents de trésorerie en raison de leur maturité supérieure à trois mois à l'origine.

### 1.3.4 ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

En millions d'euros

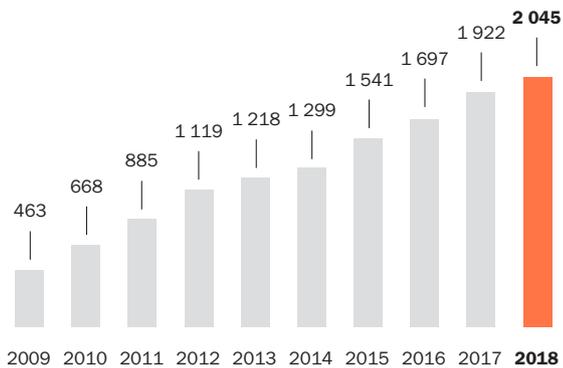


### 1.3.6 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS EXCLUSIFS

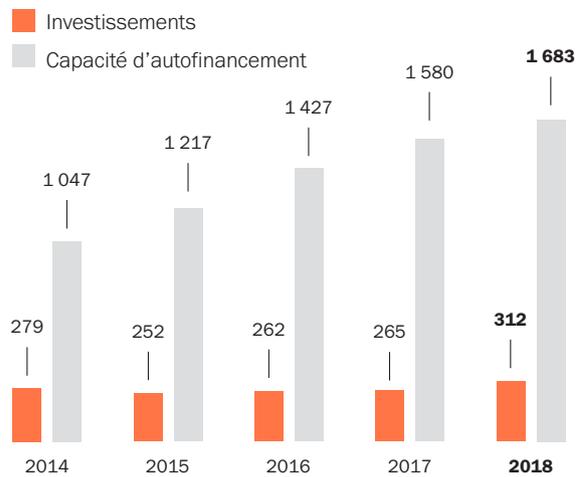


### 1.3.5 ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

En millions d'euros



### 1.3.7 INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS ET CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT



### 1.5.4 POINTS DE VENTE HERMÈS DANS LE MONDE

Les objets Hermès sont distribués dans le monde à travers 310 magasins exclusifs. Voir page 17.

La marque est également présente avec ses montres, ses parfums et ses arts de la table dans des réseaux de magasins spécialisés.

#### Europe

##### Allemagne : 17

10 succursales :

- ◆ Baden-Baden
- ◆ Berlin KaDeWe
- ◆ Berlin West
- ◆ Cologne
- ◆ Düsseldorf
- ◆ Francfort
- ◆ Hambourg
- ◆ Hanovre
- ◆ Munich
- ◆ Nuremberg

7 concessionnaires

##### Autriche : 2

2 concessionnaires

##### Belgique : 3

3 succursales :

- ◆ Anvers
- ◆ Bruxelles
- ◆ Knokke-le-Zoute

##### Danemark : 2

1 succursale :

- ◆ Copenhague

1 concessionnaire

##### Espagne : 5

5 succursales :

- ◆ Barcelone Diagonal
- ◆ Barcelone Paseo de Gracia
- ◆ Madrid Castellana
- ◆ Madrid Ortega y Gasset
- ◆ Marbella

##### France : 31

14 succursales :

- ◆ Aix-en-Provence
- ◆ Biarritz
- ◆ Bordeaux
- ◆ Cannes
- ◆ Deauville
- ◆ Lille
- ◆ Lyon
- ◆ Marseille
- ◆ Paris Faubourg-Saint-Honoré
- ◆ Paris George-V
- ◆ Paris Sèvres
- ◆ Rennes
- ◆ Saint-Tropez
- ◆ Strasbourg

17 concessionnaires

##### Grande-Bretagne : 9

7 succursales :

- ◆ Glasgow
- ◆ Londres Bond Street
- ◆ Londres Harrods
- ◆ Londres Royal Exchange
- ◆ Londres Selfridges
- ◆ Londres Sloane Street
- ◆ Manchester Selfridges

2 concessionnaires

##### Grèce : 1

1 succursale :

- ◆ Athènes

##### Irlande : 1

1 succursale :

- ◆ Dublin

##### Italie : 15

11 succursales :

- ◆ Bologne
- ◆ Capri
- ◆ Florence
- ◆ Milan
- ◆ Naples
- ◆ Padoue
- ◆ Palerme
- ◆ Porto Cervo
- ◆ Rome
- ◆ Turin
- ◆ Venise

4 concessionnaires

##### Luxembourg : 1

1 concessionnaire

##### Norvège : 1

1 concessionnaire

##### Pays-Bas : 4

2 succursales :

- ◆ Amsterdam De Bijenkorf
- ◆ Amsterdam P.C. Hoofstraat

2 concessionnaires

##### Portugal : 1

1 succursale :

- ◆ Lisbonne

##### Principauté de Monaco : 1

1 succursale :

- ◆ Monte-Carlo

##### République tchèque : 1

1 succursale :

- ◆ Prague

##### Russie : 2

2 succursales :

- ◆ Moscou Gum
- ◆ Moscou Stoleshnikov

##### Suède : 1

1 concessionnaire

##### Suisse : 11

9 succursales :

- ◆ Bâle
- ◆ Berne
- ◆ Crans
- ◆ Genève
- ◆ Gstaad
- ◆ Lausanne
- ◆ Lugano
- ◆ Saint-Moritz
- ◆ Zurich

2 concessionnaires

##### Turquie : 4

3 succursales :

- ◆ Istanbul Emaar
- ◆ Istanbul Istinye Park
- ◆ Istanbul Nisantasi

1 concessionnaire

## Amériques

### Argentine : 1

- 1 succursale :  
◆ Buenos Aires

### Brésil : 3

- 3 succursales :  
◆ Rio de Janeiro  
◆ Sao Paulo Cidade Jardim  
◆ Sao Paulo Iguatemi

### Canada : 5

- 4 succursales :  
◆ Calgary  
◆ Montréal  
◆ Toronto  
◆ Vancouver  
1 concessionnaire

### Caraïbes : 1

- 1 succursale :  
◆ Saint-Barthélemy

### Chili : 1

- 1 concessionnaire

### États-Unis : 34

- 27 succursales :  
◆ Atlanta  
◆ Bergen County  
◆ Beverly Hills  
◆ Boston  
◆ Chicago  
◆ Dallas  
◆ Denver  
◆ Greenwich  
◆ Hawaiï Ala Moana  
◆ Hawaiï Waikiki  
◆ Houston  
◆ Las Vegas Bellagio  
◆ Las Vegas City Center  
◆ Las Vegas Wynn  
◆ Miami  
◆ New York Madison  
◆ New York Men on Madison  
◆ New York Wall Street

- ◆ Palm Beach  
◆ Palo Alto  
◆ Philadelphia King of Prussia  
◆ San Diego  
◆ San Francisco  
◆ Seattle  
◆ Short Hills  
◆ South Coast Plaza  
◆ Washington  
7 concessionnaires

### Mexique : 7

- 7 succursales :  
◆ Cancún  
◆ Mexico Artz  
◆ Mexico Guadalajara  
◆ Mexico Masaryk  
◆ Mexico Moliere  
◆ Mexico Monterrey  
◆ Mexico Santa Fe

### Panama : 1

- 1 concessionnaire

**Asie****Chine : 26**

25 succursales :

- ◆ Beijing China World
- ◆ Beijing ParkLife
- ◆ Beijing Peninsula
- ◆ Beijing ShinKong
- ◆ Changsha IFC
- ◆ Chengdu Swire
- ◆ Chongqing Mixc
- ◆ Dalian
- ◆ Guangzhou La Perle
- ◆ Guangzhou Taikoo Hui
- ◆ Hangzhou Hubin
- ◆ Hangzhou Tower
- ◆ Harbin Charter
- ◆ Kunming Ginko
- ◆ Nanjing Deji
- ◆ Ningbo Heyi Avenue
- ◆ Qingdao Hisense Plaza
- ◆ Shanghai IFC
- ◆ Shanghai Maison
- ◆ Shanghai Plaza 66
- ◆ Shenyang Mixc
- ◆ Shenzhen City Crossing
- ◆ Suzhou Matro
- ◆ Wuhan International Plaza
- ◆ Xi'An

1 concessionnaire

**Corée du Sud : 19**

10 succursales :

- ◆ Busan Shinsegae
- ◆ Séoul Dosan Park
- ◆ Séoul Galleria
- ◆ Séoul Hyundai Apkujung
- ◆ Séoul Hyundai Coex
- ◆ Séoul Hyundai Daegu
- ◆ Séoul Lotte
- ◆ Séoul Shilla
- ◆ Séoul Shinsegae Gangnam
- ◆ Séoul Shinsegae North

9 concessionnaires

**Hong Kong : 7**

7 succursales :

- ◆ Hong Kong Elements
- ◆ Hong Kong Harbour City
- ◆ Hong Kong International Airport
- ◆ Hong Kong Landmark Prince's
- ◆ Hong Kong Lee Gardens
- ◆ Hong Kong Pacific Place
- ◆ Hong Kong Sogo

**Inde : 2**

2 succursales :

- ◆ Bombay
- ◆ New Delhi

**Indonésie : 2**

2 concessionnaires

**Japon : 39**

31 succursales :

- ◆ Chiba Sogo
- ◆ Fukuoka Hakata Hankyu
- ◆ Fukuoka Iwataya
- ◆ Hiroshima Sogo
- ◆ Kobe Daimaru
- ◆ Kyoto Takashimaya
- ◆ Nagoya JR Takashimaya
- ◆ Nagoya Matsuzakaya
- ◆ Nagoya Mitsukoshi
- ◆ Okayama Takashimaya
- ◆ Osaka Hilton
- ◆ Osaka Midosuji
- ◆ Osaka Pisa Royal
- ◆ Osaka Takashimaya
- ◆ Osaka Umeda Hankyu
- ◆ Sapporo Daimaru
- ◆ Sendai Fujisaki
- ◆ Tokyo Ginza
- ◆ Tokyo Ikebukuro Seibu
- ◆ Tokyo Marunouchi
- ◆ Tokyo Nihombashi Mitsukoshi
- ◆ Tokyo Nihombashi Takashimaya
- ◆ Tokyo Shibuya Seibu
- ◆ Tokyo Shibuya Tokyu
- ◆ Tokyo Shinjuku Isetan
- ◆ Tokyo Shinjuku Takashimaya
- ◆ Tokyo Tachikawa Isetan
- ◆ Tokyo Tamagawa Takashimaya
- ◆ Urawa Isetan
- ◆ Yokohama Sogo
- ◆ Yokohama Takashimaya

8 concessionnaires

**Kazakhstan : 1**

1 concessionnaire

**Macao : 4**

4 succursales :

- ◆ Macao
- ◆ Macao Cotai
- ◆ Macao Four Seasons
- ◆ Macao One Central

**Malaisie : 3**

2 succursales :

- ◆ Kuala Lumpur Pavilion
- ◆ Kuala Lumpur The Gardens

1 concessionnaire

**Philippines : 1**

1 concessionnaire

**Singapour : 7**

7 succursales :

- ◆ Singapour Changi Airport T1
- ◆ Singapour Changi Airport T2
- ◆ Singapour Changi Airport T3
- ◆ Singapour Liat Tower
- ◆ Singapour Marina Bay Sands
- ◆ Singapour Scotts Square
- ◆ Singapour Takashimaya

**Taïwan : 9**

6 succursales :

- ◆ Kaohsiung Hanshin
- ◆ Taichung FE 21
- ◆ Tainan Mitsukoshi
- ◆ Taipei Bellavita
- ◆ Taipei Regent
- ◆ Taipei Sogo Fuxing

3 concessionnaires

**Thaïlande : 4**

3 succursales :

- ◆ Bangkok Central Embassy
- ◆ Bangkok Icon Siam
- ◆ Bangkok Siam Paragon

1 concessionnaire

**Vietnam : 2**

2 concessionnaires

## Moyen-Orient

### Bahreïn : 1

1 concessionnaire

### Émirats arabes unis : 5

5 concessionnaires

### Koweït : 1

1 concessionnaire

### Liban : 1

1 concessionnaire

### Qatar : 2

2 concessionnaires

## Océanie

### Australie : 6

5 succursales :

- ◆ Brisbane
- ◆ Chadstone
- ◆ Gold Coast Pacific Fair
- ◆ Melbourne Collins Street
- ◆ Sydney

1 concessionnaire

### Guam : 1

1 succursale

### Saipan : 1

1 succursale

## 1.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

### 1.6.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2018

#### HERMÈS INTERNATIONAL



MARQUE HERMÈS				
				
DISTRIBUTION AU DÉTAIL			PRODUCTION ET DISTRIBUTION EN GROS	FABRICATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allemagne</li> <li>• Argentine</li> <li>• Australie</li> <li>• Belgique</li> <li>• Brésil</li> <li>• Canada</li> <li>• Chine, Hong Kong, Taïwan</li> <li>• Corée du Sud</li> <li>• Danemark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espagne</li> <li>• États-Unis</li> <li>• France</li> <li>• Grèce</li> <li>• Guam</li> <li>• Inde</li> <li>• Italie</li> <li>• Japon</li> <li>• Malaisie</li> <li>• Mexique</li> <li>• Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principauté de Monaco</li> <li>• République tchèque</li> <li>• Royaume-Uni</li> <li>• Russie</li> <li>• Singapour</li> <li>• Suisse</li> <li>• Thaïlande</li> <li>• Turquie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pôle Parfums</li> <li>• Pôle Horloger</li> <li>• Pôle Maison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pôle Maroquinerie</li> <li>• Pôle Tanneries et Cuir précieux</li> <li>• Pôle Textile</li> </ul>
				<b>CONCEPTION SUR MESURE</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petit h</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hermès Horizons</li> </ul>
AUTRES MARQUES				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaussures John Lobb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cristalleries Saint-Louis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puiforcat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shang Xia</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créations Métaphores<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verel de Belval<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bucol<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Crin<sup>1</sup></li> </ul>	

(1) Tissus d'ameublement.

Les principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018 (filiales de distribution et holding des pôles) sont détaillées dans la note 33 des états financiers consolidés.

## 1.6.2 LES SITES DE PRODUCTION

Le groupe Hermès exploite 54 sites de production, dont 42 en France. Par ailleurs, le groupe exploite des sites de production en Suisse, aux États-Unis, en Australie, en Italie et en Grande-Bretagne.

Métier	Société (sites de production)
Cuir	Hermès Sellier ( <i>Paris Faubourg-Saint-Honoré, Pantin-Pyramide, Pantin-CIA, Pierre-Bénite</i> )
	Maroquinerie de Saint-Antoine ( <i>Paris</i> )
	Maroquinerie de Belley ( <i>Belley</i> )
	Maroquinerie des Ardennes ( <i>Bogny-sur-Meuse</i> )
	Maroquinerie de Sayat ( <i>Sayat</i> )
	Manufacture de Franche-Comté ( <i>Seloncourt, Héricourt, Allenjoie</i> )
	Manufacture de Haute Maroquinerie ( <i>Aix-les-Bains</i> )
	Maroquinerie du Sud-Ouest ( <i>Nontron, Saint-Junien, Montbron</i> )
	Maroquinerie de Normandie ( <i>Val-de-Reuil</i> )
	Maroquinerie Iséroise ( <i>Fitilieu, Les Abrets</i> )
	Maroquinerie de Guyenne ( <i>Ambarès-et-Lagrave</i> )
	Maroquinerie de Montereau ( <i>Montereau</i> )
	Tanneries et Cuirs précieux
Tannerie de Vivoin ( <i>Vivoin</i> )	
Tannerie d'Annonay ( <i>Annonay</i> )	
Conceria di Cuneo ( <i>Cuneo/Italie</i> )	
Tanneries du Puy ( <i>Le Puy-en-Velay</i> )	
Pôle États-Unis, dont Reptile Tannery of Louisiana (RTL) ( <i>Lafayette</i> )	
Pôle Australie	
Parfums	Comptoir Nouveau de la Parfumerie (CNP) ( <i>Le Vaudreuil</i> )
Textile	Créations Métaphores ( <i>Bourgoin-Jallieu</i> )
	Société d'Impression sur étoffes du Grand-Lemps (SIEGL) ( <i>Le Grand-Lemps</i> )
	Ateliers A.S. ( <i>Pierre-Bénite</i> )
	Holding Textile Hermès (HTH) ( <i>Pierre-Bénite, Bourgoin-Jallieu</i> )
	Établissements Marcel Gandit (Gandit) ( <i>Bourgoin-Jallieu</i> )
	Ateliers de Tissage de Bussières et de Challes (ATBC) ( <i>Bucol, Le Crin</i> ) ( <i>Bussières, Challes</i> )
	Société Novatrice de Confection (SNC) ( <i>Nontron, Bourgoin-Jallieu</i> )
Ateliers d'Ennoblement d'Irigny (AEI) ( <i>Irigny</i> )	
Cristal	Les Cristalleries de Saint-Louis ( <i>Saint-Louis-lès-Bitche</i> )
Orfèvrerie	Puiforcat ( <i>Pantin-CIA</i> )
Porcelaine et Émail	Compagnie des Arts de la Table et de l'Émail (CATE) ( <i>Nontron</i> )
	Beyrand ( <i>Saint-Just-le-Martel</i> )
Horlogerie	La Montre Hermès (LMH) ( <i>Bienne/Suisse</i> )
	Les Ateliers Hermès Horloger ( <i>Noirmont/Suisse</i> )
Bottier	John Lobb ( <i>Paris Mogador, Northampton/Royaume-Uni</i> )
	Atelier HCI ( <i>Milan/Italie</i> )
Logistique	Hermès Sellier ( <i>Bobigny</i> )



## 1.8 FONDATION D'ENTREPRISE

En créant la Fondation en 2008, les dirigeants de la maison ont souhaité renforcer l'impact du mécénat d'Hermès tout en assurant sa pérennité. Amplifier certes, mais selon quelles modalités ? Il s'agissait de circonscrire nos axes d'interventions tout autant que notre manière d'intervenir. Promouvoir les savoir-faire, soutenir la création, favoriser la transmission sont ainsi devenus nos impératifs pendant que nous décidions de privilégier la formation aux métiers ainsi que la réalisation de projets inventifs et innovants dans chacun de ces domaines. Nous prolongeons les valeurs humanistes d'Hermès en proposant des réponses à des besoins que nous identifions dans le champ de l'intérêt général. Progressivement, les contours de la Fondation et ses modes d'action se sont précisés, ce qui nous a conduit à élaborer des programmes très ciblés dont nous sommes les concepteurs, et pour certains également les opérateurs sur le terrain.

Depuis plusieurs années, nous menons une réflexion sur les actions à mener pour promouvoir l'artisanat dans la société, et notamment auprès des générations les plus jeunes. En 2016, nous avons pu ainsi mettre en place notre programme *Manufacto, la fabrique des savoir-faire* avec l'accord décisif du Rectorat de Paris. La réussite de cette première édition nous a confortés dans la volonté de l'étendre dans les années à venir. Éprouver « le plaisir de faire » sert de levier pour découvrir les métiers de l'artisanat tout en étant une école du regard. Parallèlement, la troisième édition de l'*Académie des savoir-faire*, dédiée au métal, a de nouveau fédéré un large public autour des enjeux contemporains d'un matériau et de ses savoir-faire. En s'adressant au public scolaire ou aux professionnels, chacun de ces programmes exprime notre conviction que l'artisanat représente un métier à la fois propice à l'épanouissement et tourné vers l'avenir. S'ils sont indéniablement transmis en héritage, les savoir-faire sont aussi en évolution constante et attentifs aux innovations : ils s'inscrivent *de facto* dans le monde contemporain.

En complémentarité, la Fondation s'implique dans le champ de la création artistique. Le fondement de notre action est de favoriser la liberté d'expression en donnant aux artistes le temps d'inventer les modalités de leur propos, en donnant aussi au public l'accès à une intelligence sensible, critique et politique. Nous avons fait le choix d'accompagner les formes de notre temps – celles qui seront le patrimoine de demain – en soutenant la réalisation de nouvelles œuvres. Qu'il s'agisse de *New Settings*, des *expositions de la Fondation*, des *Résidences d'Artistes*, *d'Artistes dans la Cité* ou *d'Immersion*, une commande photographique

franco-américaine, ces programmes engagent les artistes à travailler dans des contextes qui déplacent leur pratique. Prendre des risques artistiques – sur le plateau d'un théâtre comme dans les ateliers d'une manufacture – contribue à l'émergence de formes inédites. Depuis 10 ans, nombre de créateurs se sont aventurés avec succès sur de nouveaux territoires, artistiques et géographiques, grâce au soutien de la Fondation. Nombre de spectateurs et visiteurs ont été émus, stimulés, voire ébranlés par des œuvres d'une grande intensité. La Fondation est heureuse de contribuer non seulement à l'émergence de créations parmi les plus audacieuses, mais aussi à leur diffusion auprès d'un public toujours plus nombreux.

Une des forces d'une fondation telle que la nôtre doit être son ancrage au sein même de l'entreprise. Susciter l'adhésion et la participation de nos collègues a été rendu possible grâce à notre culture commune. À ce titre, le programme H<sup>3</sup>, *Heart, Head, Hand* a été un véritable accélérateur dans la compréhension de notre mission d'intérêt général et dans l'échange avec nos collègues. Au cours des deux éditions du programme H<sup>3</sup>, ceux-ci nous ont permis de soutenir des projets remarquables par leur pertinence et leur impact dans les champs de la transmission des savoir-faire, l'accès à la culture et la préservation de la biodiversité. Par ailleurs, le soutien que nous apportons à WWF France renforce notre engagement en faveur de la préservation de la biodiversité, dans le prolongement des actions menées dans ce domaine en partenariat avec l'Iddri (Institut de Développement Durable et des Relations Internationales) depuis la création de la Fondation.

Agir en faveur du bien commun est un acte d'altruisme qui induit de fait le respect de l'altérité, une prise de parole d'autant plus importante dans un monde complexe. Chacun de nos interlocuteurs, qu'il s'agisse d'artisans, d'artistes, de bénévoles ou de responsables d'organismes d'intérêt général, incarne cette responsabilité d'agir pour un monde pacifique et équitable. L'exemplarité de leurs « gestes créateurs » constitue le moteur de notre action.

Par son travail authentique et exigeant, à l'écoute du monde qui l'entoure, la Fondation cultive le jardin des diversités et explore de nombreux domaines autour des savoir-faire artisanaux et créatifs.

Le rapport d'activité complet de la Fondation d'entreprise Hermès figure sur le site [www.fondationdentreprisehermes.org](http://www.fondationdentreprisehermes.org), rubrique « la Fondation ».

## 1.9 FACTEURS DE RISQUE

Le groupe a mis en place un dispositif permettant d'anticiper et de maîtriser ses risques. Ce dispositif est mis à jour en permanence afin de prendre en compte les évolutions réglementaires, législatives, économiques, sociétales, géopolitiques et concurrentielles.

Les principaux facteurs de risque auxquels le groupe est exposé ainsi qu'une description détaillée du dispositif de gestion de ses risques sont présentés dans ce chapitre.

<b>Risques liés à la stratégie et aux opérations</b>	Limiter les risques industriels et environnementaux
	Maîtriser et sécuriser les flux d'approvisionnement
	Équilibrer et protéger la distribution
	Minimiser les risques sur les biens immobiliers
	Surveiller et prévenir les risques informatiques
	Protéger la santé et la sécurité des consommateurs
	Recruter et former des collaborateurs et artisans aux niveaux d'excellence exigés par le groupe
<b>Risques juridiques et réglementaires</b>	Respecter la législation et la réglementation en vigueur dans tous les domaines
	Protéger et défendre les droits de propriété intellectuelle et lutter contre la contrefaçon
<b>Risques liés à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale</b>	Prévenir les risques d'atteinte grave aux droits humains, aux libertés fondamentales et à la santé et à la sécurité des personnes
	Prévenir les risques attachés à nos matières naturelles, à notre chaîne d'approvisionnement, à la conformité réglementaire environnementale et à nos émissions carbone
<b>Risques financiers</b>	Gérer la trésorerie avec prudence
	Maîtriser le risque de change
	Maîtriser le risque de contrepartie
	Risques financiers liés à l'évolution, la complexité et l'interprétation de la réglementation fiscale
	Risques financiers liés aux effets du changement climatique

## 1.9.1 RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE ET AUX OPÉRATIONS

### 1.9.1.1 Limiter les risques industriels et environnementaux

#### Descriptif du risque

La maîtrise des risques industriels et environnementaux repose sur une démarche commune de la direction du développement durable et de la direction des affaires industrielles du groupe. Elle repose sur un réseau « HSE » spécifique et sur les Comités développement durable locaux, comme décrit au chapitre 2.1.2.

#### Gestion du risque

Hermès met en place les actions visant à protéger le patrimoine industriel, les collaborateurs et l'environnement dans tous les sites industriels de la maison. La direction des affaires industrielles groupe s'appuie sur les directions industrielles des métiers et sur les directeurs de site pour réaliser des diagnostics internes, des audits menés par des spécialistes externes et établir des plans d'amélioration opérationnels. Les recommandations issues de ces analyses en matière d'organisation, de procédures, de dépenses ou d'investissements font l'objet d'un suivi régulier. Les dépenses et investissements consacrés à la sécurité sont considérés comme prioritaires lors des arbitrages budgétaires.

Le groupe Hermès fabrique la majorité de ses produits en interne, principalement en France, et n'est pas dans une optique d'optimisation des coûts, notamment sur la main d'œuvre et la localisation des manufactures. Il n'est donc pas à la recherche de fournisseurs établis dans des pays à risque. Enfin, le groupe Hermès s'est, de longue date, engagé dans une démarche responsable de partenariat avec ses fournisseurs. Il conclut des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et producteurs, basés sur l'éthique et la confiance, en favorisant notamment des relations à long terme avec ces derniers (cf. paragraphe 2.6 Les communautés : fournisseurs et partenaires).

Les actions et réalisations d'Hermès en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale sont détaillées dans la section développement durable (chapitre 2) de ce rapport.

### 1.9.1.2 Maîtriser et sécuriser les flux d'approvisionnement

#### Descriptif du risque

La majeure partie de la production d'Hermès est intégrée, dans la continuité de sa stratégie de préservation de savoir-faire uniques et de sécurisation des approvisionnements. La capacité du groupe Hermès à grandir est cependant aussi liée au développement de ses fournisseurs, dont les savoir-faire d'exception et les succès de demain contribueront à ceux du groupe. Les sous-traitants et fournisseurs de la maison sont, pour la majorité, des partenaires depuis de nombreuses années, et cette stabilité des relations permet d'inscrire dans le temps une étroite collaboration sur de nombreux sujets.

#### Gestion du risque

L'approche du groupe repose sur la connaissance des filières d'approvisionnement. Le risque fournisseur est traité de manière transversale par le responsable des achats directs d'une part, et le responsable des achats indirects d'autre part. Leur mission consiste notamment à animer la communauté des acheteurs et à les accompagner au quotidien dans la gestion du risque fournisseur en s'appuyant sur différents outils complémentaires, tel que décrit en pages 113 à 119.

Avec ses partenaires et fournisseurs, Hermès développe des relations de long terme qui lui permettent de mieux sécuriser ses approvisionnements et de protéger les savoir-faire critiques.

Soucieux d'accompagner tous ses partenaires durablement, d'entretenir des relations équilibrées, avec bienveillance et exigence, Hermès s'assure qu'ils partagent et respectent ses ambitions sociales, environnementales et éthiques. Des audits fournisseurs, menés avec des ressources internes et des cabinets externes indépendants, permettent de s'assurer notamment de la conformité de leurs opérations par rapport aux attentes du groupe.

L'élaboration des cartographies des risques des métiers permet d'identifier, d'évaluer et d'établir des plans d'action chaque fois que nécessaire en réponse aux risques identifiés. Des efforts significatifs sont apportés pour optimiser et sécuriser la *supply chain*. Le groupe renforce la sécurisation de ses approvisionnements, met en œuvre une politique de diversification et de limitation de la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, et constitue des stocks stratégiques. Le cas échéant, des prises de participation permettent de sécuriser ces relations.

### 1.9.1.3 Équilibrer et protéger la distribution

#### Descriptif du risque

La présence du groupe est répartie sur 310 points de vente à enseigne Hermès, dont 219 succursales qui représentent plus de 85 % du chiffre d'affaires. La liste des magasins dont le groupe est propriétaire est détaillée en page 35. Certains produits Hermès sont également distribués via un réseau de points de vente multimarques soigneusement sélectionnés sur la base de critères qualitatifs et/ou quantitatifs. C'est le cas notamment des parfums et des montres ainsi que de certains produits de l'univers maison. Enfin, le groupe possède également d'autres marques qui distribuent leurs produits sous leur propre enseigne ou via un réseau sélectif qui leur est propre. Le détail de ces marques est présenté en page 32.

#### Gestion du risque

Hermès se positionne de manière singulière sur le marché du luxe. Son large portefeuille de produits réduit le risque de dépendance à une gamme particulière, et sa distribution est géographiquement équilibrée.

Hermès s'appuie sur une structure de distribution qui favorise une dilution importante du risque client.

Les ventes sont par ailleurs faiblement exposées aux phénomènes de saisonnalité, le second semestre 2018 ayant représenté 52 % du total des ventes (51 % en 2017).

L'équilibre du portefeuille géographique permet de limiter les risques liés aux zones géographiques, avec des résultats sur l'ensemble des zones et une politique d'investissement maîtrisée.

#### 1.9.1.4 Minimiser les risques sur les biens immobiliers

##### Descriptif du risque

La présence du groupe Hermès dans les meilleurs emplacements pour ses activités de distribution ainsi que la réalisation de bâtiments de qualité, lieux de vie et outils de travail pour ses artisans et collaborateurs, sont un enjeu majeur pour le groupe.

##### Gestion du risque

Le pilotage des opérations de nature immobilière du groupe est centralisé au sein de la direction du développement immobilier qui veille au respect de la qualité, du coût et des délais. Cela contribue à une bonne maîtrise d'enjeux cruciaux :

- ◆ la recherche et la validation qualitative et technique d'emplacements pour la distribution, la production et les établissements administratifs ;
- ◆ la sécurisation de nos emplacements clés par l'analyse détaillée de nos engagements locatifs et des risques associés ;
- ◆ la maîtrise d'ouvrage (directe ou par délégation) des principales opérations de construction afin d'en assurer la bonne réalisation ;
- ◆ la supervision du plan d'inspection des principaux sites du groupe, qui contrôle le respect des règles en matière de construction, sécurité et incendie. Ces inspections sont complétées par des visites de prévention réalisées par les assureurs du groupe. En complément, la direction du développement immobilier assure une veille sur les risques éventuels notamment par la formalisation d'une cartographie des risques immobiliers pour les projets majeurs, vérifie la bonne application des règles du groupe dans ce domaine et procède à un suivi systématique des plans d'action engagés.

#### 1.9.1.5 Surveiller et prévenir les risques informatiques

##### Descriptif du risque

Les systèmes d'information ont une importance primordiale dans le bon déroulement des opérations quotidiennes du groupe, que ce soit en lien avec les clients, les fournisseurs ou les salariés mais également concernant le traitement et le stockage des données du groupe.

##### Gestion du risque

Les dépenses effectuées par Hermès dans le domaine informatique (budget d'investissement et de fonctionnement) se situent dans la moyenne des sociétés du secteur. Elles ont pour objectifs d'aligner les infrastructures techniques et les systèmes avec les besoins croissants des utilisateurs et des métiers du groupe, de garantir une bonne performance opérationnelle, de maintenir sous contrôle les risques informatiques et de préparer les systèmes d'information pour le futur, notamment pour les nouveaux usages digitaux.

La direction des systèmes d'information du groupe travaille dans le cadre d'une charte de gouvernance informatique et a mis en place un corps de procédures applicables à l'ensemble des sociétés du groupe.

Des audits de sécurité informatique et de conformité aux procédures groupe sont réalisés périodiquement sur l'ensemble des filiales, en collaboration avec la direction de l'audit et des risques et avec l'aide de prestataires externes à la DSI groupe le cas échéant.

La sécurisation des systèmes d'information s'est également concrétisée par la poursuite des travaux d'harmonisation des systèmes utilisés autour d'un ERP standard et d'une comptabilité groupe unique.

En matière de prévention des risques informatiques, la cartographie des risques IT est régulièrement mise à jour et présentée au Comité d'audit et des risques. Les travaux réalisés en 2018 concernent notamment le renforcement de la sécurité des systèmes centraux, la maîtrise des postes de travail pour l'ensemble du groupe, la centralisation des droits d'accès internes permettant d'en faciliter la gestion, la sécurisation des accès internes et externes, la prévention de la fuite de données confidentielles, la protection des applications *cloud*, la sécurisation physique des centres de données et l'amélioration des dispositifs de secours et de tolérance de panne des systèmes critiques pour garantir la continuité de fonctionnement en cas d'incident.

Des tests d'intrusion via les réseaux internes, Wi-Fi et externes ainsi que des simulations de sinistres informatiques ont été réalisés, et les plans d'action formalisés. La continuité des opérations informatiques est également testée régulièrement.

Par ailleurs, le groupe veille à se conformer aux différentes normes et réglementations, par exemple en matière de gestion des données des cartes de paiement (PCI-DSS) ou de protection des données personnelles (RGPD).

#### 1.9.1.6 Protéger la santé et la sécurité des consommateurs

##### Descriptif du risque

Le groupe Hermès est soucieux du respect des réglementations des pays dans lesquels il opère. La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du groupe.

##### Gestion du risque

Les produits Hermès sont régulièrement testés tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de production. Des tests sur les produits finis sont également réalisés par des laboratoires indépendants en Europe, en Asie et aux États-Unis, pour vérifier leur conformité par rapport à la réglementation en vigueur la plus exigeante dans le monde, ainsi que leur innocuité. Une veille est en place pour analyser l'évolution permanente des réglementations avant d'intégrer les cahiers des charges produits.

#### 1.9.1.7 Recruter et former des collaborateurs et artisans aux niveaux d'excellence exigés par le groupe

##### Descriptif du risque

Le savoir-faire des artisans, et plus largement des collaborateurs, forment le socle d'Hermès. Ce socle repose sur la préservation, l'enrichissement et la transmission de ces savoir-faire, souvent exclusifs, dans un contexte de croissance des métiers et des effectifs.

## Gestion du risque

La maison poursuit le perfectionnement continu des gestes et des savoir-faire de ses artisans à travers de multiples programmes de formation et de qualification professionnelles. Ces programmes sont menés au sein des propres écoles internes Hermès (Écoles du Cuir, des Tanneurs ou du Textile entre autres), ainsi que dans le cadre de nombreuses collaborations avec les structures de formation externes (tels que décrits page 61).

## 1.9.2 RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

### 1.9.2.1 Respecter la législation et la réglementation en vigueur dans tous les domaines

#### Descriptif du risque

Le groupe Hermès est soucieux du respect des législations et des réglementations auxquelles il est soumis en France et à l'étranger. Ces législations et réglementations sont de plus en plus nombreuses et complexes.

#### Gestion du risque

Le groupe assure une veille juridique constante dans tous les domaines du droit pour tenir compte des évolutions réglementaires et jurisprudentielles et se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur tant en France qu'à l'étranger. Cette veille est effectuée par des ressources internes et externes :

- ◆ en interne, compte tenu de la complexité croissante de chaque matière juridique, la direction juridique est organisée en pôles de spécialités avec des départements ou divisions spécialisés dans un domaine de droit (droit des sociétés et droit boursier, droit immobilier, droit des fusions et acquisitions, lutte anti-contrefaçon), en pôles d'activité avec des équipes généralistes en charge de certains métiers (Métier et Marques Sélectifs, Métiers Hermès Sellier et Métiers Holding & Supports) et en pôles régionaux avec des équipes juridiques en Chine, au Japon, à Singapour, en Inde et aux États-Unis. Lui sont également rattachés la direction de la conformité ainsi que le département en charge du droit de la protection des données personnelles. Les dossiers de droit social et de droit fiscal sont respectivement traités par la direction des ressources humaines et par la direction financière du groupe, en lien avec la direction juridique ;
- ◆ en externe, sur chacun des territoires où le groupe développe son activité, Hermès est conseillé par des cabinets d'avocats implantés localement, spécialisés et reconnus pour chacune des nombreuses matières traitées. Si le groupe continue d'être engagé dans des procédures judiciaires, le règlement de ces situations ne devrait pas avoir d'incidence significative sur son activité et ses résultats financiers. Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du groupe.

### 1.9.2.2 Protéger et défendre les droits de propriété intellectuelle et lutter contre la contrefaçon

#### Descriptif du risque

Le groupe est très attaché à la protection et à la défense de ses droits de propriété intellectuelle. Il est très actif en matière de lutte contre la contrefaçon. Tous les métiers du groupe sont touchés par ce fléau et plus particulièrement le secteur de la Maroquinerie.

#### Gestion du risque

Le groupe possède un portefeuille de marques, de modèles, de brevets et de noms de domaine particulièrement complet, qui est étendu régulièrement.

Au sein de chaque pôle juridique métier, des équipes sont spécifiquement dédiées à ces problématiques et veillent à ce que l'ensemble des créations du groupe soit protégé de manière efficace.

Enfin, le groupe s'assure que ses droits sont respectés et mène dans ce cadre une politique de lutte anti-contrefaçon active qui comprend à la fois des mesures préventives (formations et *lobbying*) et des mesures coercitives (actions administratives, civiles ou pénales) dans le monde entier et notamment sur Internet. Ces actions sont engagées par le département anti-contrefaçon avec l'appui de conseils externes et en collaboration avec les autorités locales compétentes en matière de propriété intellectuelle et de lutte contre la contrefaçon. Elles sont menées à la fois sur les marchés traditionnels et sur Internet (plateforme de vente en ligne, réseaux sociaux, sites marchands, etc.).

Ces actions permettent de saisir et de détruire chaque année plusieurs centaines de milliers de produits de contrefaçon, de remonter à la source de ces produits et d'obtenir la reconnaissance des droits du groupe et le versement de dommages-intérêts qui viennent réparer le préjudice subi.

## 1.9.3 RISQUES LIÉS À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Les enjeux du groupe en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, sont décrits dans le détail dans la section 2 du document, et sont articulés autour des six axes stratégiques du développement durable du groupe Hermès :

- ◆ les savoir-faire ;
- ◆ les équipes ;
- ◆ les matières ;
- ◆ l'environnement ;
- ◆ les fournisseurs et partenaires ;
- ◆ les parties prenantes.

### 1.9.3.1 Prévenir les risques d'atteinte grave aux droits humains, aux libertés fondamentales et à la santé et à la sécurité des personnes

#### Descriptif du risque

Le groupe est soucieux du respect des droits humains et des libertés fondamentales, de la santé et de la sécurité des personnes ainsi que de l'environnement, résultant de ses activités ainsi que des activités de ses sous-traitants ou fournisseurs. Tous les métiers du groupe sont vigilants et plus particulièrement nos filières d'approvisionnement en matériaux et matières premières.

#### Gestion du risque

Dans le cadre de la loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres, le groupe Hermès a élaboré un plan de vigilance propre à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, résultant de ses activités, ainsi que des activités de ses sous-traitants ou fournisseurs. Les dispositifs d'atténuation et de prévention de ces risques sont en particulier traités en pages 69 à 84 s'agissant des employés et en pages 117 à 119 au regard des fournisseurs.

### 1.9.3.2 Prévenir les risques attachés à nos matières naturelles, à notre chaîne d'approvisionnement, à la conformité réglementaire environnementale et à nos émissions carbone

#### Descriptif des risques

Le groupe cherche à sécuriser des approvisionnements de qualité, issus de matières renouvelables, obtenues dans le respect de la biodiversité et avec éthique dans le traitement des animaux. Plus largement, il cherche à maîtriser les risques liés à ses sous-traitants et fournisseurs. Le respect des obligations réglementaires environnementales, de plus en plus contraignantes, est un enjeu permanent, ainsi que celui de la maîtrise des émissions carbone.

#### Gestion des risques

Conformément à la loi relative au devoir de vigilance, sous la coordination et le contrôle actif de la direction des affaires industrielles, les principaux métiers concernés de la maison se sont engagés dans des démarches visant à (i) mieux connaître les filières d'approvisionnement et faire évoluer les pratiques opérationnelles et à (ii) assurer la conformité réglementaire environnementale. Des audits sont effectués régulièrement avec des prestataires spécialisés, ou sur certaines filières avec le WWF (alligator, cachemire, bois). Des plans d'action sont ensuite déployés.

En 2018, le groupe a renforcé ses analyses sur les impacts carbone des activités, pris des mesures pour réduire ses émissions (immobilier, transport...), initié des études pour mettre en place des approvisionnements en énergies renouvelables, et renforcé son investissement dans le fonds Livelhoods qui procure des crédits carbone à haute valeur sociétale.

Les dispositifs d'atténuation et de prévention de ces risques sont en particulier traités aux pages 92 à 110.

## 1.9.4 RISQUES FINANCIERS

### 1.9.4.1 Gérer la trésorerie avec prudence

#### Descriptif du risque

Le groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques financiers liés à son activité. Compte tenu de sa situation de trésorerie positive, le groupe n'est pas exposé au risque de liquidité et mène une politique prudente de gestion du risque de taux.

#### Gestion du risque

La gestion de la trésorerie et des devises est centralisée par la direction de la trésorerie du groupe et encadrée par des règles de gestion et de contrôle précises. La gestion administrative et le contrôle des opérations sont assurés par la direction du *Middle & Back-Office*, notamment par le biais d'un logiciel de trésorerie intégré.

Par ailleurs, la direction de l'audit et des risques (DAR) veille au bon respect du contrôle des risques et des procédures de gestion.

Le Comité de sécurité trésorerie vérifie régulièrement l'application de ces procédures et le traitement des éventuels risques identifiés. Le groupe suit une politique de placement prudente, qui vise à éviter tout risque de perte sur le capital et à privilégier la liquidité afin de pouvoir mettre en place des évolutions stratégiques indépendantes et réactives. Le groupe ne traite qu'avec des banques et établissements financiers de premier rang. Par ailleurs, les risques de contrepartie sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le service Trésorerie d'Hermès International. La trésorerie disponible est principalement investie en OPCVM monétaires de grandes sociétés de gestion, en dépôts à terme et en certificats de dépôt émis par des banques de premier rang, ayant une faible sensibilité et des durées de placement courtes.

Des informations quantitatives sur les impacts du risque de taux d'intérêt sont fournies dans la note 23.3 des comptes consolidés.

La direction de la trésorerie effectue une veille constante sur les évolutions des réglementations juridiques en matière d'opérations de placement, afin de se mettre en conformité avec les réglementations en vigueur. Par ailleurs, la direction financière veille à faire évoluer ses procédures et ses outils de manière à s'adapter en permanence à l'évolution de son environnement.

### 1.9.4.2 Maîtriser le risque de change

#### Descriptif du risque

Le groupe est naturellement exposé au risque de change car la quasi-intégralité de sa production est située dans la zone euro, alors que la majorité de ses ventes s'effectue dans une devise autre que l'euro (dollar américain, yen japonais, autres devises asiatiques, etc.). Ce risque est couvert de manière à minimiser et anticiper l'impact des fluctuations des devises sur les résultats du groupe.

## Gestion du risque

La politique de change du groupe est fondée sur les principes de gestion suivants :

- ♦ les filiales de distribution sont facturées dans leur devise par les filiales de production, qui appliquent un taux de change annuel sur les barèmes établis en euros. Les filiales de distribution concentrent ainsi l'essentiel du risque de change ;
- ♦ le risque de change du groupe est systématiquement couvert par Hermès International sur une base annuelle, basée sur les flux internes futurs de trésorerie d'exploitation entre les sociétés du groupe ;
- ♦ aucune opération spéculative au sens économique du terme n'est autorisée ;
- ♦ ces couvertures sont réalisées avec des opérations de change fermes et/ou optionnelles éligibles à la comptabilité de couverture ;
- ♦ les autres transactions hors exploitation sont couvertes contre le risque de change dès que leur engagement est ferme et définitif. Il s'agit notamment des risques financiers nés d'opérations de prêts intragroupes et des dividendes en devises.

Ces règles de gestion ont été validées par le Comité exécutif et ont également été entérinées par le Conseil de surveillance.

La gestion administrative et le contrôle de ces opérations sont assurés par le service du *Middle & Back-Office*, notamment par le biais d'un logiciel de trésorerie intégré. Par ailleurs, la direction de l'audit et des risques (DAR) d'Hermès International veille au bon respect du contrôle des risques et des procédures de gestion.

Les décisions de gestion, à l'intérieur de ces règles, sont validées par le Comité exécutif dans le cadre d'un Comité de sécurité trésorerie qui se réunit régulièrement.

Le risque de change du groupe est couvert annuellement par Hermès International selon la politique décrite ci-dessus sur la base des flux futurs de trésorerie hautement probables et issus des prévisions budgétaires. Pratiquement, au 31 décembre, la couverture des transactions internes en devises de l'année suivante est proche de 100 %.

À ce titre, le groupe a recours à des achats et ventes d'options d'achat et de vente ainsi qu'à des *swaps* de devises et des contrats de change à terme.

Des informations quantitatives sur les impacts du risque de change sont fournis dans les notes 23.2 des comptes consolidés.

La direction de la trésorerie effectue une veille constante sur les évolutions des réglementations juridiques en matière d'opérations de dérivés, afin de se mettre en conformité avec les réglementations en vigueur. Par ailleurs, la direction financière veille à faire évoluer ses procédures et ses outils de manière à s'adapter en permanence à l'évolution de son environnement.

### 1.9.4.3 Maîtriser le risque de contrepartie

#### Descriptif du risque

Compte tenu de sa situation de trésorerie positive, et de ses autres opérations traitées avec les banques (couvertures de change), le groupe est exposé à un risque de contrepartie principalement bancaire faisant l'objet d'un suivi adapté.

## Gestion du risque

En accord avec les procédures de contrôle interne mises en place, le groupe ne traite qu'avec des banques et des établissements financiers de premier rang ayant signé des conventions FBF et ISDA relatives aux opérations sur instruments financiers à terme et n'encourt pas de risque de contrepartie significatif. Par ailleurs, les risques de contrepartie sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le service Trésorerie d'Hermès International. Enfin, le groupe répartit ses opérations de placement, de couverture de risque de change et de dépôt auprès des banques sélectionnées dans des limites de montant et de maturité définies.

Par ailleurs, l'impact du risque de crédit tel que préconisé par IFRS 13 dans la juste valeur des instruments dérivés est proche de 0 pour le groupe, compte tenu du fait que l'ensemble des instruments dérivés a une maturité inférieure à 12 mois.

### 1.9.4.4 Risques financiers liés à l'évolution, la complexité et l'interprétation de la réglementation fiscale

#### Descriptif du risque

Le groupe est exposé aux risques financiers liés à l'évolution, la complexité et l'interprétation de la réglementation fiscale dans chacun des pays dans lesquels il opère. Les modifications de la réglementation fiscale et l'alourdissement des impôts et taxes, notamment l'impôt sur les sociétés, les droits de douanes, les retenues à la source, concernant en particulier les flux de marchandises et les flux financiers (intérêts, dividendes) ... pourraient affecter négativement les résultats du groupe.

#### Gestion du risque

Le groupe assure la veille réglementaire et définit sa politique fiscale en s'appuyant sur une équipe de fiscalistes placée sous la supervision du Directeur Général Finances, assistée de conseils externes le cas échéant. Le groupe s'engage à respecter l'ensemble des lois et réglementations en vigueur dans chacun des pays. Il s'appuie sur une organisation transparente et simple. La politique fiscale du groupe ne repose sur aucun schéma d'optimisation ou d'évasion fiscale et est conforme aux principes édictés par l'OCDE. En cas de litige ou de différence d'interprétation, le groupe peut être amené à contester des rectifications face aux autorités fiscales et à utiliser les voies de recours pour assurer sa défense et faire valoir sa position.

### 1.9.4.5 Risques financiers liés aux effets du changement climatique

Hermès considère que les risques financiers liés aux effets du changement climatique sur son activité sont non significatifs à ce jour (article L. 225-100-1 du Code de commerce). Le groupe déploie une stratégie « bas-carbone » et a mis en place un certain nombre de mesures pour réduire ses consommations énergétiques et ses émissions, que ce soit dans ses approvisionnements, ses sites manufacturiers, ou dans ses magasins. En complément de ces efforts internes, Hermès a mis en place depuis 2012 une stratégie volontaire de compensation des émissions carbone du groupe (Fonds Livelihoods).

### 1.9.5 POLITIQUE D'ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

La politique du groupe Hermès est de transférer au marché de l'assurance les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur ses résultats. Les programmes d'assurance groupe représentent la majeure partie des couvertures d'assurance pour les filiales. Ils sont placés par l'intermédiaire de courtiers figurant parmi les 10 premiers français, auprès d'assureurs de premier plan. Les principaux programmes internationaux d'assurance privilégient une approche « tous risques sauf » et couvrent :

- 1) les dommages matériels et les pertes d'exploitation pouvant affecter les sites de production, de logistique, de distribution ou les locaux situés en France et à l'étranger. La police souscrite auprès de FM Global a été renouvelée pour un an. La limite de couverture est de 500 M€. Les franchises pour les dommages directs varient de 15 000 € à 250 000 € et, pour les pertes d'exploitation, de 70 000 € à trois jours de marge brute. Le risque de tremblement de terre au Japon est couvert depuis plusieurs années pour les dommages directs et les pertes d'exploitation à hauteur de 40 M€. Cette assurance s'accompagne d'un volet prévention/ingénierie : 57 sites de production et de distribution ont fait l'objet d'une visite de prévention en 2018. Les recommandations émises font l'objet d'un suivi rigoureux et formalisé. Cette police a été reconduite pour 2019 avec les mêmes niveaux de couverture ;
- 2) la responsabilité civile du fait de dommages corporels, matériels ou immatériels, causés à des tiers dans le cadre de l'exploitation ou du fait des produits. Ces polices sont souscrites pour une durée de trois ans au 1<sup>er</sup> janvier 2016 auprès d'AIG Europe et Zurich Insurance pour des montants de garantie tenant compte de la nature des activités du groupe ; le plafond de garantie par sinistre est de 70 M€, et les franchises varient de 1 000 € à 10 000 €. Cette police a été renouvelée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour une durée de deux ans avec un plafond porté à 100 M€ ;
- 3) le transport des produits entre les sites de production et vers le réseau de distribution. Une police est souscrite auprès de Chubb ;
- 4) les responsabilités vis-à-vis de l'environnement. Cette police a été souscrite auprès d'AIG Europe au 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour une durée de 24 mois. Le plafond de garantie est de 10 M€ par sinistre et de 20 M€ pour la période, et les franchises sont de 25 000 €. Cette police a été renouvelée au 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour une durée de trois ans avec un plafond de garantie porté à 15 M€ par sinistre et à 25 M€ pour la période ;
- 5) les cyber-risques. Comme chaque année depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, la police a été renouvelée auprès de Zurich Insurance pour une durée d'un an, couvrant la reconstitution des données, les pertes d'exploitation relatives à un incident de sécurité, la responsabilité civile, et les frais, notamment les frais de défense et de notification.

D'autres contrats ont été souscrits pour répondre à des besoins spécifiques, en particulier dans le cadre des opérations de construction (travaux neufs ou rénovation) réalisées en tant que maître d'ouvrage. Par ailleurs, le groupe Hermès a, depuis de nombreuses années, souscrit à une assurance de responsabilité civile des mandataires sociaux auprès d'AIG Europe et d'autres assureurs de renom, pour des montants adaptés en regard de notre activité.

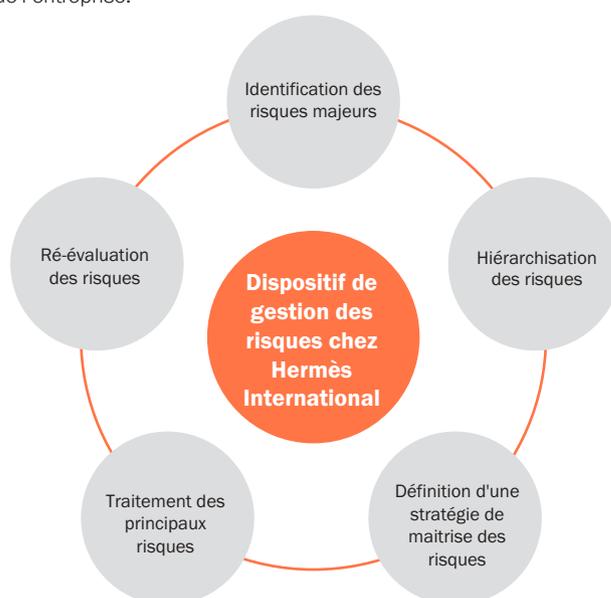
En 2018, ces polices n'ont pas fait l'objet de sinistres significatifs.

### 1.9.6 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sont présentés au paragraphe 1.10.

#### 1.9.6.1 Objectifs de la gestion des risques 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.



#### 1.9.6.2 Environnement de contrôle

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

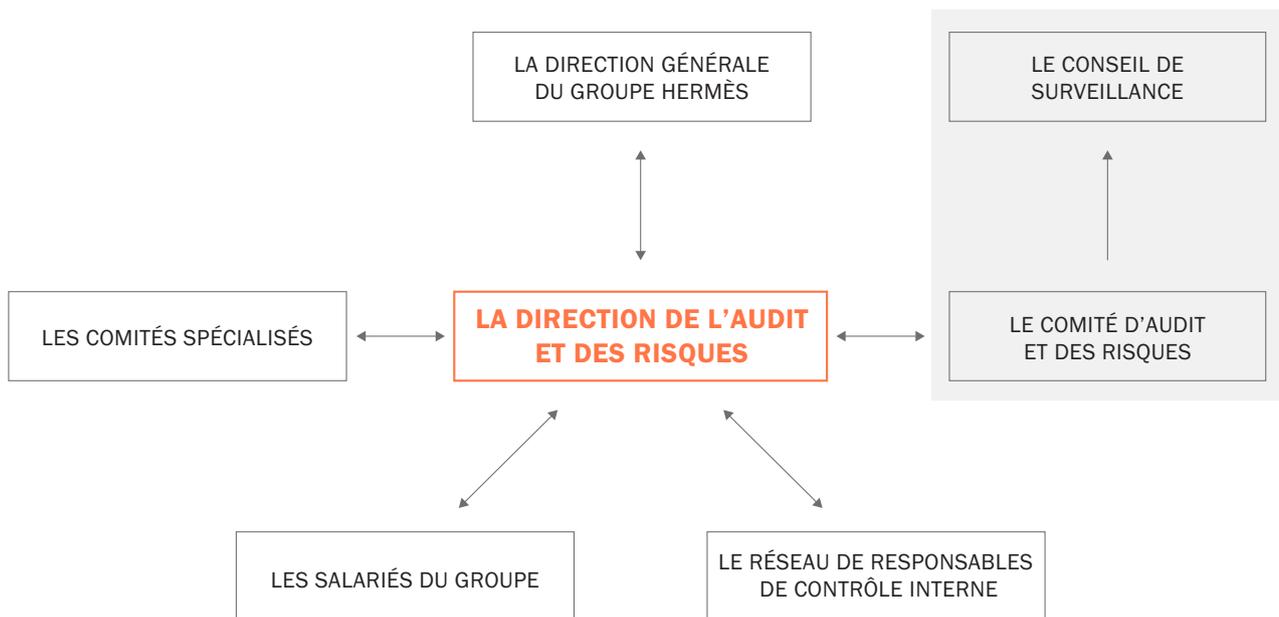
Au premier rang de ces valeurs figure l'exigence de qualité, essence même de l'activité d'Hermès. Celle-ci se conçoit dans tous les domaines, non seulement dans les produits et les services, mais aussi dans les modes de gestion. Hermès attache une grande importance aux qualités de gestionnaire de ses principaux responsables. La culture Hermès, dont l'apprentissage est organisé notamment par des parcours d'intégration des nouveaux cadres et par des sessions de formations spécifiques, permet à chacun de comprendre sa place dans l'organisation et d'intégrer les règles de conduite et d'intégrité de la maison. Ces valeurs de qualité et d'état d'esprit de tous les collaborateurs donnent une base solide aux comportements et aux actions en faveur d'un contrôle interne rigoureux. L'articulation et l'équilibre entre ces deux valeurs sont conditionnés par la culture de la gestion du risque et du contrôle propres à l'entreprise, le style de management et les valeurs éthiques de l'entreprise.

À ce titre, et à l'appui de la gestion du risque promue par le groupe, une charte éthique existe et est diffusée auprès des collaborateurs depuis 2009. Elle a été complétée en 2013 par le code de conduite des affaires, qui précise les comportements attendus des collaborateurs du groupe. Ces deux documents ont été actualisés en 2016. Ils sont disponibles sur l'intranet de la société et font l'objet d'un accusé de réception formel, lors de leur remise aux employés. Des formations complémentaires relatives aux lois anti-corruption ont par ailleurs été organisées auprès des opérationnels. Pour autant, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

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

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

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



#### La direction générale

La direction générale conçoit les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne propres à la taille de la société, à son activité, à son implantation géographique et à son organisation. Au-delà des systèmes de délégation des responsabilités mis en place aux différents niveaux, la direction générale reste, en dernier ressort, le garant de la qualité et de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que de leur adéquation avec les objectifs stratégiques du groupe. Pour ce faire, elle reçoit les rapports d'audit et les cartographies des risques des filiales et des Métiers et rencontre régulièrement la direction de l'audit et des risques (DAR). Elle effectue donc une surveillance globale sur le dispositif pour en préserver l'intégrité et, le cas échéant, initier les actions correctives nécessaires en cas de dysfonctionnement.

#### Le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques a été créé en 2005 au sein du Conseil de surveillance en application de l'article L. 823-19 du Code de commerce, et sans préjudice des compétences du Conseil de surveillance auquel il ne se substitue pas.

Les rôles et attributions du Comité d'audit et des risques ont été formalisés dans un règlement intérieur, établi par le Conseil de surveillance en 2010 et régulièrement mis à jour. La dernière version figure aux pages 212 et 213. Le règlement intérieur a été modifié et soumis à la validation du Comité d'audit et des risques en 2017 pour intégrer la procédure d'approbation des services autres que la certification des comptes.

Chaque réunion du Comité d'audit et des risques donne lieu à un compte rendu écrit et approuvé. Lors de chaque réunion du Conseil de surveillance, la présidente du Comité d'audit et des risques présente au Conseil un compte rendu des travaux du Comité d'audit et des risques. La liste des travaux réalisés par le Comité d'audit et des risques en 2018 est détaillée aux pages 189 à 190.

En 2016, le Comité d'audit et des risques a également procédé à son auto-évaluation dans le cadre de l'auto-évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, depuis 2017, la mise à jour de la cartographie des risques informatiques est partagée annuellement avec le Comité d'audit et des risques. En 2018, la présentation a été réalisée au cours de la session du 14 novembre 2018.

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

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

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

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

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

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

Elle collabore avec les directions du groupe afin de favoriser le traitement en amont des principaux risques et des risques émergents et anime la démarche de cartographie des risques auprès des principaux métiers, filiales de distribution et fonctions support. La méthodologie de cartographie des risques est régulièrement actualisée. En 2017, cette méthodologie avait été entièrement revue par un conseil externe spécialisé.

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

Depuis 2010, une charte d'audit détaille les missions et responsabilités des auditeurs internes, leur éthique professionnelle et formalise le déroulement des missions d'audit. Une charte des risques, formalisant les principes et règles mis en œuvre dans le cadre de la gestion des risques et une charte de contrôle interne, formalisant les rôles et responsabilités des acteurs du contrôle interne, ont complété le dispositif en 2013. Ces chartes sont revues régulièrement. Le directeur de l'audit et des risques participe aux réunions du Comité d'audit et des risques. Il rencontre le Comité d'audit et des risques six fois par an, dont une fois hors de la présence de tiers. Il présente chaque année au Comité d'audit et des risques son rapport d'activité.

### Les responsables de contrôle interne

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

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

- ◆ revoir les principaux risques et l'organisation du contrôle interne ;
- ◆ vérifier la mise en œuvre des Procédures groupe conformément à la réglementation locale ;
- ◆ participer aux travaux d'auto-évaluation du contrôle interne ;
- ◆ diffuser la culture du contrôle interne auprès de tous les collaborateurs ;
- ◆ réaliser un suivi des plans d'action de la cartographie des risques ;
- ◆ effectuer un suivi des recommandations d'audit de la DAR.

### Les comités spécialisés

Le groupe Hermès a déployé des processus spécifiques pour surveiller certains risques, grâce à des comités spécialisés ou des groupes de travail. Ces comités se réunissent périodiquement. Par exemple, des comités sur les risques immobiliers, la sécurité, les risques informatiques, les risques de trésorerie analysent les enjeux et étudient les mesures correctives appropriées afin qu'elles soient déployées dans les entités. Ils vérifient également que les dispositifs de contrôle existants correspondent aux procédures du groupe. Les principaux interlocuteurs opérationnels concernés participent à ces comités, ainsi que la DAR, dont le rôle est de faciliter l'identification des risques et des plans d'action associés.

Depuis 2016, le Comité sécurité groupe arbitre sur des sujets de sécurité transversaux et suit le bon fonctionnement des comités spécialisés. En complément, un comité ad hoc sur la sécurité des transports, constitué de la direction sécurité groupe, de la direction des transports, de la direction des assurances, de la direction de l'audit et des risques et des directions des Métiers concernés se tient également périodiquement afin de définir les actions de sécurisation des transports des produits chez Hermès.

Le groupe Hermès a mis en place, depuis 2017, le « Comité Compliance et Vigilance » constitué de représentants de la direction de la conformité, de la direction juridique, de la direction du développement durable, de la direction des affaires industrielles, de la direction de l'audit et des risques, de la direction commerciale, de la direction financière et de la direction des ressources humaines, afin d'établir un plan de vigilance applicable à toutes les filiales du groupe. A noter qu'un directeur juridique compliance et affaires publiques a été nommé depuis 2017. Ses missions sont détaillées dans le paragraphe 3.2.2.2.

## Les salariés du groupe

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

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

### 1.9.6.5 Dispositif de gestion des risques

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

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

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

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

La cartographie des risques du groupe est mise à jour chaque année. Elle est alimentée par les cartographies des risques des filiales et par les évaluations individuelles des membres du Comité exécutif. Cette cartographie est partagée collectivement avec eux et les plans d'actions sont distribués. Elle est également partagée avec le Comité d'audit et des risques. La cartographie des risques du groupe est aussi utilisée comme point d'entrée du plan d'audit de la DAR et des programmes de travail des auditeurs internes. Elle alimente également les priorités de contrôle interne du réseau de responsables de contrôle interne. La hiérarchisation des risques effectuée par la direction du groupe est aussi partagée avec les entités afin d'être prise en compte dans les cartographies menées localement.

Dans les domaines de la fraude et de la corruption :

- ♦ La DAR a conduit un exercice spécifique de cartographie des risques de fraude, dont les plans d'action font l'objet d'un suivi. Des campagnes de sensibilisation des fonctions les plus exposées au risque de fraude sont menées régulièrement. La sensibilisation, identifiée comme un outil efficace de prévention de la fraude, est déclinée et adaptée en fonction des types de fraude (risques d'intrusion dans les systèmes, fraudes « au Président », etc.). Par ailleurs, un dispositif de sécurité ad hoc est mis en place et suivi par la Direction Sécurité Groupe.

- ♦ Une cartographie des risques de corruption a été élaborée avec le concours à un conseil externe spécialisé et en collaboration avec le directeur juridique compliance et affaires publiques, qui en assure le pilotage, tel que décrit dans le paragraphe 3.2.3.1.2.

La DAR a aussi la capacité de modifier son plan de travail et de réaliser des missions ad hoc pour prendre en compte de nouveaux risques, notamment en cas d'alerte émise par une direction du groupe. Des audits transversaux peuvent ainsi être menés par la DAR.

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

### 1.9.6.6 Dispositif de contrôle interne en réponse aux risques

#### L'organisation

La direction de l'entreprise, organisée autour d'un Comité exécutif et d'autres comités spécifiques, permet d'assurer alignement stratégique et circulation de l'information. Notamment, des organigrammes précis et des lettres de cadrage stratégique permettent à chacun de bien comprendre son rôle dans l'organisation et d'analyser périodiquement sa performance par rapport aux objectifs. L'organisation du groupe repose sur une forte responsabilisation des équipes locales pour lesquelles les attributions sont clairement définies.

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

#### Les systèmes d'information

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

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

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

En complément des revues détaillées réalisées par la direction des systèmes d'information dans les principales filiales, la DAR vérifie la mise en place des contrôles généraux informatiques lors des audits. Dans ce cadre, la DAR peut avoir recours à des conseils externes spécialisés dans les systèmes d'information.

### Les procédures de contrôle interne

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

Les procédures groupe couvrent les principaux cycles de l'entreprise (achats, ventes, trésorerie, stocks, immobilisations, ressources humaines, systèmes d'information, sécurité et sûreté, clôture des comptes...). Elles sont régulièrement mises à jour par la DAR, en collaboration avec les experts dans leurs domaines respectifs.

Plus spécifiquement, 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 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 appli-

cables 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.

Un audit complet des flux de paiement a été réalisé par un cabinet externe en 2017. La mise en place du plan d'action s'est poursuivie en 2018.

### Les travaux d'auto-évaluation du contrôle interne

L'auto-évaluation du contrôle interne, qui a commencé en 2005, est désormais un processus mature au sein du groupe qui s'appuie sur des questionnaires renseignés par l'ensemble des filiales contrôlées. Ce système permet, d'une part, de contribuer à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le groupe, d'autre part, de fournir un support pour évaluer le niveau de contrôle interne et d'apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités. En cas d'inefficacité des contrôles évalués, les filiales doivent établir un plan d'action pour y remédier.

Les filiales s'auto-évaluent annuellement à l'aide de trois questionnaires disponibles sur l'intranet dans l'outil informatique dédié « CHIC » (*Check your Hermès Internal Control*) et administrés par la DAR. L'auto-évaluation porte sur un questionnaire général de contrôle interne (CHIC Practices), dont le référentiel est établi en lien avec le « Cadre de référence » de l'AMF, un questionnaire spécifique à la gestion de la trésorerie (CHIC Trésorerie) et un questionnaire sur les procédures opérationnelles dans le réseau de distribution (CHIC Boutique). Le questionnaire portant sur la sécurité industrielle est désormais renseigné par la direction de la sécurité du groupe lors de ses visites de site. Ces questionnaires font l'objet d'un travail annuel d'actualisation afin d'intégrer les nouveaux risques et contrôles identifiés comme clés au niveau du groupe. Les résultats sont reportés dans un outil informatique dédié permettant une analyse centralisée afin d'identifier les points d'amélioration et les priorités de contrôle interne pour l'année suivante.

Questionnaires CHIC	Nombre de thématiques *	Exemple de thématiques abordées
Boutique	6	Gestion de la relation client, Gestion de la trésorerie, Inventaire des stocks, sécurité/sûreté, etc.
Practices	10	Finance, Ressources Humaines, Environnement de contrôle, Systèmes d'information, Communication, etc.
Trésorerie	5	Gestion des comptes bancaires, processus et moyens de paiements, conformité réglementaire, etc.

\* Les thématiques sont ensuite subdivisées en plusieurs questions adressant l'exhaustivité des procédures associées.

Les responsables de contrôle interne sont impliqués dans l'auto-évaluation et sont en charge du suivi des plans d'action. La DAR vérifie et compare les réponses données aux questionnaires par les filiales à sa

propre analyse 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 DAR en fonction des enjeux de chaque entité. Le réseau des responsables de contrôle interne a comme responsabilité de s'assurer que les principaux risques liés aux opérations de distribution, de production ou de fonctions support sont couverts par des contrôles adaptés, notamment concernant la sécurité et la traçabilité des actifs. Ce réseau s'est densifié et assure désormais un maillage fin du contrôle interne dans les principales entités. Dans le cadre de son rôle d'animation du réseau des responsables de contrôle interne, la DAR est impliquée dans leur nomination, revoit les plans annuels des filiales, diffuse les bonnes pratiques, notamment par l'intermédiaire d'une plate-forme sociale et collaborative 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. La nature des audits est multiple et comprend :

- ◆ l'audit de filiales de distribution y incluant l'audit des magasins,
- ◆ l'audit de sites de production,
- ◆ l'audit des directions supports aux flux amonts ou avals, etc.
- ◆ l'audit spécialisé mené avec des conseils externes notamment sur les systèmes d'information, etc,
- ◆ l'accompagnement des participations à la mise en place du dispositif de contrôle interne.

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



# 2

## RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DPEF

<b>2.1</b>	<b>MODÈLE D'AFFAIRES</b>	<b>53</b>
2.1.1	Un socle de valeurs fédératrices depuis 1837	53
2.1.2	Une stratégie de développement maîtrisée	54
2.1.3	Des femmes et des hommes passionnés	54
2.1.4	Principales ressources	55
2.1.5	Principales activités	56
2.1.6	Principales réalisations	57
2.1.7	Principaux enjeux en matière de RSE	58
2.1.8	Gouvernance et outils de la démarche RSE	58
<b>2.2</b>	<b>LES HOMMES : SAVOIR-FAIRE</b>	<b>61</b>
2.2.1	Enjeu : la pérennité et le développement des savoir-faire	61
2.2.1.1	<i>Politique</i>	61
2.2.1.2	<i>Actions mises en œuvre</i>	61
2.2.1.3	<i>Résultats</i>	63
2.2.2	Enjeu : la transmission d'une culture	65
2.2.2.1	<i>Politique</i>	65
2.2.2.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	65
2.2.3	Enjeu : recruter des talents	65
2.2.3.1	<i>Politique</i>	65
2.2.3.2	<i>Actions mises en œuvre</i>	65
2.2.3.3	<i>Résultats</i>	67
2.2.4	Enjeu : intégrer le développement durable dans nos savoir-faire	67
2.2.4.1	<i>Politique</i>	67
2.2.4.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	67
2.2.5	Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU	68
<b>2.3</b>	<b>LES HOMMES : LES ÉQUIPES</b>	<b>69</b>
2.3.1	Enjeu : le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs	69
2.3.1.1	<i>Politique</i>	69
2.3.1.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	69
2.3.1.3	<i>Résultats</i>	77
2.3.2	Enjeu : entretenir la diversité	78
2.3.2.1	<i>Politique</i>	78
2.3.2.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	79
2.3.3	Enjeu : l'éthique et le partage des valeurs	81
2.3.3.1	<i>Politique</i>	81
2.3.3.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	81
2.3.4	Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU	84

<b>2.4</b>	<b>LA PLANÈTE : MATIÈRES</b>	<b>85</b>
2.4.1	Enjeu : sécuriser des approvisionnements de qualité	85
2.4.1.1	<i>Politique</i>	85
2.4.1.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	85
2.4.2	Enjeu : gérer les matières avec parcimonie	88
2.4.2.1	<i>Politique</i>	88
2.4.2.2	<i>Plan d'action et résultats</i>	88
2.4.3	Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU	90
<b>2.5</b>	<b>LA PLANÈTE : ENVIRONNEMENT</b>	<b>91</b>
2.5.1	Enjeu : respecter la réglementation	92
2.5.1.1	<i>Politique</i>	92
2.5.1.2	<i>Actions mises en œuvre</i>	92
2.5.1.3	<i>Résultats</i>	93
2.5.2	Enjeu : maîtriser les consommations des ressources naturelles (eau, énergies)	93
2.5.2.1	<i>Politique</i>	93
2.5.2.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	93
2.5.3	Enjeu : maîtriser nos émissions de gaz à effet de serre	101
2.5.3.1	<i>Politique</i>	101
2.5.3.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	101
2.5.4	Enjeu : gérer les déchets	103
2.5.4.1	<i>Politique</i>	103
2.5.4.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	103
2.5.5	Enjeu : respecter et sauvegarder la biodiversité	106
2.5.5.1	<i>Politique</i>	106
2.5.5.2	<i>Actions mises en œuvre</i>	106
2.5.5.3	<i>Résultats</i>	107
2.5.6	Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU	109
<b>2.6</b>	<b>LES COMMUNAUTÉS : FOURNISSEURS &amp; PARTENAIRES</b>	<b>111</b>
2.6.1	Enjeu : partenariats de long terme et soutien au secteur aidé	111
2.6.1.1	<i>Politique</i>	111
2.6.1.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	112
2.6.2	Enjeu : accompagner les fournisseurs	113
2.6.2.1	<i>Politique</i>	113
2.6.2.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	114
2.6.2.3	<i>Cartographie des risques</i>	115
2.6.2.4	<i>Mécanisme d'alerte</i>	117
2.6.2.5	<i>Dispositif de suivi des sujets majeurs</i>	117
2.6.2.6	<i>Évaluation et contrôle</i>	118
2.6.3	Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU	119
<b>2.7</b>	<b>LES COMMUNAUTÉS : PARTIES PRENANTES ET ANCRAGE TERRITORIAL</b>	<b>120</b>
2.7.1	Enjeu : une responsabilité territoriale en France	120
2.7.1.1	<i>Politique</i>	120
2.7.1.2	<i>Actions mises en œuvre et résultats</i>	120
2.7.2	Enjeu : une entreprise citoyenne	122
2.7.2.1	<i>Politique</i>	122
2.7.2.2	<i>Plan d'action</i>	122
2.7.3	Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU	125
<b>2.8</b>	<b>RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DE LA GÉRANCE</b>	<b>127</b>

## 2.1 MODÈLE D'AFFAIRES

Depuis plus de six générations, Hermès est nourri par les valeurs de l'artisanat. Celles-ci façonnent, depuis les origines de l'entreprise, son développement et, en parallèle, son rapport au monde. Vécues et portées par ses dirigeants comme par l'ensemble de ses collaborateurs, ces valeurs ne cessent de s'enrichir des leçons apprises au contact des artisans. Véritable « pays de la main », qui emploie plus de 5 180 artisans en production, Hermès développe auprès de tous cet esprit artisanal qui en fait une maison singulière à bien des égards, et notamment en matière de développement durable. Concrète et vécue au quotidien, cette notion irrigue, par proximité et grâce à des opérations de maillage interne, l'ensemble des collaborateurs, des fournisseurs et des partenaires. Ce modèle s'ancre principalement sur les savoir-faire d'hommes et de femmes établis en France. Il se fonde sur la proximité géographique et culturelle entre nos créateurs et les artisans de nos manufactures. Il s'appuie par ailleurs sur le tissu industriel de nos territoires, que nous enrichissons et développons grâce aux formations internes nécessaires à l'acquisition de tous nos métiers, dispensées dans un esprit de transmission de nos savoir-faire d'exception.

La Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du groupe Hermès couvre l'ensemble des filiales et des sites du groupe (périmètre détaillé en 1.5 et 1.6). Hermès exploite 54 sites de production, dont 42 en France, répartis sur 47 sites géographiques (dont 35 en France, 2 en Suisse, 2 aux États-Unis, 5 en Australie, 2 en Italie et 1 en Grande-Bretagne). Les produits Hermès sont distribués dans le monde à travers un réseau de 310 magasins exclusifs.

**Hermès est une société intégrée dont les activités (« métiers ») sont décrites en section 1.4 et peuvent être résumées comme suit :**

- ♦ **Maroquinerie-Sellerie** (50 % des ventes du groupe et plus de 3 400 artisans), avec des collections de sacs et bagages, d'agendas, d'objets de petite maroquinerie et d'écriture, d'équitation ;
- ♦ **Vêtement et accessoires** (22 % des ventes du groupe), prêt-à-porter femme et homme, accessoires de mode (accessoires, bijoux, ceintures, chapeaux, gants, chaussures, Internet des objets) ;
- ♦ **Soie et Textiles** (9 % des ventes du groupe) : soie féminine (carrés Hermès 90 en twill de soie, écharpes, châles, objets en cachemire) et soie masculine (cravates, écharpes...);
- ♦ **Autres métiers** : Parfums, Horlogerie, Bijouterie, Arts de vivre et Arts de la table ;
- ♦ **Autres produits et marques** : cristallerie Saint-Louis, Puiforcat (orfèvrerie), John Lobb (bottier), Tanneries (Hermès Cuirs précieux), Hermès Horizons (objets sur mesure), petit h, Shang Xia (maison d'artisanat chinois).

### 2.1.1 UN SOCLE DE VALEURS FÉDÉRATRICES DEPUIS 1837

Le développement durable repose chez Hermès sur une volonté permanente de « bien faire ». Les attributs de l'artisanat permettent de mieux comprendre cet état d'esprit et le sens des actions d'Hermès en la matière :

- ♦ **la responsabilité** : l'objet fabriqué artisanalement en maroquinerie est le résultat du travail d'une seule personne, qui maîtrise l'intégralité des étapes nécessaires à sa réalisation, et est responsable de sa qualité finale. Ce sens de la responsabilité s'exerce aussi vis-à-vis des matières utilisées, qui doivent non seulement être les plus belles mais aussi dont l'origine doit être indiscutable : elles sont dignes de permettre la réalisation d'objets d'exception. Cette responsabilité engage également la vie future du produit : chaque artisan est concerné par le lendemain de sa production. Cette forte conscience des conséquences liées aux actes s'exprime donc vis-à-vis de ce qui se passe en amont et en aval des gestes de la production. Cette valeur de responsabilité, issue de l'activité manuelle artisanale, est un des ferments du comportement de l'entreprise en matière de développement durable. C'est une exigence interne, d'autant plus forte que la maison maîtrise un grand nombre de paramètres de son activité ;
- ♦ **l'authenticité** : l'artisan se plaît à souligner « l'authenticité » de la belle matière, celle qui montre sans tricher, dit à l'œil et à la main ce qu'elle est, sans détour ni mensonge. Il refuse la complaisance vis-à-vis d'une matière imparfaite, même si le résultat final pourrait être acceptable. Cette attitude vis-à-vis de la qualité, ce souci d'exigence, se retrouve dans l'attention portée à tous les éléments qui constituent l'objet artisanal et sa facture. L'envers bénéficie d'autant d'attention que l'endroit, ce qui est caché au regard a la même importance que ce qui est montré. De même qu'il est honnête vis-à-vis de ses matières et de son travail, l'artisan Hermès, comme tous les collaborateurs de la maison, porte un regard lucide et engagé sur la relation avec son environnement économique, social et écologique. Il reste conscient de ses limites et de ses imperfections, mais aussi des remises en cause à effectuer sans cesse pour toujours respecter ses valeurs d'excellence. Le projet développement durable se déploie dans cet esprit de sincérité, d'exigence et d'amélioration continue. Il repose sur des réalisations davantage que sur des engagements hypothétiques. Il ne cherche pas la publicité mais l'efficacité à long terme ;
- ♦ **le temps de bien faire, ensemble** : l'artisan Hermès, et au fil des ans l'ensemble de la maison, considère le temps long comme un allié, qui permet de bien faire, d'intégrer les perspectives internes ou externes d'un sujet et de cultiver les qualités de chacun. Et finalement, de donner une juste perspective aux choses. Dans l'apprentissage d'un savoir-faire de fabrication artisanale d'un objet, il est impossible de sauter une étape pour gagner du temps. Toutes s'inscrivent dans

une continuité, toutes sont essentielles. Cette façon de faire apprend aussi à terminer ce qui a été débuté. Ces modes opératoires nous ont formés et nous incitent à mettre en place des politiques et des pratiques responsables, avec une approche participative, en privilégiant la qualité du résultat final, en acceptant d'y passer le temps nécessaire, en tenant compte du rythme nécessaire au changement durable auprès des collaborateurs, de nos partenaires et des écosystèmes naturels.

Le développement durable chez Hermès s'ancre ainsi dans les valeurs fondatrices de la maison. Ces valeurs constituent un puissant moteur dans un groupe familial qui produit en interne plus de 70 % de ses objets et maîtrise donc l'essentiel de sa chaîne de valeur. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) d'Hermès est la manière par laquelle le groupe intègre les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans ses activités et dans ses interactions avec ses parties prenantes sur une base volontaire.

### 2.1.2 UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT MAÎTRISÉE

Le modèle artisanal du groupe porte en lui un développement mesuré, respectueux des enjeux du développement durable. Hermès produit artisanalement des objets de haute qualité, dans des volumes mesurés. C'est une entreprise à taille humaine, avec 14 284 collaborateurs dans le monde, dont 8 846 en France.

L'attention portée aux **femmes et aux hommes** se trouve au cœur du modèle de la maison, pour ses sites mais aussi chez ses partenaires et fournisseurs. Hermès est attentif aux conditions de travail, au respect des équilibres en matière de diversité et à l'application rigoureuse des grands principes des Nations Unies et de l'OCDE. Située essentiellement en France, elle contribue au développement territorial par la création d'emplois, à la fois de qualité et pérennes.

Nos **approvisionnements** concernent essentiellement des matières premières naturelles renouvelables, et obtenues avec un faible impact sur la biodiversité. Le cuir de bovin étant, par exemple, un sous-produit de l'élevage destiné à l'alimentation, la maroquinerie constitue ainsi une activité de recyclage et transformation de ce qui peut être considéré comme un déchet.

Notre **activité manufacturière**, manuelle, est faiblement polluante, nos artisans gérant avec parcimonie les matières premières qu'ils subliment par leurs savoir-faire. La Maroquinerie-Sellerie représente la moitié des ventes du groupe, tandis que les activités Soie, Textiles (vêtements) et Accessoires génèrent un tiers du total. Plus d'une dizaine d'autres métiers complètent notre chiffre d'affaires. L'appel à la **sous-traitance** est limité : plus de 70 % des objets Hermès sont fabriqués en interne, une proportion particulièrement élevée dans le secteur du luxe. Les relations avec la plupart de nos sous-traitants, situés essentiellement en France et en Europe, relèvent de partenariats de long terme qui sont très contrôlés notamment d'un point de vue qualité, éthique, social et environnemental.

Si la fabrication est française, notre **distribution** est mondiale. Notre singularité dans ce domaine s'exprime par la liberté qu'ont les directeurs de magasin de composer leur offre au plus juste, lors de quatre réunions par an de présentation des nouvelles collections des métiers d'Hermès. Cette méthode permet de répondre finement à la demande locale et réduit le gaspillage.

Façonnés à partir des plus belles matières disponibles et des meilleurs savoir-faire artisanaux, les objets répondant aux exigences d'Hermès sont, par essence, des objets durables. La plupart d'entre eux se bonifient avec le temps : la patine et les marques de vie qui accompagnent leur usage leur confèrent leur caractère unique. Souvent transmis de génération en génération, **l'objet Hermès se répare**.

Hermès, actuellement dirigée par la sixième génération d'actionnaires familiaux, est consciente de sa **responsabilité sociétale** et s'efforce de rendre au monde une partie de ce qu'il lui donne. Le développement d'activités de production dans les territoires de l'Hexagone, où nous disposons de 42 sites, contribue à la création de valeur durable dans de nombreux territoires ruraux français. Se développer en France (62 % de nos effectifs) constitue un choix stratégique, sous-tendu par la conviction qu'il n'y a pas de création de valeur économique sans création de valeur sociale et sociétale. Chaque implantation est une opportunité d'exprimer notre responsabilité par des actions de proximité en faveur de notre environnement social et économique. Hermès exprime également sa générosité par l'action de sa Fondation d'entreprise, créée en 2008, dotée d'un budget quinquennal de 35,8 M€ (hors mécénat de compétences) (2018-2023, voir chapitre 1.8).

### 2.1.3 DES FEMMES ET DES HOMMES PASSIONNÉS

Depuis 1837, Hermès fonde son projet à long terme sur la qualité des hommes et des femmes qui rejoignent l'entreprise, souvent pour une longue route (plus de 60 % des collaborateurs présents il y a 10 ans sont toujours là). Engagés dans l'aventure collective, ils contribuent avec succès aux activités d'Hermès par leur appartenance, leur adhésion et la capacité qui leur est donnée de se développer tous les jours grâce à la diversité de leurs missions et à la qualité du management.

Avec 14 284 collaborateurs dans le monde, dont 62% en France, Hermès poursuit le développement de son projet créatif, artisanal et marchand autour d'équipes diversifiées et largement féminisées (68 %). Près de la moitié des effectifs se répartit dans la filière production française.

Présent dans 50 pays, notre groupe accompagne ses managers de façon étroite pour qu'ils incarnent au quotidien un management responsable, capable de véhiculer les valeurs, la culture de la maison, ainsi qu'une vision porteuse de dynamique et de renouveau permanent. Le projet social est aussi important que la réussite économique. L'exercice d'un leadership éclairé ne s'improvise pas : le management est un métier exigeant, qui s'apprend, grâce aux formations de la maison et aux liens avec d'autres encadrants, et qui se cultive toute la vie, par confrontation et expérimentation.

La transmission de la culture de l'entreprise à l'ensemble des collaborateurs, à toutes les étapes de leur parcours professionnel, est associée à de multiples actions de développement et d'animation. Ce dispositif participe à leur engagement et à leur fierté de contribuer à la croissance du groupe, ferment de nos relations sociales et garant du succès de nos actions en matière de diversité et de prise en compte du handicap.

Dans ce contexte, un soin scrupuleux est apporté à la santé et la sécurité de tous, avec une approche intransigeante et pragmatique, site par site, métier par métier.

L'attention portée à un environnement positif et impliquant sur l'ensemble des lieux de travail, aux investissements réalisés dans l'apprentissage des savoir-faire et au renforcement des compétences, permet à chacun de trouver sa place, de s'engager, de se réaliser et de grandir au fil de ses missions et de ses fonctions. Nous avons la conviction que le bonheur de nos clients passe par celui de nos collaborateurs.

De nombreuses actions de communication interne permettent de partager largement le projet d'entreprise, les valeurs du groupe et d'entretenir cet état d'esprit si caractéristique de la maison.

## 2.1.4 PRINCIPALES RESSOURCES

Hermès manufacture des produits de haute qualité essentiellement à partir de matières premières renouvelables. Les plus emblématiques de la maison sont le cuir, la soie et le cachemire.

### Cuir

Tous les cuirs nécessaires aux activités des manufactures sont achetés directement dans des tanneries, sans intermédiaire. La très grande majorité des besoins sont couverts par les tanneries de la maison, ainsi que par des tanneries françaises, italiennes, allemandes et espagnoles, toutes soumises à la réglementation européenne, qui est l'une des plus exigeantes du monde dans ce domaine.

Le cuir, matière d'origine animale, est le reflet de la vie de l'animal. Seul un animal bien traité présentera une belle peau. Ainsi, l'exigence de grande qualité des peaux influence-t-elle la filière en favorisant les modes d'élevage les plus respectueux du bien-être animal.

Pour la fabrication de ses objets, Hermès emploie plus de 30 cuirs différents. Ceux-ci proviennent majoritairement de veaux issus d'élevages français (dont l'emblématique « Box », issu d'une technique de tannage d'origine anglaise), mais aussi de vache naturelle (dans la lignée des cuirs d'équitation), et de peaux dites exotiques. En dehors de ces dernières, les peaux utilisées par Hermès proviennent donc quasi exclusivement d'élevages européens en majorité raisonnés, notamment français, à taille humaine. Résultant de la production de viande, le cuir de veau est ainsi collecté dans les abattoirs au sein de l'Union européenne, en pratique presque totalement en France. Ces activités d'élevage concourent au maintien d'une vitalité essentielle pour ces territoires ruraux, créant des revenus locaux, contribuant à la gestion des territoires et au maintien des écosystèmes et paysages de nos régions.

Avant de devenir cuir, la peau est rendue imputrescible grâce à un traitement de tannage adapté, soit en mégisserie pour les peaux d'agneau, de mouton, de chèvre, soit en tannerie pour les peaux issues de bovins ou de reptiles. Hermès n'utilise que des cuirs « pleine fleur », c'est-à-dire la partie supérieure de la peau, sans la modifier pour en améliorer l'aspect. Par souci d'homogénéité du produit fini, seules des peaux entières sont utilisées. Hermès travaille avec ses partenaires tanneurs, dans un esprit de coopération à long terme, et consacre un budget annuel à l'organisation de programmes d'amélioration de la qualité de la filière avec les éleveurs, leurs coopératives et leurs associations professionnelles.

Les peaux exotiques regroupent les peaux de crocodile, d'alligator, de lézard et d'autruche. Les tanneries exotiques utilisent pour l'essentiel des peaux de crocodiliens. Les peaux utilisées proviennent dans leur très grande majorité de fermes d'élevage situées aux États-Unis, en Afrique et en Australie. Toutes les fermes partenaires d'Hermès doivent respecter scrupuleusement les règles établies sous l'égide de l'ONU par la Convention de Washington qui définissent la protection des espèces en danger et des procédures très strictes (voir chapitre 2.4.1). Hermès impose de plus à ses partenaires les plus hauts standards sur le traitement éthique des alligators et crocodiles suivant les recommandations de vétérinaires experts et des autorités locales dont, aux États-Unis par exemple, le Fish and Wildlife, organisme fédéral de protection de la nature.

### Soie et Cachemire

L'essentiel de l'activité du pôle Textile repose sur la soie et le cachemire. Pour ces deux matières précieuses, un partenariat a été construit de longue date avec un nombre réduit de fournisseurs.

Une filière d'approvisionnement de fils de soie de haute qualité s'est ainsi développée depuis plus de 20 ans au Brésil. Située dans l'État du Paraná, la culture du mûrier, dont les feuilles servent à nourrir les vers à soie, a permis d'installer cette filière durablement grâce aux savoir-faire japonais. Cette industrie permet de préserver des biotopes feuillus à faible traitement chimique (les vers à soie ne mangent que des feuilles de mûrier non polluées), elle protège la fertilité des sols dans un mécanisme d'économie circulaire (les vers à soie produisent plusieurs kilogrammes d'engrais naturels par kilo de soie brute). Elle génère aussi un revenu pour de petites exploitations agricoles locales et des milliers de familles, la culture des vers à soie étant une activité à forte intensité de main d'œuvre.

Le cachemire utilisé par nos départements textiles provient en majorité de Mongolie intérieure (République populaire de Chine). Son approvisionnement est assuré par l'intermédiaire d'un partenaire européen, expert du sujet et avec lequel Hermès entretient des relations de confiance depuis près de 20 ans. Les élevages auprès desquels nous nous fournissons en majorité appliquent des normes extrêmement strictes, contrôlées par les autorités locales, en matière de traitement des cheptels comme de préservation de la biodiversité végétale.

## Autres matières

Hermès utilise essentiellement des matières premières naturelles renouvelables, souvent dans de faibles quantités, en recherchant les meilleures caractéristiques et en privilégiant la qualité des sources d'approvisionnement sur les sujets environnementaux et sociaux. Ainsi, le groupe est-il faiblement consommateur de coton, de bois, de métaux précieux ou de pierres précieuses (pour lesquels nous sommes certifiés RJC, *Responsible Jewellery Council*).

Un budget annuel est consacré à la connaissance, à la maîtrise qualitative et à la pérennité des filières d'approvisionnement de nos partenaires. Des programmes d'amélioration de la qualité de leurs fabrications sont également menés et nous maintenons un niveau élevé d'échanges et de partage.

Depuis 2016, Hermès a initié des audits de filières avec l'aide d'une ONG internationale (WWF France) pour évaluer leurs empreintes environnementales et sociétales : alligator aux États-Unis, cachemire en Chine, bois (Asie, Afrique). En complément, la maison a réalisé en 2017 une revue complète de la filière d'élevage des autruches, conduite par un vétérinaire expert du sujet, abordant comme pour les autres audits, les questions de traitement éthique des animaux.

### 2.1.5 PRINCIPALES ACTIVITÉS

La singularité d'Hermès s'appuie sur un mode de production hexagonal et très intégré. Nos objets sont en effet fabriqués en France dans leur grande majorité (80 %), et essentiellement dans nos propres manufactures (à plus de 70 %). Le modèle artisanal de la maison est, par essence, porteur d'une sobriété opérationnelle : maîtrise des approvisionnements en matières nobles et coûteuses, optimisation de l'emploi de ces ressources par des artisans conscients de la valeur des choses, choix d'une distribution décentralisée et ciblée où ce sont les directeurs de magasin qui achètent en fonction de leurs marchés respectifs.

#### Une maison de création

L'objet Hermès est l'expression de la créativité de la maison. Rassemblés au sein d'une direction artistique animée par Pierre-Alexis Dumas, membre de la sixième génération de la famille Hermès, nos créatifs sont intégrés à l'entreprise ou engagés avec elle dans une relation de longue durée. Ils se nourrissent de ses valeurs, de la riche mémoire d'Hermès, de son présent et des courants artistiques variés dont ils captent le style, au service de valeurs esthétiques communes. Leur mission est de créer, d'innover, de proposer des nouveaux concepts et collections dont les formes, les matières et les couleurs sauront surprendre nos clients et qui seront sublimés par nos artisans. La liberté de la création, qui trouve son contrepoint dans la liberté d'achat des magasins, s'exerce dans le respect de l'harmonie et la cohérence des collections, que concrétise un thème annuel.

#### Un mode de fabrication artisanal en France

Dans tous nos métiers, les savoir-faire d'exception d'hommes et de femmes établis en France fondent le modèle artisanal d'Hermès. Nous nous attachons à les enrichir et les développer dans nos manufactures et nos territoires, grâce aux formations internes conduites dans un esprit de transmission.

La quasi-exclusivité de notre fabrication a lieu en France, où 42 sites de production sont implantés dans 8 des 13 régions de l'Hexagone et répartis dans une logique de pôles régionaux. Ces manufactures sont toutes à taille humaine. Nos maroquineries permettent d'intégrer un peu plus de 250 personnes par exemple. Une méthode de recrutement « par simulation » (MRS), mise au point avec Pôle Emploi, permet de recruter localement, parfois sans diplôme, sur la base d'aptitudes que nous détectons chez des demandeurs d'emploi, sans distinction d'expérience et d'âge. Nous investissons fortement dans la formation interne (65 formateurs et environ 200 tuteurs dans notre division Maroquinerie).

Cette approche de production est cohérente avec le souci de l'artisan d'avoir à la fois une gestion parcimonieuse de ses ressources, et de maintenir une gestion des équipes bienveillante et humaine.

Face aux défis du développement durable en matière sociale et environnementale, ce modèle artisanal porte en lui des éléments de la solution.

#### Une sous-traitance mesurée

Le groupe a un recours limité à des fournisseurs et partenaires, qu'il accompagne sur la durée, dans un esprit de complicité et d'excellence. L'ancienneté moyenne des relations avec le top 50 de nos fournisseurs industriels est de 21 ans, certaines relations commerciales datant des années 1950. Cette sous-traitance représente des enjeux limités, (70 % des objets sont fabriqués en interne), soit en valeur absolue, une fraction du coût des ventes, mais avec le même niveau d'exigence et de contrôle que pour l'interne. L'analyse du top 50 de nos fournisseurs industriels de rang 1 montre que 56 % des achats se font en France, 30 % en Europe et seulement 14 % dans le reste du monde (où ils concernent essentiellement des matières premières, sur lesquelles notre implication opérationnelle et notre vigilance sont très fortes compte tenu des enjeux).

#### Une logistique centralisée

Compte tenu de sa fabrication française, Hermès opère à partir d'un modèle logistique centralisé en région parisienne qui permet de rationaliser la distribution (située à 85 % hors de France). Son principal centre logistique à Bobigny s'étend sur presque 30 000 m<sup>2</sup>. Des centres logistiques intermédiaires, en nombre limité, permettent d'optimiser les flux dans les principaux marchés du groupe (Japon, Chine, États-Unis). Cette centralisation permet de réduire l'empreinte environnementale de l'activité logistique.

#### Une distribution « multi-locale »

Présent partout dans le monde, Hermès est très attaché au principe de la liberté d'achat accordée à ses filiales de distribution et à ses magasins. Ainsi, responsables de marché et directeurs de magasin se retrouvent-ils plusieurs fois par an en France pour procéder directement à la sélection d'un assortiment local plus particulièrement adapté à leur clientèle, réduisant le gaspillage. Cette liberté d'achat est une valeur forte d'Hermès. Ce modèle assure la variété de l'offre, responsabilise chacun des acteurs et permet un ciblage réduisant l'empreinte écologique du groupe. Parmi nos 310 points de vente exclusifs, 219 sont exploités en succursales qui sont dans des locaux loués (à l'exception de certains magasins de Paris, Tokyo-Ginza, Séoul, Beverly Hills et Genève). Les magasins Hermès sont conçus comme des vitrines pour nos objets,

avec une attention portée à leur qualité architecturale, à leur empreinte sociale (qualité de vie des équipes de vente) et à leur empreinte écologique lors de la construction, la rénovation et l'exploitation. Au quotidien, des solutions économes en énergie sont privilégiées, comme l'éclairage led.

### 2.1.6 PRINCIPALES RÉALISATIONS

- ♦ **Une croissance économique solide.** La créativité de la maison, le modèle artisanal d'Hermès et sa distribution sélective, accompagnée par une gestion prudente, ont permis une croissance du chiffre d'affaires qui a été multiplié par 3,4 au cours des 10 dernières années, avec un résultat opérationnel courant multiplié par 4,4 dans le même temps. Les effectifs ont été multipliés par 1,8 sur cette période.
- ♦ **La préservation et le développement des savoir-faire.** En appui de sa politique de croissance essentiellement interne, Hermès a développé des compétences pour recruter et former en interne ses artisans, dont les savoir-faire sont souvent exclusifs. Plus de 4 800 artisans en France partagent ces savoir-faire et les transmettent aux générations futures au fur et à mesure du développement de la maison. Ces savoir-faire sont aussi ceux de nos créatifs, marchands et gestionnaires, qui intègrent progressivement les enjeux du développement durable dans leur manière de travailler.
- ♦ **Des emplois stables et porteurs de sens.** Hermès développe ses activités dans le souci de créer des emplois pérennes. Le groupe n'a jamais procédé à des fermetures de site et souhaite inscrire ses investissements humains dans la durée, et permettre à ses collaborateurs de s'épanouir lors de carrières longues. Les valeurs de la maison et le projet d'entreprise donnent du sens à ces emplois, chaque collaborateur pouvant comprendre avec fierté le rôle de sa mission au sein d'un ensemble plus vaste. Selon une étude Glassdoor de décembre 2018, reposant sur les avis des salariés, Hermès est classé à la première place des employeurs en France en raison de nombreux critères : fierté d'appartenance, climat social serein, équipes soudées, souci de formation, rémunérations attractives.
- ♦ **Une contribution à la gestion des écosystèmes.** La recherche de l'excellence dans le choix de nos matières premières (un animal bien traité donnera une plus belle peau) et notre éthique favorisent le développement de l'élevage local (France, Europe proche) et contribuent ainsi au maintien d'une activité essentielle à la préservation de nos territoires ruraux. Dans le cas des peaux précieuses, et comme récemment rappelé par l'UICN, l'exploitation raisonnée (par un élevage contrôlé) des alligators et crocodiles a permis de sauver ces espèces de la disparition, de contribuer à leur développement et de renforcer l'entretien et la biodiversité dans les zones humides, tout en assurant aux populations locales des revenus.
- ♦ **Des objets durables.** « Le luxe, c'est ce qui se répare » disait Robert Dumas. L'objet Hermès est destiné à vivre longtemps, à se transmettre et à se réparer le cas échéant. Cette durée de vie longue est à mettre en perspective avec l'empreinte mesurée du groupe sur son environnement écologique. Elle s'inscrit à contre-courant des excès de la société de consommation et de l'obsolescence rapide.
- ♦ **S'ancrer dans les territoires.** Nos savoir-faire français se nourrissent de la proximité géographique et culturelle entre nos créateurs et les artisans de nos manufactures. Ils capitalisent sur la richesse manufacturière de nos territoires, que nous enrichissons et développons grâce aux formations internes nécessaires à l'acquisition de tous nos métiers et dispensées dans un esprit de transmission de nos savoir-faire d'exception. Ces six dernières années, nous avons ouvert en moyenne un site de production par an, et créé un total de 2 000 emplois directs.
- ♦ **Une entreprise contributive.** Hermès est un acteur responsable et engagé auprès des communautés au sein desquelles il opère. Pour le développement de nos sites en France, nos expériences récentes nous confortent dans la recherche de partenariats avec les autorités publiques et administratives locales, très concernées par le développement économique et souvent dynamiques dans la recherche de solutions. L'emploi constitue l'enjeu principal de ces territoires. « C'est l'emploi qui permet de faire du social, du culturel, du solidaire », nous confiait un maire rural. Nous avons pu évaluer qu'un emploi direct créé en milieu rural en induisait indirectement au moins 1,5 de plus. Nos implantations permettent de soutenir le commerce local, l'immobilier ou de pérenniser des classes dans les écoles. De plus, elles servent souvent de tête de pont, contribuent à créer des pôles de compétences et à attirer d'autres acteurs économiques. En complément, nous cherchons à contribuer au développement social et culturel et à enrichir la biodiversité proche de nos sites, une approche « citoyenne » à l'échelle de nos activités, pragmatique mais systématique.
- ♦ **Partager la valeur créée.** La répartition des profits du groupe repose sur l'ambition suivante : un tiers des profits vont aux investissements, un tiers aux actionnaires et un tiers est mis en réserve. Le taux effectif d'imposition du groupe Hermès consolidé est de 32,5 %. Les collaborateurs participent aux fruits de la croissance par des plans d'actionnariat récurrents, qui se sont adressés à plus de 11 300 salariés à travers le groupe et ont porté au total sur 806 060 actions depuis 2007. La Fondation d'entreprise Hermès, qui dispose d'un budget de 35,8 M€ (hors mécénat de compétences) sur cinq ans, a été reconvenue en 2017 comme la plus généreuse en France sur la base du ratio dotation/chiffre d'affaires.

### 2.1.7 PRINCIPAUX ENJEUX EN MATIÈRE DE RSE

Le groupe a mis à jour, en 2018, une analyse de ses principaux risques et enjeux en matière de RSE.

Une analyse de matérialité, conduite en 2015 (impact pour le groupe, impact pour les parties prenantes), a été actualisée. Les cartographies des risques groupe, conduites en interne par la DAR (Direction de l'audit et des risques), ont été analysées, et des cartographies de risques spécifiques (dont risques fournisseurs, risques éthique et conformité) ont été prises en compte. Un comparatif avec les acteurs du secteur et avec de grands groupes du CAC 40 a été réalisé durant l'été. Les responsables RSE des filiales de distribution ont été consultés pour prendre en compte la perception de nos clients. Une étude des grandes tendances sociétales (notamment le rapport au vivant) a également été intégrée à l'analyse.

Sur ces bases, le Comité développement durable, en présence de deux membres du Comité exécutif, a validé en septembre 2018 une liste des principaux risques et enjeux pour Hermès, qui sert de trame à la déclaration de performance extra-financière. Pour tenir compte du fait que les risques identifiés sont aussi porteurs d'opportunités, le terme « d'enjeux » a été retenu pour ce rapport.

Étant donné la subjectivité inhérente à la notation de ces enjeux, le groupe a décidé de ne pas les hiérarchiser spécifiquement.

Ces enjeux sont résumés ci-après, et décrits de manière plus détaillée dans les sections suivantes du document.

- ◆ **Savoir-faire** : l'enjeu est de sécuriser la pérennité du modèle artisanal qui repose sur des savoir-faire d'exception. Cette ambition nécessite des recrutements exigeants, le partage de la culture de la maison, la formation et le développement des savoir-faire créatifs, artisanaux et marchands. Elle intègre la prise en compte opérationnelle des enjeux du développement durable et notre capacité à communiquer plus largement sur nos réalisations.
- ◆ **Équipes** : l'humain est au cœur du dispositif depuis 1837. L'enjeu est de maintenir les conditions favorables au bien-être et à l'épanouissement des collaborateurs sur le long terme et dans leur activité au quotidien, par des emplois de qualité, qui ont du sens, et en partageant les fruits de la croissance. Accroître la diversité sous toutes ses formes (mixité, générations, profils et origines, personnes en situation de handicap) est un gage de richesse et de vitalité. L'égalité hommes/femmes est une priorité. Diffuser nos valeurs, nos principes éthiques auprès des collaborateurs en sont le ciment.
- ◆ **Matières** : l'enjeu est de sécuriser des approvisionnements de qualité, renouvelables, dans le respect de la biodiversité, de l'éthique dans le traitement des animaux et de gérer ces matières avec parcimonie tout au long de leur cycle de vie (réduire le gaspillage, recycler).
- ◆ **Environnement** : l'enjeu est de respecter scrupuleusement les obligations réglementaires et faire mieux dès que possible (la quasi-exclusivité des productions du groupe étant dans des pays à très forte réglementation). Il se décline par la maîtrise de l'usage des ressources naturelles (eau et énergie) et l'amélioration de nos processus. Les points de vigilance sont : l'usage des technologies les plus propres et les substances les plus respectueuses de l'environnement ; la maîtrise de l'impact carbone de nos activités et la mise

en place des actions de compensation ; le contrôle des déchets (en réduisant leur production et en les valorisant) ; le respect de la biodiversité.

- ◆ **Fournisseurs et partenaires** : l'enjeu est de maintenir les savoir-faire par des relations de partenariat, de proximité et de long terme avec nos fournisseurs. Il est aussi de développer la diversité dans nos collaborations par exemple en faisant travailler le secteur aidé en France tout en exerçant notre devoir de vigilance sur notre chaîne d'approvisionnement. Ces relations sont encadrées par une politique de fournisseurs permettant d'exercer notre devoir de vigilance sur notre chaîne d'approvisionnement.
- ◆ **Parties prenantes** : l'enjeu est d'exercer une responsabilité territoriale et d'assurer notre ambition d'être une entreprise citoyenne. Il se traduit par le développement de nos implantations en France, en étant un acteur engagé avec les collectivités et les communautés locales partout dans le monde ; et en poursuivant les actions de la Fondation d'entreprise et du fonds Livelihoods.

Ces enjeux forment le socle des six axes de la stratégie RSE du groupe.

### 2.1.8 GOUVERNANCE ET OUTILS DE LA DÉMARCHÉ RSE

Les actions de la maison en matière de développement durable sont supervisées depuis 2007 par le Comité développement durable auquel deux membres du Comité exécutif participent activement, ainsi que les responsables de la direction des ressources humaines, de la direction industrielle, de la distribution, de deux métiers (Cuir et Textile), et de la direction de la Fondation d'entreprise Hermès. Le Comité, organisé par la direction du développement durable, s'est réuni cinq fois au cours de l'année, chaque session étant l'occasion de faire le point sur les sujets stratégiques, de décider la mise en œuvre des projets opérationnels et d'auditionner des responsables sur l'avancement de leurs actions de développement durable. Les comptes-rendus des comités sont communiqués au Comité exécutif. Le Comité rend compte de son action au Comité RNG-RSE du Conseil de surveillance, deux fois par an. Le Conseil de surveillance (cf. chapitre 3) a validé la mise en place d'un élément de rémunération variable du gérant d'Hermès sur trois critères RSE (environnemental, social et sociétal), qui s'appliqueront à compter de 2019.

La **direction du développement durable du groupe**, rattachée à un membre du Comité exécutif, met en œuvre la stratégie et anime la démarche auprès de l'ensemble des directions opérationnelles et des filiales du groupe, en France comme à l'étranger. Elle assure le suivi des réalisations, coordonne le fonctionnement de différents comités (le Comité développement durable et un Comité opérationnel groupe), apporte son concours aux comités locaux et pilote des projets transversaux. En 2018, elle a animé 15 séminaires internes en France et à l'étranger. Elle s'assure de la cohérence de l'ensemble du dispositif, gère la communication interne, participe à la communication externe et au partage des bonnes pratiques.

Le **Comité opérationnel groupe** se réunit tous les deux mois, il est composé des responsables des principales fonctions *corporate* de la maison (une quinzaine de personnes). Il analyse les aspects techniques et fonctionnels des projets, les valide, permet un partage de l'information et constitue une instance de décision collective, qui apporte un regard

pragmatique sur les enjeux du développement durable. L'implication de ses membres est essentielle dans la mise en œuvre des projets concrets. Il s'est réuni quatre fois en 2018 et a organisé un voyage d'études dans une entreprise pionnière du sujet en France.

Les principaux métiers de la maison, ainsi que les principales filiales, animent à leur niveau des **Comités développement durable locaux**. Ces comités, constitués pour initier et suivre les actions engagées, partagent désormais leurs réalisations lors de réunions par zone géographique et grâce à un observatoire des bonnes pratiques créé sur l'intranet du groupe. Comme précisé dans le chapitre « environnement », les actions dans ce domaine sont plus spécifiquement pilotées par un « **réseau EHS** » animé par la direction industrielle. Ces comités mènent des actions opérationnelles et jouent un rôle d'animation interne et de communication auprès des équipes.

Tout au long de l'année, les filiales et entités du groupe initient et suivent de nombreux projets en matière de développement durable animés soit par leurs Comités de direction, soit par des comités *ad hoc*. Des comités transversaux, animés par les directions du siège d'Hermès, pilotent des sujets d'intérêt général et souvent à moyen terme. Ils travaillent notamment sur les questions de recyclage et d'innovation matière, de construction durable, de logistique.

Depuis 2017, Hermès Chine a, par exemple, déployé une démarche volontariste, avec la création d'un Comité stratégique développement durable (auquel participent trois membres de son Comité de direction), d'un Comité développement durable (avec 11 membres à Shanghai) et d'un réseau de 23 ambassadeurs dans les magasins. Toujours en Asie, les membres des Comités développement durable du Japon, de Corée, de Chine, de Taïwan, de Singapour et de Hong Kong se sont réunis pendant trois jours en 2018, pour la cinquième année consécutive, afin de partager leurs pratiques opérationnelles. Ils constituent ainsi progressivement un pôle de compétences régional sur le sujet.

## Stratégie RSE

Le **cadre stratégique** « tous artisans de notre développement durable », signé par le gérant du groupe, a été diffusé depuis 2015 à l'ensemble des collaborateurs, et sert de base aux travaux de chacun. Il se concentre sur les sujets les plus significatifs au regard des valeurs de la maison, de la pérennité de l'entreprise, de sa responsabilité envers son environnement social, écologique et envers ses parties prenantes. Il fixe des priorités selon un principe de matérialité. Il assure la cohérence des objectifs, et donne un cadre aux actions décentralisées. Les métiers et filiales sont invités à rendre compte de leurs actions et de leurs ambitions annuellement sur la base de ce document, lors de l'exercice budgétaire de mi-année, et ils sont auditionnés par le Comité développement durable sur leurs enjeux majeurs.

Ce cadre stratégique s'organise autour de six ambitions qui balisent l'empreinte qu'Hermès souhaite laisser sur le monde. Elles concernent les Femmes et les Hommes, la Planète, les Communautés où nous sommes implantés.

### Les Femmes et les Hommes :

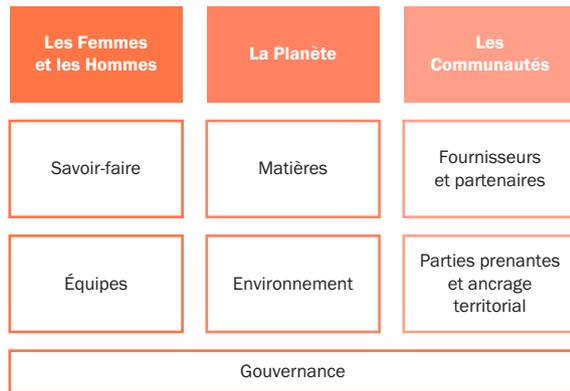
- ◆ Hermès veille au développement et à la transmission des **savoir-faire** de ses artisans, et plus largement de ses équipes, qui forment le socle de son développement durable. Le cadre précise notamment les priorités dans le domaine de la formation, du développement des expertises, du partage des savoir-faire au sein des équipes et entre générations. Développer des méthodes de fabrication respectueuses des artisans et de l'environnement est un des axes de travail majeurs ;
- ◆ l'épanouissement et l'accomplissement des **collaborateurs**, la promotion d'une diversité des talents, représentent un des moteurs d'une croissance durable, et un sujet d'attention prioritaire. Le cadre porte de hautes ambitions en matière de conditions de travail, de relations humaines, du soin scrupuleux à apporter à la santé et à la sécurité de nos employés, à l'harmonie des relations sociales, au bien-être et aux équilibres de vie. Il affirme une grande volonté en matière de diversité et de solidarité, notamment vis-à-vis de ceux qui vivent une difficulté ou un handicap.

### La Planète :

- ◆ la pérennité des activités du groupe repose sur la disponibilité des **matières** de qualité qui sont au cœur de la singularité de la maison. Hermès protège et respecte les ressources naturelles d'exception qui composent ses objets. Le cadre contient de fortes ambitions vis-à-vis de nos filières d'approvisionnement, notamment de matières naturelles, sur leurs empreintes environnementales et sociétales. Il souligne notre ambition d'optimiser l'usage de ces matières, toutes précieuses, pour éviter le gaspillage. La gestion des déchets, de la production à la fin de vie des produits, est un point d'attention fort ;
- ◆ Hermès cherche systématiquement des solutions pragmatiques mais ambitieuses à long terme pour mieux préserver l'**environnement**. Le cadre confirme nos ambitions de maîtrise de nos impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'amont agricole aux processus de production manufacturière et à la distribution. Cette partie précise nos enjeux en matière de maîtrise des consommations industrielles (eau, énergie...), de gestion des rejets et déchets industriels, de réduction de l'empreinte environnementale des sites, de réduction de l'empreinte carbone et de politique de compensation carbone.

### Les Communautés :

- ◆ la capacité du groupe à grandir est liée au développement et à la pérennité de ses **fournisseurs et partenaires**, références en termes de qualité des produits et des services, mais également dans les domaines sociaux et environnementaux. Le cadre précise les notions développées dans la charte éthique (voir 3.2.1.2), avec de fortes ambitions pour mieux connaître et continuer à accompagner nos partenaires face aux défis qualité, mais aussi éthiques, sociaux et environnementaux qu'ils peuvent rencontrer avec la vigilance requise ;
- ◆ Hermès veille au dialogue et au développement de relations harmonieuses avec ses **parties prenantes** et veut jouer un rôle d'entreprise citoyenne là où elle opère. L'ambition du groupe est réaffirmée autour de notre responsabilité territoriale. Elle intègre notamment ses parties prenantes, des actions de mécénat de compétences, l'appui aux communautés locales et à celles qui sont défavorisées, par exemple à travers le projet Livelihoods.



Hermès soutient les engagements de l'ONU en matière de développement durable. Le groupe adhère au Global Compact, au niveau « Advanced ». Cet agenda d'actions s'articule autour de 10 principes universellement reconnus pour construire des sociétés plus stables et inclusives dont les droits de l'homme, les normes internationales du travail, le respect de l'environnement et la lutte contre la corruption). Depuis 2015, le Programme de développement durable de l'ONU, exprimé autour de 17 objectifs du développement durable (ODD) à l'horizon 2030, sert de référence commune pour les gouvernements, la société civile et les organisations privées. Les ambitions d'Hermès s'inscrivent dans ces 17 objectifs, repris en synthèse des six parties de ce rapport. L'action du groupe, bien qu'elle ne couvre pas tous les sujets repris dans les ODD, s'inscrit ainsi dans une ambition plus large. Son objectif est d'apporter, à l'échelle de nos activités, une contribution tangible à ces sujets majeurs.

## Outils

Le groupe développe et met à jour régulièrement un certain nombre d'outils pour appuyer et déployer la démarche en matière de développement durable. Le travail en comités et une décentralisation opérationnelle sont facilités par la diffusion de ces supports, tous construits avec une approche participative afin d'en faciliter l'adoption.

L'éthique de la maison est formalisée dans une **charte éthique** d'une quarantaine de pages, diffusée à tous les salariés, en 10 langues. Elle vise à nourrir le projet d'entreprise et réaffirme la volonté du groupe de respecter certains principes fondamentaux dans les relations d'Hermès avec ses parties prenantes et la société. Elle est transmise à tous les nouveaux collaborateurs à leur entrée dans la maison. Le sujet est supervisé par un directeur juridique compliance et affaires publiques. Un **code de conduite des affaires**, également disponible en 10 langues, mis à jour en 2018, pose les principes directeurs de la maison sur un certain nombre de sujets opérationnels. Il prévoit un dis-

positif d'alerte externe. Le contenu et les modes opératoires liés à ces deux documents sont détaillés dans la section 3.2.1 de ce document.

D'autres outils sont mis à disposition des équipes, comme :

- ♦ des référentiels techniques spécifiques, que ce soit en matière d'immobilier, de relations fournisseurs, d'application de la charte éthique dans certains contextes, ou d'éco-gestes ;
- ♦ une page dédiée, lancée en 2018 dans le nouvel intranet « HermèsSphère », pour informer les collaborateurs et partager les bonnes pratiques. Tous les documents utiles aux équipes locales y sont également regroupés ;
- ♦ une plateforme collaborative, « Agora », depuis 2017, permettant de partager les actions du quotidien. Plus de 250 ambassadeurs du développement durable y sont abonnés ;
- ♦ une section « développement durable » a été mise en ligne début 2018 sur le nouveau site hermes.com, afin de partager nos initiatives avec nos collaborateurs ainsi que nos clients et diverses parties prenantes, avec par exemple une série d'articles illustrés et de films « Empreintes sur le monde ».

## Animation de la démarche

La direction du développement durable coordonne les actions des sites parisiens et pilote un calendrier d'animations internes en France avec des rendez-vous réguliers tout au long de l'année : opérations de dons de vêtements, jouets, participation à des événements sportifs, participation à l'Earth Hour (une mobilisation citoyenne pour la planète organisée par WWF), récolte de miel, paniers solidaires...

En 2018, le groupe a renforcé ses engagements en matière d'actions généreuses locales par une note diffusée aux filiales de distribution à l'étranger, qui leur indique les modalités opérationnelles et financières à suivre.

Pendant la semaine européenne du développement durable, l'ensemble des filiales et sites français organisent des opérations avec leurs collaborateurs. C'est l'occasion de partager plus largement avec les équipes les enjeux du sujet, la stratégie du groupe, ses réalisations, mais aussi de s'ouvrir au monde extérieur. En 2018, les sites d'île-de-france se sont mobilisés autour d'animations portant plus particulièrement sur le thème du handicap, les éco-gestes et l'économie circulaire. Par ailleurs, une centaine de collaborateurs et leurs enfants ont pu assister à une projection privée du film « On a 20 ans pour changer le monde », en présence de sa réalisatrice. Le temps d'échange qui a suivi a permis de mieux comprendre les enjeux d'une agriculture respectueuse de l'environnement.

Les filiales de distribution à l'étranger se sont aussi appropriées depuis quelques années cette semaine du développement durable, devenue un rendez-vous incontournable pour l'ensemble de la maison.



© Photographe : Pierre-François DIDEK



© Photographe : Tazio

## 2.2 LES HOMMES : SAVOIR-FAIRE

### Introduction

La culture d'entreprise, ciment de l'appartenance à Hermès, fait l'objet d'un partage large à travers des sessions d'intégration destinées aux nouveaux arrivants, à Paris comme dans les régions du monde. Elle se transmet aussi par divers programmes *ad hoc* qui permettent aux collaborateurs de la traduire dans leurs actes et leurs attitudes. Elle assure une cohérence à toutes les actions de formation.

Tout au long de l'année, des opérations de maillage ont pour ambition de rapprocher les équipes pour mieux leur faire vivre l'esprit artisanal d'Hermès et développer l'esprit de curiosité autour d'une découverte en commun. Ainsi les programmes Tandem, Tilbury, Parcours d'Adresse et Prix de l'Adresse sont autant d'occasions offertes de rassembler les collaborateurs, mieux connaître le métier et l'univers d'un autre, se retrouver autour d'une culture humaine forte dans laquelle les échanges sont féconds pour tous.

Des dispositifs de formation pour nos activités de production et de distribution sont construits sur mesure et déployés localement (pôles régionaux, filiales) ou à Paris (Université ExLibris). Cet engagement en faveur de la formation des collaborateurs se concrétise par l'acquisition de savoir-faire dans le premier emploi des maroquiniers, une pépinière d'ingénieurs au sein de l'École des Tanneurs et de l'École du Textile et la reconnaissance des qualifications acquises par des CQP <sup>1</sup>, la VAE <sup>2</sup>, ou des diplômes (CAP...). Des Académies Retail accompagnent vendeurs, directeurs de magasin et les équipes offre produit dans le développement de leur expertise produit, mais aussi de leur qualité d'accueil et de service au client. La formation interne de nos passeurs de culture, de savoir-faire et d'expertise a pris une place considérable, faisant de la transmission une longue chaîne humaine. Dans la filière Maroquinerie, un réseau de formateurs métier est structuré et animé par des rencontres régulières où sont échangées de nouvelles techniques d'animation et de transmission. Dans tous les territoires d'implantation de maroquineries Hermès, des partenariats avec des lycées sont tissés dès l'origine pour que la formation aux savoir-faire liés à notre métier se combine avec la pratique réelle du métier. Des cursus de formation sont aussi offerts pour stimuler la progression managériale de cadres appelés à occuper des fonctions au sein de Comités de direction. L'Académie des Services propose ainsi des programmes dédiés principalement au développement de comportements justes dans des situations de prise de parole, d'animation de réunions ou de gestion de projets, avec pour priorité la recherche de qualité du lien entre les individus et l'harmonie collective.

Par cet investissement soutenu dans les actions de formation visant l'acquisition de compétences autant que leur développement, le groupe entend pérenniser son modèle économique et culturel et favoriser la mise en œuvre de ses ambitions.

Le groupe organise des actions de sensibilisation et de formation sur le développement durable dans les directions centrales (commerciale, immobilier, industrielle, ressources humaines), les métiers, les filiales de distribution.

(1) Certificat de Qualification Professionnelle.

(2) Validation des Acquis de l'Expérience.

### 2.2.1 ENJEU : LA PÉRENNITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DES SAVOIR-FAIRE

La pérennité et le développement des savoir-faire, leur acquisition et leur transmission auprès de tous les collaborateurs quelle que soit leur fonction (artisanaux, marchands...) sont essentiels pour notre développement à long terme sur des bases saines.

#### 2.2.1.1 Politique

Notre ambition est d'assurer la préservation, l'enrichissement et la transmission de ces savoir-faire, souvent exclusifs, dans un contexte de croissance soutenue des activités et des effectifs.

La priorité est de consolider et de développer ces expertises individuelles, de progresser en polyvalence, d'assurer le partage des savoir-faire au sein des équipes, de renforcer leur transmission de génération en génération, et de conserver les talents. L'excellence de tous ces savoir-faire s'exprime tant à travers la qualité des objets que dans les capacités à savoir les fabriquer en respectant les artisans (voir chapitre 2.3.1.2.1 « Améliorer les conditions du bien-être au travail ») et l'environnement ».

La direction des ressources humaines met en œuvre une politique systématique de formation des nouveaux entrants avec un cursus dédié. Cette politique se met en place essentiellement en interne mais également par le biais de formations externes.

Hermès **développe en interne des écoles de formation** pour ses grands métiers artisanaux - Cuir, Textile, Tannerie - qui permettent de pérenniser et transmettre solidement ces savoir-faire. La maison travaille en amont à la **promotion vis-à-vis des jeunes générations des métiers d'art et d'artisanat**, par des actions locales (portes ouvertes, liens avec les écoles) ou avec le relais de la Fondation d'entreprise Hermès (exemple : programme *Manufacto*). Permettre à des jeunes de découvrir un métier manuel et de s'y engager est essentiel, ces métiers sont souvent méconnus et pourtant porteurs d'avenir. Hermès contribue **au maintien, voire au développement des savoir-faire** artisanaux et manufacturiers, dans un contexte de perte de ces savoir-faire (et pas seulement celui des artisans d'art). La Holding Textile Hermès, par exemple, l'un des plus importants pôles textiles de France en Rhône-Alpes (près de 750 personnes), abrite de nombreux savoir-faire uniques autour du tissage et de l'impression de la soie, que nous veillons à maintenir.

#### 2.2.1.2 Actions mises en œuvre

##### Intégrer les nouveaux

Mosaïque, le programme d'intégration destiné aux nouveaux collaborateurs en France, a permis en 2018 à 335 personnes de se sentir accueillies avec attention et mieux assimilées à la culture d'entreprise grâce à des visites, témoignages, présentations donnant une vision large et illustrée d'Hermès. Le programme d'intégration des nouveaux dans les filiales de distribution *H Immersion* a été délivré dans un format local d'une durée de un à quatre jours auprès de plus de 1 100 participants à travers 91 sessions.

Au fil d'HTH, programme de trois jours, a intégré 60 nouveaux collaborateurs de la filière textile.

Le programme « *Premier pas* » accueille dans les six mois de leur entrée les nouveaux arrivants d'Hermès Parfums par des sessions de quatre jours incluant un stage de vente, une expérience de la ligne de production au Vaudreuil.

### Développer les Talents pour bâtir l'Hermès de demain

La DRH groupe initie et anime l'identification et le développement des Talents dans le but de préparer la relève aux niveaux managériaux les plus élevés. La gestion des Talents, au cœur du projet d'entreprise, s'appuie sur des parcours individualisés spécifiques à chacun des niveaux et intégrant les besoins individuels. Ainsi des programmes d'Executive MBA, des programmes courts (programmes de Danone, Colbert Labo, Insead, London Business School...), et des occasions d'exposition interne offrent un panel large pour développer ceux qui bâtissent l'Hermès de demain. En outre, des collaborateurs sont détachés pour une mission de six mois dans une filiale à l'étranger ou bien de l'étranger vers la France afin de s'enrichir culturellement et d'appréhender leur métier dans un autre contexte culturel.

### Développer et faire grandir

La formation est, avec la mobilité interne, l'un des leviers majeurs pour accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours dans la maison. Hermès est animé de la conviction forte que le potentiel de chacun doit être stimulé par un développement constant des compétences, encore plus nécessaire à une époque de mutations et de bouleversements. La formation sert l'intégration des nouveaux, le développement des managers, l'acquisition de compétences et expertises dans les métiers en évolution forte, l'adaptation au changement dans le cadre de grands projets de transformation, le partage de la culture d'entreprise, le développement personnel.

### Les activités de l'Université Ex-Libris

Les activités de l'Université Ex-Libris, université interne animée par la DRH groupe, ont été soutenues en 2018. Plus de 1 250 personnes (vs plus de 1 000 en 2017) ont bénéficié de ces programmes axés principalement sur la diffusion de la culture d'entreprise et le développement des managers.

Des sessions variées adaptées au niveau des managers dans l'organisation et à leur maturité sont déployées. Elles ont permis à 538 managers de mieux appréhender leurs responsabilités, en adoptant des postures et des pratiques appropriées aux valeurs de l'entreprise, ainsi qu'un rôle clé dans l'accompagnement des collaborateurs et de la croissance de nos activités. Par ailleurs, les programmes de diffusion de la culture pour les nouveaux collaborateurs, pour tous et pour les cadres dirigeants ont été déployés auprès de plus de 570 collaborateurs.

En outre, l'Université Ex-Libris anime la communauté des formateurs métiers et marchés, en charge de la formation produit des vendeurs. Deux sessions de *Train The Trainer* réunissent deux fois par an une quinzaine de formateurs.

### Les écoles des savoir-faire

Le **pôle Textile** – à travers l'École Textile – a poursuivi le programme « Management en pratique » qui depuis 2017 a concerné l'ensemble des

managers. Quatre journées de formation sur la thématique « fédérer » se sont déroulées avec l'ensemble des managers et cadres. Les acteurs de la fonction RH ont été formés à de nouveaux usages digitaux, notamment pour mieux communiquer ensemble. Une voie de professionnalisation « via Technè » a été définie au profit des profils experts dans l'objectif de leur proposer des voies d'évolution et des perspectives de carrière alternatives à la voie managériale. L'expertise *supply chain* a été renforcée auprès d'une dizaine de collaborateurs avec la formation externe Apics, délivrant des certifications.

À la société Novatrice de Confection, deux couturières ont passé le CQP Point Main donnant lieu à une certification reconnue. La société AEI a créé une session de formation sur mesure avec le Cepitra sur les apprêts chimiques et mécaniques pour 10 personnes. Les Ateliers AS ont accueilli la 13<sup>e</sup> proposition de 12 apprentis imprimeurs formés en alternance durant deux ans au métier d'imprimeur pour préparer un CQPI<sup>1</sup>. Ils y acquièrent des compétences générales et textiles. Dans la filière textile, des binômes formés d'un senior et d'un jeune ont été créés pour faciliter la passation des savoir-faire et assurer la transmission d'expérience longue et de qualité.

Au sein du **pôle Tannerie**, un dispositif d'envergure au service de l'innovation a été déployé pour irriguer une culture de l'innovation stimulant l'inventivité, l'agilité et la curiosité d'esprit. L'innovation prenant appui sur une méthodologie, huit coachs ont été formés aux techniques d'innovation et de créativité. Les équipes d'encadrement ont été sensibilisées à de nouveaux outils numériques. Deux journées de sensibilisation à l'innovation avec des équipes multi-métiers et multi-sites ont donné toute sa force à la démarche. Elle a permis de faire émerger de multiples idées durables sélectionnées ensuite par l'équipe de Gouvernance innovation. « Demain le savoir-faire », programme sur la formation du savoir-faire, a été déployé en Europe au sein des Tanneries d'Hermès Cuirs précieux auprès des managers de proximité. La session de formation « La peau et le tannage » a été ouverte.

Hermès recrute pour son **pôle Maroquinerie** des artisans dont peu ont reçu une formation initiale en maroquinerie. Il relève de sa responsabilité de les former à leurs nouveaux métiers avec 65 formateurs et 200 tuteurs.

En 2018, 1 104 personnes ont été formées dans le cadre des 10 programmes délivrés par l'École du Cuir au service de la formation continue des artisans du pôle Hermès Maroquinerie-Sellerie.

L'École du Cuir poursuit une politique active de certifications diplômantes qui s'adresse tant aux collaborateurs en place qu'aux nouveaux venus afin de reconnaître la valeur de leur expertise et de préserver leur employabilité.

Par ailleurs, en formation initiale, les actions de l'École du Cuir ont favorisé l'obtention de 253 CAP Maroquinier, 74 titres de Sellier Maroquinier d'Art, 6 Brevets des Métiers d'Art du Cuir & de la Maroquinerie. Puis dans le cadre de la VAE (valorisation des acquis de l'expérience) : 25 CAP Maroquinier, 6 titres Sellier Maroquinier d'Art. Ainsi, plus de 370 certifications ont été obtenues cette année par nos collaborateurs. 278 collaborateurs ont obtenu un CAP (certificat d'aptitude professionnelle) dans le cadre d'une stratégie de reconnaissance des aptitudes professionnelles et de maintien des savoir-faire artisanaux.

(1) Certificat de Qualification Professionnelle Inter-branches.

Les différents pôles Maroquinerie (Franche-Comté, Val-de-Seine, Savoie-Dauphiné, Sud-Ouest, Maroquinerie de Sayat ; Maroquinerie de Guyenne) pilotent de nombreux projets pour accompagner le renforcement des savoir-faire aux métiers du cuir. Cela se manifeste par des partenariats avec l'école Boudard et le Fongecif de Bourgogne pour lancer un nouveau programme de formation à la coupe ; des ateliers de co-développement destinés aux managers pour partager et résoudre des situations managériales délicates ; la réalisation d'un livret de bonnes pratiques couture, d'un plan de sauvegarde du savoir-faire gantier (piquage, cousu main dressage des gants).

**Hermès Maison** a construit un module de formation sur les matériaux et leurs finitions à destination d'un large public (Développement des Collections, Technique, Commercial) afin d'insuffler une culture générale Matières. Beyrand a mis l'accent sur le développement de la polyvalence pour donner de la flexibilité à l'organisation. L'imprimeur a vu son label Entreprise du Patrimoine Vivant renouvelé.

La cristallerie Saint-Louis a réalisé des efforts significatifs au développement des compétences managériales par des ateliers de co-développement, la formation aux entretiens annuels d'évaluation et la formation des managers de proximité.

Chez Puiforcat, la transmission des savoir-faire s'accompagne d'un suivi plus détaillé et gradué. La démarche est mise en place depuis début 2018 pour renforcer le passage de relais entre maîtres et apprentis. Sont actuellement concernés les métiers de Planeur, Orfèvre, Polisseur-Aviveur et Graveur. Un des jeunes artisans a cette année obtenu son CAP d'Orfèvre venant apporter un nouveau jalon à sa progression. Le recours à des formations extérieures se poursuit à travers le renouvellement du cycle de formation Gravure à l'école Boule.

**Hermès Commercial** a fait découvrir l'ensemble des flux logistiques aux opérateurs avec le programme « La logistique de A à Z » dont trois sessions ont été proposées à tous ceux qui œuvrent chaque jour dans la préparation des commandes. La division a aussi mis en place le programme *Switch*, dédié à développer la polycompétence chez les opérateurs logistique de manière à ce qu'ils élargissent leur panel de compétences pour répondre aux besoins de la direction logistique et diversifier leurs activités.

### Les Académies Retail

Procurer à nos clients dans chacun de nos magasins un service à la hauteur de la qualité des objets est une recherche permanente. Les vendeurs y sont formés grâce au programme *Sales & Service Ambassadors* conçu par la DRH groupe et déployé localement. En 2018, 59 sessions ont permis à 706 collaborateurs d'aiguiser le sens de l'accueil et d'adopter des attitudes élégantes et positives avec tous ceux qui franchissent les portes de nos magasins.

Le programme *Sales & Service Leader*, lancé en 2017 par la DRH groupe, a poursuivi son déploiement en Europe et en Amérique latine. À travers deux sessions séquentielles portant sur la relation managériale avec chaque collaborateur et l'animation de l'équipe, il donne aux directeurs de magasin les moyens d'être de véritables patrons entrepreneurs de leur projet local. C'est une occasion de réaffirmer l'importance de leur rôle ainsi que la stratégie commerciale.

Ce programme a aussi été dispensé aux équipes Travel Retail de Boissy Retail Korea branch en Corée et du reste de l'Asie. Japon Academy a aussi mis en œuvre le programme *Sales & Service Leader*, au bénéfice des 60 directeurs de magasin.

En Amérique latine, tous les directeurs de magasin ont pu renforcer leur aisance managériale à travers les sessions de *Sales & Service Leader*. HOP aux États-Unis a organisé six sessions à la suite de la première vague de déploiement pilotée en 2018.

Hermès Greater China Academy a déployé six sessions du programme *Sales & Service Leader* dans différentes villes de la Grande Chine. Le programme *H Change* a donné l'opportunité à plus de 15 vendeurs de passer deux semaines dans un magasin d'un autre marché pour apprendre d'une autre équipe et d'un contexte différent. Des regards croisés qui enrichissent autant le magasin hôte que le vendeur accueilli. Environ 100 managers d'Hermès Greater China se sont réunis à Shanghai lors d'un séminaire sur le thème de l'émotion.

Le programme *Retail Developer*, qui s'articule avec le programme *Sales & Service Leader*, initié aussi par la DRH groupe en 2017, a permis à 266 directeurs de magasin et assistants directeurs de magasin, de la grande majorité de nos régions, à travers 10 sessions de renforcer les expertises techniques de leur métier : animation de la relation et des services au client, gestion de l'offre produit, indicateurs de performance clés...

En 2018, Hermès Parfums a créé l'Académie Parfum & Beauté en vue d'accompagner la stratégie de croissance du métier et de faire de la formation un véritable levier de développement des salariés. Un séminaire de deux jours a réuni les 90 managers d'Hermès Parfums pour les mobiliser autour de ses valeurs, de l'ambition du métier et de leur rôle d'acteur de la transformation.

John Lobb a mis un accent particulier sur l'accueil dans ses magasins par des visites mystères pour évaluer la qualité du service et par un programme sur mesure suivi par les vendeurs au rythme de quatre modules.

En Asie, les équipes en charge du Visual Merchandising ont partagé leurs pratiques et se sont nourries de nouvelles idées à travers un séminaire.

### 2.2.1.3 Résultats

En 2018, le groupe Hermès a consacré 243 781 heures à la formation, dont 108 256 en France (hors apprentissage et contrat d'apprentissage). 36 550 actions de formation ont été réalisées (ce chiffre correspond au cumul du nombre de formations suivies, ce qui signifie qu'un collaborateur peut avoir participé à plusieurs formations pendant l'année), soit 6,7 heures par action de formation. Les coûts de formation en France (facturation en 2018 des formations externes et intragroupe) représentent un montant de 3 264 k€. Ce nombre ne reflète pas l'intégralité de l'effort de formation puisqu'il n'intègre pas les formations « métier » données directement sur le poste de travail.

Hermès poursuit le développement de son modèle de croissance grâce à une culture de progrès continu. Cela consiste notamment à accompagner le développement des collaborateurs tant pour soutenir l'excellence et l'efficacité des savoir-faire et des opérations, que pour préserver leur employabilité, assurer une solide compréhension de la culture d'entreprise et faire vivre une culture managériale cohérente et source de valeur.

Tous les ans, les directeurs généraux des filiales et leurs DRH supervisent les revues annuelles de performance qui reposent notamment sur l'entretien annuel qui permet de faire le bilan de l'année écoulée et de construire les objectifs de l'année à venir notamment en termes de formation. Les équipes RH s'assurent de recueillir l'ensemble des feuilles de route sur lesquelles les points importants des échanges sont retranscrits et qui servent à mettre en place le plan de formation.

En France (62 % des collaborateurs), le point sur les compétences et l'évolution professionnelle du collaborateur est retranscrit par l'entretien professionnel qui doit se dérouler légalement tous les deux ans. Hermès a fait le choix de le tenir tous les ans et d'aborder les sujets de l'entretien professionnel en même temps que l'entretien annuel.

Les entretiens annuels dans nos filiales hors de France s'inscrivent dans le cadre d'un processus piloté par la DRH de chaque filiale à partir des orientations données chaque année par la DRH groupe à l'appui de supports : guide d'entretien annuel, supports d'entretien annuel pour les collaborateurs, les managers et les leaders. Tous bénéficient d'un moment d'échange, co-remplissent le document qui restitue l'échange et porte sur l'atteinte des objectifs, la performance, la relation managériale, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, le respect de l'éthique et de la conformité, les besoins en formation, la fixation des objectifs de l'année à venir. Certaines filiales adaptent les formats groupe par nécessité culturelle (exemple : HOP, Hermès Japon...).

L'accompagnement des collaborateurs tout au long de leurs parcours est nourri par ces échanges annuels. En complément, les filiales organisent une fois par an un Comité carrières qui permet aux Comités de direction de partager les situations individuelles et de stimuler la mobilité interne, premier levier de développement des personnes. Les revues des talents biannuelles sont aussi un moyen de bien connaître les collaborateurs et de suivre de près leurs trajectoires. En 2018, la revue des talents a été réalisée dans toutes les filiales et consolidée par la DRH groupe. Elle permet de soutenir de près le développement des cadres en adoptant des approches individualisées.

### Mobilité interne

La mobilité interne est active tant pour développer les collaborateurs en leur offrant de se renouveler dans une autre fonction que pour les fidéliser.

Le site interne My way in Hermès a publié 695 offres en 2018. Il permet de promouvoir la mobilité interne et de partager avec transparence les opportunités sur le marché de l'emploi interne à la maison. En moyenne, le site enregistre 43 606 visites par mois.

Hermès Femme a effectué 7 mobilités entrantes et 7 mobilités sortantes.

Au sein d'HTH, 30 postes en CDI ont été pourvus par la mobilité interne en 2018.

Au sein d'Hermès Maroquinerie-Sellerie, 17 mobilités entrantes et 10 mobilités sortantes.

Au sein du pôle maroquinier Franche-Comté, l'ouverture de la Manufacture de l'Allan a permis 58 mobilités. Au sein du pôle maroquinier Paris Val-de-Seine, 18 mobilités des artisans de Pantin vers

d'autres sites en France. Pour le nouveau site de Montereau, 10 mobilités ont aidé à la mise en route. Et 100 % des postes de cadre de ce pôle ont été pourvus par la mobilité interne.

À la Maroquinerie de Sayat, 4 mobilités entrantes et 5 mobilités internes témoignent aussi de la volonté de proposer des opportunités à nos talents pour qu'ils grandissent.

À la Maroquinerie des Ardennes, on relève 7 mobilités sortantes et 1 promotion.

Dans le pôle maroquinier Savoie-Dauphiné, 7 mobilités sortantes et 8 mobilités entrantes ainsi que 5 artisans maroquinières expatriés.

À la Maroquinerie du Sud-Ouest, 5 mobilités sortantes et 5 mobilités entrantes dont une reconversion du métier de la porcelaine vers celui de la maroquinerie. 9 salariés ont connu une promotion interne, c'est-à-dire une évolution vers un autre poste.

Au sein de la filiale Hermès Of Paris, aux États-Unis, 66 personnes ont bénéficié d'une mobilité interne.

### Prix de l'Adresse

Ce prix d'excellence interne a lieu tous les trois ans, pour que vivent en même temps l'envie de se dépasser et l'esprit collectif. En 2018 s'est tenu le 4<sup>e</sup> Prix de l'Adresse. Plus de 100 artisans regroupés en 19 équipes sont allés au bout de leur projet. Sept filières de savoir-faire étaient représentées : maroquinerie, textile, cristallerie, horlogerie, botterie, prêt-à-porter homme et orfèvrerie. Les artisans volontaires forment une équipe et choisissent ensemble de réaliser une pièce issue du Conservatoire des créations Hermès ou bien une pièce libre. Ils ont ensuite plusieurs mois pour fabriquer l'objet. Un jury composé de membres de la famille Hermès et de personnalités de la maison a délibéré en novembre. Le dossier technique et les qualités esthétiques de la pièce sont pris en compte dans l'appréciation finale. Après plus de neuf mois de travail et une aventure humaine plus forte qu'attendue, une équipe a reçu un prix spécial du jury et neuf équipes se sont vues décerner le Prix tant convoité, celui de la Pièce de Maîtrise Hermès, lors de la soirée de fin d'année à Paris.

### Entreprise du Patrimoine Vivant

Le groupe s'honore de compter en son sein **12 EPV** : ces entreprises du groupe sont reconnues en 2018 par le label « Entreprises du Patrimoine Vivant » : Hermès Sellier, la Holding Textile Hermès (Bucol), les Établissements Marcel Gandit, les Ateliers A.S., Siegl, les Ateliers de Tissage de Bussières et de Challes, Beyrand, la cristallerie Saint-Louis, Puiforcat, John Lobb et Les Tanneries du Puy.

### Meilleur ouvrier de France (MOF)

Ce titre de prestige est décerné uniquement en France par catégorie de métiers de l'artisanat, dans le cadre d'un concours entre professionnels. Il se déroule tous les trois ans. L'objectif est de mettre à l'honneur l'excellence et les savoir-faire, qui sont les critères retenus pour décerner le titre.

En 2018, la maison compte quatre collaborateurs des métiers du cristal, de la sellerie et de la maroquinerie qui ont été nommés Meilleur ouvrier de France.

## 2.2.2 ENJEU : LA TRANSMISSION D'UNE CULTURE

Le modèle artisanal de la maison repose sur la transmission de la culture Hermès, qui est le terreau du développement des compétences et des savoir-faire dans une logique de compagnonnage : « ce que l'on a reçu, on le donne ».

Le partage des valeurs de la maison assure la cohérence du modèle dans un contexte de décentralisation et de forte croissance. Notre culture permet de comprendre le sens des attentes en matière de savoir-être et de savoir-faire. Elle permet aussi de créer des ponts entre les différents métiers et activités en renforçant la capacité de dialogue entre tous les collaborateurs.

### 2.2.2.1 Politique

Tout nouveau collaborateur suit un programme de formation dont une partie est consacrée à l'histoire et aux différents aspects de la culture de la maison (cf. chapitre formation ci-dessus). Hermès organise, en complément, des programmes permettant de renforcer la connaissance de cette culture à travers la découverte de la diversité du groupe.

### 2.2.2.2 Actions mises en œuvre et résultats

Créer des échanges féconds, provoquer la rencontre constituent les principes des programmes proposés.

#### Tandem

Depuis 2008, Hermès continue d'offrir à des artisans et des vendeurs une expérience originale d'échanges par l'immersion d'une semaine dans l'atelier de l'un, suivie quelque temps après d'une immersion d'une semaine dans le magasin de l'autre ou inversement. Rapprocher deux univers connexes par leur finalité commune qui consiste à servir le client par un bel objet et un service de qualité est le dessein du dispositif Tandem. Un voyage en France ou à l'étranger dans l'une de nos 50 manufactures et la découverte de son territoire local, dans l'un de nos magasins et la découverte du marché et de la culture locale. Tandem a bénéficié en 2018 à 56 personnes à travers 28 Tandems qui en reviennent avec le regard élargi et un enrichissement humain source de liens durables. Depuis son lancement, le programme a bénéficié à 496 collaborateurs.

L'expérience du programme Tandem initié en 2008 continue à démontrer, année après année, que la rencontre, le partage, l'échange entre les mondes complémentaires de l'artisanat et de la vente sont vertueux, enrichissants, stimulants.

#### Tilbury

Cette année, dans le même esprit que Tandem et fort de ses bénéfices, le programme Tilbury a été lancé. Un directeur de site manufacturier et un directeur de magasin échangent tour à tour leurs expertises et expériences au cours d'une semaine dans un site de production puis une semaine dans un magasin. Grâce à la rencontre humaine, ce programme invite à une expérience d'apprentissage forte, engageante, structurante et à même de développer de nouvelles pratiques et expertises dans le domaine du management par des échanges de pratiques managériales. Les protagonistes pourront s'enrichir de la culture artisanale et

marchande de la maison par la connaissance des enjeux et des leviers mobilisés de part et d'autre et appréhender d'autres modes de pilotage et d'animation dans un contexte où les rôles respectifs des directeurs de site et directeurs de magasin s'est considérablement complexifié (croissance, réglementation, attentes managériales, professionnalisation accrue au sein d'Hermès). En 2018, deux directeurs de site et deux directeurs de magasin ont vécu Tilbury.

#### Parcours d'Adresse

Depuis 2011, année de célébration du thème « Hermès artisan contemporain depuis 1837 », des Parcours d'Adresse sont proposés sur tirage au sort à des groupes de 10 personnes composés de sept artisans et trois collaborateurs des sites manufacturiers. Ils ont pour objet de découvrir une filière métier, de la matière première jusqu'à la réalisation de l'objet fini et à son contrôle qualité final. Durant une semaine, les participants sont invités à connaître les différentes étapes de fabrication d'un produit d'une filière tout en expérimentant, le temps d'un ou deux jours, le savoir-faire à travers l'initiation à un savoir-faire. Un temps de découverte fort nourri par les échanges entre les participants qui se retrouvent autour d'un même esprit, celui de la passion de leur métier fait de gestes et techniques et de détails multiples pour rechercher la même haute qualité artisanale. En 2018, 84 personnes ont participé à l'un des neuf « Parcours d'Adresse » déployés avec soin et hospitalité par les sites qui les accueillent, contribuant à renforcer la fierté de témoigner du même esprit artisan. Depuis 2011, 85 Parcours d'Adresse ont été suivis par 821 bénéficiaires.

## 2.2.3 ENJEU : RECRUTER DES TALENTS

Le développement durable de la maison repose sur sa capacité à recruter des talents qui vont pouvoir s'exprimer tout au long de leur carrière. Dans un contexte de croissance de l'activité, il est important que ces talents puissent évoluer, ce qui suppose un recrutement exigeant.

### 2.2.3.1 Politique

Les recrutements sont pilotés par chaque métier et filiale, pour en assurer la parfaite adéquation au contexte. La politique de recrutement et de relation avec les partenaires est définie par la holding. En France, elle pilote également les relations avec les écoles, la communication et mutualise les recrutements. L'ambition est de mieux faire connaître à nos candidats les métiers et la singularité de la maison, d'attirer des candidats convaincus par notre modèle d'entreprise et de retenir les meilleurs profils.

### 2.2.3.2 Actions mises en œuvre

#### Relations écoles

De longue date, Hermès entretient des relations étroites et de qualité avec le monde de l'éducation en cohérence avec nos métiers et nos enjeux de développement et de recrutement. Il s'agit autant de jouer son rôle d'entreprise citoyenne soucieuse de contribuer à la formation initiale des jeunes que de faire mieux connaître l'entreprise et ses métiers, d'accompagner l'évolution des métiers et de pourvoir à des besoins de stages, d'alternance, d'emplois.

Les écoles préparant aux métiers d'art et celles préparant aux métiers de l'artisanat sont les deux axes prioritaires de nos actions avec les écoles. Les institutions concernées représentent les métiers dans lesquels nos enjeux de recrutement sont les plus forts.

En maroquinerie, des relations toutes particulières existent avec l'école Boudard et le lycée des Huisselets en Franche-Comté, l'école de l'Abbé Grégoire à Paris, le lycée professionnel Casanova en Savoie-Dauphiné, le lycée Jean Monnet à Montereau et le lycée Jean Rostand à Angoulême.

Des sujets concrets – parfois des concours – sont proposés à des étudiants d'écoles d'art autour de la construction de vitrines dans nos filiales de distribution. La participation à des jurys est aussi une forme d'implication dans ces écoles. Des « case studies » ont été confiés en 2018 à des étudiants de l'Ecal en Suisse.

En parallèle, nous accueillons chaque année des promotions d'élèves d'écoles, en réponse à des sollicitations, dans un esprit d'hospitalité et animés de la volonté de lever le voile sur notre réalité interne, parfois méconnue. Le temps d'une visite, l'occasion nous est donnée de leur présenter Hermès.

En 2018, nous avons noué un partenariat d'un genre nouveau avec la Web school factory, école de management des métiers digitaux. Quatre collaborateurs d'Hermès vivent une expérience d'apprentissage à temps partiel, le temps d'une année scolaire, dans un groupe composé d'étudiants de l'école, d'étudiants de Paris Sciences et Lettres et de professionnels. Ce programme de 10 mois est destiné à les former à des compétences telles que la gestion de projet, le *design thinking*, les modes collaboratifs... autant d'opportunités de les entraîner encore mieux dans nos transformations digitales.

Hermès a aussi passé des accords en 2018 avec HEC et Sciences Po Paris, deux institutions prestigieuses de l'enseignement supérieur français. Ils se traduisent concrètement par la présence d'Hermès à certains forums pour recruter des stagiaires, la remise de « case studies » à des étudiants et le soutien du programme Accessible de Sciences Po qui fournit un accompagnement particulier aux étudiants en situation de handicap.

### Recrutement

Hermès accorde un soin particulier au recrutement. Il doit permettre à ses nouvelles recrues de s'inscrire harmonieusement dans le projet à long terme de l'entreprise et d'apporter une contribution efficace à ses activités.

Le site employeur d'Hermès ([www.hermesemployeur.com](http://www.hermesemployeur.com) : « l'esprit artisan ») présente les spécificités de la maison et permet de postuler en ligne. Hermès a publié sur son site 6 650 offres en 2018 dont 1 650 CDI, 1 057 offres de stage et 250 offres de poste en alternance pour des étudiants qui suivent un cursus d'études alliant la pratique en entreprise et la théorie à l'école ou à l'université. Il a attiré plus de 610 530 visiteurs en 2018 qui postulèrent par une candidature spontanée ou bien à des offres. La part des nouveaux visiteurs est de 18,8 %, et 81,2 % sont des visiteurs réguliers. Le nombre de visites comptabilisé en 2018 sur le site employeur a été de plus d'un million. En 2018, le site employeur a évolué, permettant aux utilisateurs de postuler depuis une tablette ou un smartphone.

(1) Certificat de Qualification Professionnelle.

Sur LinkedIn, réseau social majeur pour la communication employeur et pour les recrutements, Hermès a en 2018 plus de 287 000 *followers*, soit 100 000 de plus qu'en 2017, une belle performance dans notre industrie. Le nombre moyen de visites par mois est de 17 497.

L'année 2018 a été riche de recrutements pour la **filiale Textile** : 100 postes pourvus de tous types (CDI, CDD, alternance et stages). Cette activité de recrutement dynamique a notamment été soutenue par la participation à différents salons de recrutement dans le bassin lyonnais, le Forum Emploi et le Salon Handiagora (Journée Emploi et Handicap). Des relations privilégiées ont été entretenues avec l'Itech à travers la participation au *Jobdating* pour jeunes diplômés, le forum stages et alternances, des jurys...

**Hermès Parfums** a organisé deux sessions de recrutement collectives afin d'attirer les meilleurs candidats à l'aide d'un événement collectif, permettant de mettre en avant notre singularité d'entreprise, de l'incarner à travers ses acteurs et de faire découvrir la diversité des métiers. Par ailleurs, une nouvelle méthode de recrutement des opérateurs de conditionnement a été éprouvée dans l'usine du Vaudreuil : des entretiens complétés de mises en situation techniques pour valider les aptitudes techniques.

Au sein du métier **Hermès Maroquinerie-Sellerie**, le pôle Franche-Comté a connu une activité intense par une session de recrutement de maroquinières affectés à la Table au rythme de 40 personnes tous les six mois, et une session de 10 personnes tous les six mois en CQP<sup>1</sup> Coupe.

En 2018, le pôle Paris Val-de-Seine a intégré 137 contrats de professionnalisation pour une durée de neuf mois auxquels se sont ajoutées 96 personnes entrées en APFR (action de formation préalable au recrutement, un dispositif du Pôle Emploi), soit un total de 233 personnes accueillies en formation initiale au sein de l'un des six sites du pôle. Pour mieux faire connaître ses métiers de la maroquinerie, Hermès a participé au Forum de recrutement de Montereau, lieu d'implantation d'un nouveau site en 2018, de la communauté de communes de Val-de-Reuil, au Forum des métiers d'artisanat avec les Pôles Emploi parisiens.

Dans le pôle Savoie-Dauphiné, 100 personnes ont été recrutées et formées durant cinq mois et demi. Celles qui ont passé avec succès les étapes de validation de savoir-faire sont recrutées en CDI par l'un des quatre sites du pôle.

Le démarrage du nouveau site Maroquinerie de Guyenne a été lancé grâce à 18 mobilités internes dont 11 issues d'Hermès Maroquinerie-Sellerie. 28 nouveaux collaborateurs ont été recrutés en 2018 pour intégrer les formations au métier de Maroquinier.

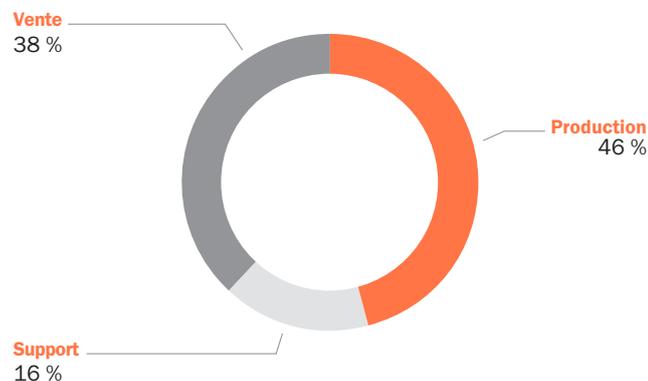
Le pôle maroquinier Sud-Ouest a poursuivi le recrutement de ses futurs maroquinières en faisant aussi appel au dispositif de Pôle Emploi appelé APFR pour une durée de 400 heures au moyen de la méthode de recrutement par simulation. 40 personnes en contrat de professionnalisation ont été intégrées pour une durée de neuf mois à l'issue de cette APFR. Il en est de même pour les futurs coupeurs et mécaniciens polyvalents, recrutés selon des modalités similaires. Quatre personnes ont été intégrées en contrat de professionnalisation pour une durée de six mois à l'issue de l'APFR. En mars 2018, le pôle a participé au Forum de recrutement de la Charente pour mettre en lumière les métiers de la maroquinerie.

Notre filiale aux États-Unis – Hermès Of Paris – a recruté 106 collaborateurs en CDI en 2018.

### 2.2.3.3 Résultats

En décembre 2018, Hermès a été élu **Meilleur employeur Glassdoor 2019**, une marque de reconnaissance forte de notre qualité d'employeur attentif à l'accomplissement de nos équipes. Glassdoor est une plateforme d'emploi, qualifiée de « Google de l'emploi », qui agrège les offres d'emploi de certains *jobboards* et sites Carrières d'entreprises. Créée pour partager l'authenticité de l'expérience collaborateur, Glassdoor recueille les avis des collaborateurs et anciens employés sur les entreprises et des candidats sur leur parcours lors des entretiens de recrutement. Heureux et fier de ce classement, Hermès entend continuer à encourager ses collaborateurs à cultiver la passion de leur métier et l'intérêt commun dans un esprit d'équipe toujours fervent.

RECRUTEMENT PAR FILIÈRE



La direction des ressources humaines du groupe supervise des programmes de développement des talents en fonction des spécificités de nos activités (artisans, marchands, gestionnaires, ...). Que se soit en matière de recrutement, de formation, de développement personnel (voir ci-dessous), des plans d'action sont mis en place pour permettre aux collaborateurs de s'épanouir au sein du groupe et donner le meilleur d'eux-mêmes.

Chaque collaborateur est évalué chaque année. En France par exemple, la DRH supervise la mise en œuvre de deux entretiens : des bilans annuels (comportant les appréciations de la performance, l'environnement de travail, l'analyse des compétences, les objectifs pour l'année suivante, ainsi qu'une discussion sur la rémunération) et les entretiens professionnels, permettant de discuter de perspectives à moyen terme avec les collaborateurs (bilan professionnel, projet professionnel, plan de développement des compétences, formation).

En complément d'une culture assez ouverte aux échanges entre les collaborateurs et leur hiérarchie, Hermès a mis en place en 2018 des initiatives de *feedback* plus systématiques auprès de métiers « pilotes », avec l'assistance d'un consultant expert du sujet et avec l'usage d'outils de sondage en mode web. Fort d'une excellente participation, ces expériences vont être progressivement étendues à d'autres entités du groupe. Les résultats (confidentiels) issus de ces analyses ont donné lieu à des concertations ciblées et au lancement de chantiers de progrès auprès des équipes.

### 2.2.4 ENJEU : INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS NOS SAVOIR-FAIRE

Intégrer le développement durable à nos savoir-faire dans tous nos métiers et toutes nos filiales en sensibilisant et en impliquant tous nos collaborateurs.

#### 2.2.4.1 Politique

Notre stratégie de développement durable repose sur la responsabilisation de nos collaborateurs. La mise en place de meilleures pratiques au sein de leur sphère de responsabilité passe par la diffusion d'une culture de développement durable, des bonnes pratiques, et par des formations spécifiques.

#### 2.2.4.2 Actions mises en œuvre et résultats

##### Une transmission de la stratégie du groupe en matière de développement durable

La stratégie développement durable est déployée par la direction du développement durable et relayée par un réseau de plus de 200 ambassadeurs dans le monde entier : réseau EHS, comités dédiés, ambassadeurs en magasins...

En 2018, ce réseau a continué de se structurer. Le Comité développement durable a été renforcé par la participation cette année de la direction générale d'Hermès Commercial et Hermès Soie & Textiles. Le Comité opérationnel (élargi) a participé, pendant une journée, à une *learning expedition* dans une BCorp de la région de Niort. Cette immersion stimulante a été source d'inspiration pour les participants et a permis de lancer des pistes de réflexions dans leurs activités respectives.

Par ailleurs, les métiers et filiales continuent de s'impliquer avec la création de Comités DD spécifiques chez Hermès Maroquinerie Sellerie, à l'immobilier, chez HSG (services généraux France).

La stratégie du groupe est expliquée dans chacun des modules généralistes de formations internes de l'Université Ex-Libris (Mosaïque, IFH, *Happy culture*). En 2018, Forum H a permis de partager auprès des 2 500 collaborateurs présents, les ambitions de la maison en matière de développement durable. De nombreux rendez-vous en France et à l'international ont été l'occasion de dispenser les ambitions et partager les actualités du groupe : les séminaires Vitrites (150 personnes : Europe, Amériques et Asie), Contrôle interne (70 personnes), Hermès Femme, Thaïlande et États-Unis (30 participants) et le 5<sup>e</sup> séminaire Asie à Tokyo (70 personnes). Ce rendez-vous annuel en Asie est le moment privilégié pendant lequel les pays participants (Chine, Hong Kong, Taïwan, Corée, Singapour, Japon, États-Unis, Europe) partagent leurs réalisations et leur feuille de route pour l'année à venir. Ces feuilles de route intègrent des projets tout au long de l'année sur des engagements portant sur : le bien-être des collaborateurs (échauffements, alimentation...) et la formation (y compris aux enjeux du développement durable), les économies d'énergie (éclairages), de consommables (papier, gobelets, bouteilles...), le mécénat (appui aux associations locales), la biodiversité (participation à des actions locales de préservation de l'environnement). En France, les métiers, comme le cuir, partagent également leur plan d'action qui se déclinent, entre autres, sur les optimisations d'utilisation des matières, les consommations d'énergie.

En complément, la direction du développement durable a réalisé une série de quatre films pédagogiques, accessibles à tous les collaborateurs via l'intranet, pour expliquer le développement durable chez Hermès.

### Animation de la démarche

La direction du développement durable coordonne les actions des sites parisiens et pilote un calendrier d'animations internes en France avec des rendez-vous réguliers tout au long de l'année : opérations de dons de vêtements, jouets, participation à des événements sportifs, participation à l'Earth Hour (une mobilisation citoyenne pour la planète organisée par WWF et diverses associations), récolte de miel, paniers solidaires...

Depuis 2017, le groupe a renforcé ses engagements en matière d'actions généreuses locales par une note diffusée aux filiales de distribution à l'étranger, qui leur indique les modalités opérationnelles et financières à suivre.

Pendant la semaine européenne du développement durable, l'ensemble des filiales et sites français organisent des opérations avec leurs collaborateurs. Cette semaine symbolique est l'opportunité de partager plus largement avec les équipes les enjeux du sujet, la stratégie du groupe, ses réalisations, mais aussi de s'ouvrir au monde extérieur. En 2018, les sites d'Île-de-France se sont mobilisés autour d'animations portant plus particulièrement sur le thème du handicap et des éco-gestes. Par ailleurs, une centaine de collaborateurs et leurs enfants ont pu assister à une projection privée du film « On a 20 ans pour changer le monde », en présence de sa réalisatrice. Le temps d'échange qui a suivi a permis de mieux comprendre les enjeux de la transition agricole.

Les filiales de distribution à l'étranger se sont aussi appropriées depuis quelques années cette semaine du développement durable, devenue un rendez-vous incontournable pour l'ensemble de la maison.

### Communication

Depuis octobre 2018, le nouvel intranet HermèsSphère, accessible à tous les collaborateurs, intègre un espace dédié au développement durable, avec des informations sur la stratégie du groupe, les actualités partagées par les entités, la possibilité de poser des questions, faire part des initiatives locales, mettre en place un projet ou partager un retour d'expérience (cf. page 128).

Depuis mars 2018, le site marchand hermes.com a été refondu et intègre désormais une page dédiée au développement durable. À cette occasion, une série d'une dizaine de films a été réalisée par un reporter externe, afin d'exprimer l'empreinte qu'Hermès souhaite laisser sur le monde. Cette collection de films « Empreintes sur le Monde » a été diffusée auprès des équipes dans le cadre de projections spécifiques organisées dans des cinémas à proximité de chaque manufacture. Ainsi plus de 1 160 collaborateurs des sites de Paris, Pantin, Val-de-Reuil, Ardennes, Pôle Franche-Comté, Pôle Sud-Ouest, Manufacture de Haute Maroquinerie ont pu assister à des projections, associer leurs familles et ainsi mieux appréhender les enjeux du développement durable de la maison.

#### Laurent Goblet, un savoir-faire sellier conjugué au XXI<sup>e</sup> siècle

*Hermès n'a jamais cessé de fabriquer des selles depuis sa création en 1837. Dans son atelier perché au 5<sup>e</sup> étage du magasin du 24 Faubourg, à Paris, Laurent Goblet perfectionne ce savoir-faire originel de la maison depuis une quarantaine d'années. Si ses échanges attentifs avec le cavalier font partie des racines du métier de sellier, le recours aux matériaux et aux technologies les plus avancés lui donne toute sa modernité. Artisan en pointe sur ces sujets techniques, le sellier peut ainsi répondre au mieux aux attentes du cavalier mais aussi du*

*cheval. La création de la selle Arpège, avec la championne allemande de dressage Jessica Von Bredow-Werndl, illustre ce processus de travail : dessin, prototype, essais précédent la fabrication de la selle rêvée que la cavalière souhaitait fine et légère pour correspondre à sa façon de monter. Fabriquer une selle nécessite, en moyenne, 25 à 40 heures de travail et, avant tout, une longue expérience de sellier.*



## 2.2.5 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les réalisations du groupe en matière de « savoir-faire » sont notamment en lien avec les ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

### N° 4 : Éducation de qualité

- ◆ 4.3 « Accès aux femmes et aux hommes, dans des conditions d'égalité, à un enseignement professionnel de qualité »

L'accès à la formation professionnelle pour les femmes et les hommes de la maison est encouragé par l'université interne Ex-Libris et les écoles internes des métiers d'une part, les formations externes plus spécifiques d'autre part.

- ◆ 4.4 « Augmenter le nombre de personnes disposant de compétences techniques et professionnelles nécessaires à l'emploi »

Le maintien des savoir-faire est soutenu par des plans de formation tout au long de la carrière, et renforcé par des actions plus spécifiques. La participation à des concours externes (MOF), mais aussi internes, a pour objectif de donner une qualification aux collaborateurs, et ainsi de pérenniser les savoir-faire existants et faire revivre

ceux en déclin. Hermès apporte également son support aux écoles par le biais de la taxe d'apprentissage et via l'accueil d'apprentis.

- ◆ 4.7 « Éducation en faveur du développement durable »

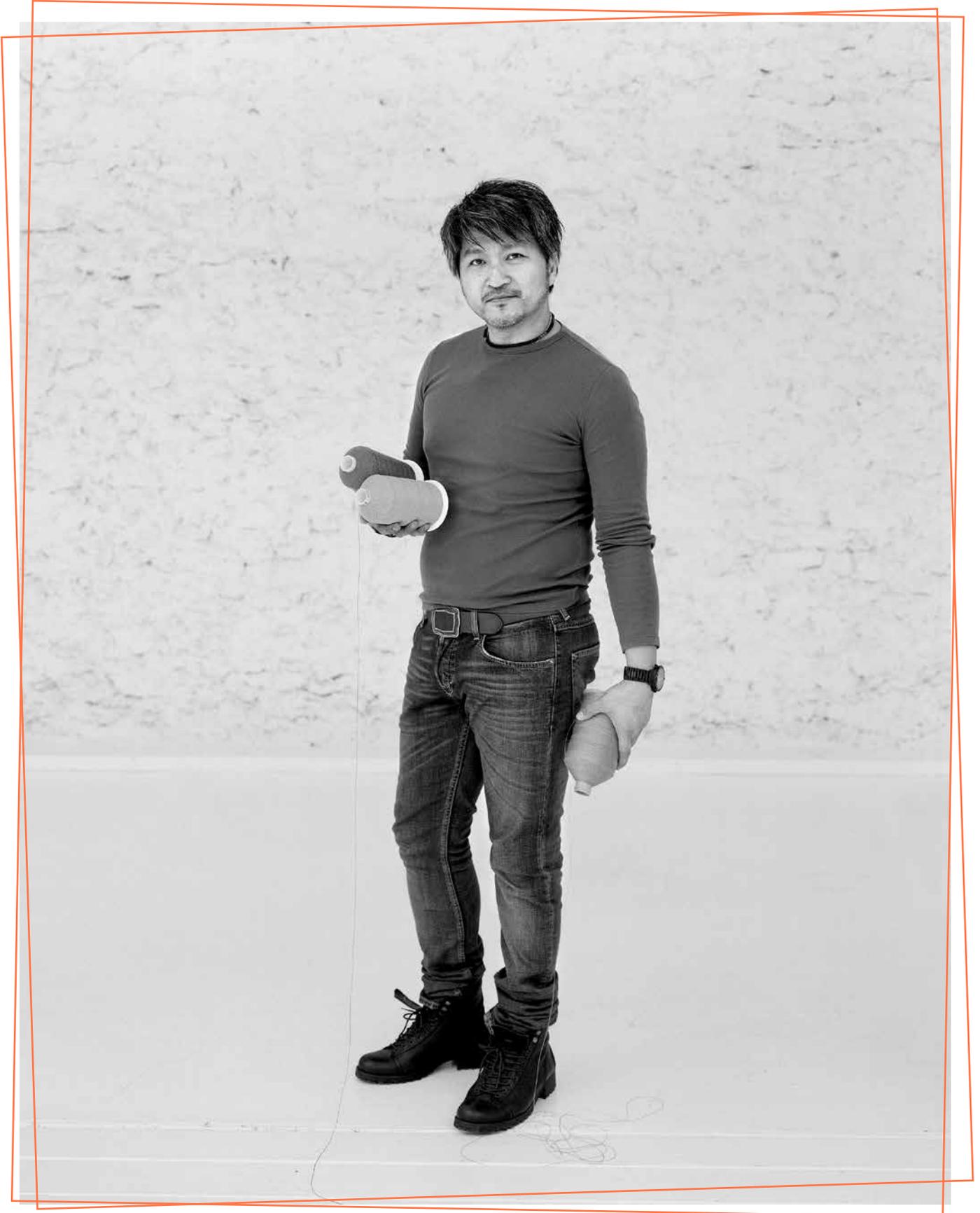
La sensibilisation des collaborateurs au développement durable est réalisée tout au long de l'année insufflée par la direction du développement durable (voir 2.1.2), et reprise en local par le réseau des ambassadeurs développement durable (EHS, Comités DD, locaux...).

### N° 11 : Villes et communautés durables

- ◆ 11.4 « Renforcer les efforts de protection et préservation du patrimoine culturel mondial »

Hermès est une maison de création, qui collabore avec de nombreux artistes, favorisant ainsi le développement du patrimoine créatif. Chaque collection implique la direction artistique et les métiers de la maison, dans un foisonnement créatif. Ces actions par ailleurs reconnues par exemple par le label Entreprise du Patrimoine Vivant, concourent aux efforts réalisés du groupe pour la protection et le maintien des savoir-faire artisanaux. Par ailleurs, la Fondation d'entreprise est engagée dans le soutien aux spectacles vivants et à la photographie contemporaine.





© Photographe : Vanessa Winship

## 2.3 LES HOMMES : LES ÉQUIPES

### Introduction

Le modèle d'entreprise familiale qui porte Hermès depuis six générations place l'humain au cœur de son projet.

Le groupe cherche à créer les conditions d'un management responsable propice à l'épanouissement des collaborateurs. L'encadrement est formé à de bonnes pratiques pour développer ses équipes en vue de toujours mieux responsabiliser, donner du sens et de l'autonomie.

Pour produire de beaux objets, Hermès est convaincu qu'il faut travailler dans un bel environnement. Dans le souci d'adapter les lieux de travail aux évolutions des modes de coopération, plus horizontaux et dans la proximité, le groupe favorise des manufactures et des ateliers à taille humaine. Un soin tout particulier est apporté à leur architecture et à leur ergonomie. Le même soin est apporté aux magasins, ainsi qu'aux bureaux.

La santé et la sécurité au travail sont une priorité. Aux actions mises en place de longue date en la matière s'ajoutent des actions spécifiques en faveur du bien-être au travail. Le groupe, soucieux de la protection de la santé physique et mentale de ses collaborateurs, a lancé une démarche structurante et responsabilisante dans ces domaines et poursuit l'objectif de renforcer la qualité de vie au travail.

Des relations sociales harmonieuses sont confortées par l'accord groupe relatif au dialogue social et à l'exercice du droit syndical, qui est régulièrement animé au niveau local et de façon centrale. De nouveaux accords ayant pour objet d'améliorer la qualité de vie au travail et de prendre en compte les diversités (handicap, seniors...) sont régulièrement signés et/ou renouvelés.

Partager le projet d'entreprise, associer les collaborateurs à la vie d'Hermès dans tous ses lieux de vie et dimensions, communiquer les résultats confèrent à notre communication interne une tonalité singulière qui reflète la créativité et la vitalité de la maison. En 2018, un nouvel intranet monde - HermèsSphère - a été déployé. Une plateforme digitale (« digital workplace ») fournit des informations plusieurs fois par jour et donne accès à chacun à ses outils collaboratifs.

Les succès économiques d'Hermès sont régulièrement partagés sous différentes formes. Il s'agit de reconnaître la contribution des collaborateurs au développement de la maison, quel que soit leur rôle, afin de partager les fruits de la croissance et de leur permettre d'être associés au projet à long terme.

Hermès poursuit un projet intègre dans lequel le respect de l'éthique et la bonne conduite des affaires sont les garants d'une performance responsable et durable. La charte éthique, le code de conduite des affaires (disponibles sur <https://finance.hermes.com>) et le code de conduite anticorruption accompagné de son dispositif d'alerte précisent aux collaborateurs le cadre à respecter. En complément, un Comité éthique a été mis en place afin de recueillir et de traiter les alertes, ainsi que de formuler conseils et recommandations sur la culture éthique du groupe. Le chapitre 3.2 « Éthique et conformité » précise ces ambitions.

### 2.3.1 ENJEU : LE BIEN-ÊTRE ET L'ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS

Créer les conditions favorables au bien-être et à l'épanouissement des collaborateurs, au quotidien dans leur activité, leur vie professionnelle et sur le long terme.

#### 2.3.1.1 Politique

La politique du groupe est d'intégrer de manière prioritaire les enjeux santé, sécurité et bien-être dans sa stratégie opérationnelle et notamment pour ses activités industrielles. Le dialogue social est une priorité et est organisé par pays en fonction des législations et réglementations locales. En complément, fidèle à sa tradition familiale, la maison associe des collaborateurs à la croissance sur le long terme par des mesures généreuses.

#### 2.3.1.2 Actions mises en œuvre et résultats

##### 2.3.1.2.1 Améliorer les conditions du bien-être au travail : santé, sécurité et environnement de travail

La Direction des Ressources Humaines groupe a lancé une démarche Santé et Bien-être qui repose sur un état des lieux avec la réalisation d'une enquête interne auprès de l'ensemble des collaborateurs à un rythme pluriannuel. En 2018, huit sites ont été impliqués dans cette démarche, représentant plus de 2 900 collaborateurs, qui ont participé activement avec un taux de réponse de 82 %. À la suite de cette phase de diagnostic, les sites sont invités à constituer un Observatoire santé et bien-être au travail pour mettre en œuvre des actions correctives en réponse aux améliorations identifiées et attendues par les collaborateurs.

La diversité des métiers du groupe implique d'intégrer les enjeux santé, sécurité et environnement de travail sous différents aspects.

**Le groupe est très exigeant sur la qualité des conditions de travail de ses collaborateurs. La politique appliquée par les directions générales des métiers et filiales du groupe vise à permettre à chacun de travailler non seulement en préservant sa santé et sa sécurité, mais aussi au sein d'un environnement de travail agréable, que ce soit dans les sites de production, dans les magasins ou dans les bureaux. Dans les manufactures du cuir par exemple, une attention toute particulière est apportée à l'éclairage, au bruit, aux assises des artisans (sièges et établis réglables), aux lieux de vie communs. Dans les magasins, les espaces de repos dédiés au personnel (salle de repos, vestiaires...) donnent lieu à des traitements spécifiques, y compris dans des contextes de contraintes immobilières. Ainsi, certaines filiales de distribution louent-elles des appartements à côté des magasins pour permettre aux collaborateurs d'avoir des espaces de repos dédiés dans le cadre de leur activité professionnelle.**

### Activité industrielle

Depuis 2003, la direction des affaires industrielles anime un réseau Environnement – Hygiène et Sécurité (« réseau EHS ») constitué des responsables EHS des différents métiers de la maison. Fort d'une vingtaine de personnes, il se réunit plusieurs fois par an pour établir des objectifs, partager des résultats et s'enrichir des bonnes pratiques issues de chacun des métiers.

Les actions principales des différents métiers de la maison sont décrites ci-dessous. Elles dépassent le plus souvent la simple conformité réglementaire pour viser un véritable bien-être au travail. Chaque métier possède ses spécificités en termes de conditions de travail, il est donc logique que chacun développe son propre dispositif.

#### Cuir

Le pôle Maroquinerie a pour objectif de faire de ses manufactures des lieux sûrs, au service de la tradition, de l'excellence des savoir-faire et de l'innovation. Les moyens permettant aux collaborateurs de travailler en sécurité et d'exercer leur mission dans la durée en protégeant leur santé sont prioritaires au sein de chaque établissement.

Afin de structurer la démarche, une feuille de route santé et sécurité au travail a été élaborée par la direction générale et est organisée autour de six axes stratégiques pour les années 2018 à 2020 :

- ◆ faire disparaître tout risque de blessures graves ;
- ◆ se conformer à la réglementation ;
- ◆ préserver sur le long terme la santé de nos salariés ;
- ◆ viser le « zéro accident » ;
- ◆ prendre soin du bien-être de nos salariés ;
- ◆ inscrire durablement la culture santé & sécurité au travail.

Ce sont ainsi 27 plans d'action, transversaux à l'ensemble des maroquineries, qui auront été pilotés en 2018, permettant des améliorations notables dans ce domaine essentiel pour une activité artisanale d'excellence.

Une des priorités de cette feuille de route est la lutte contre les troubles musculo squelettiques. Parmi les initiatives 2018, on peut retenir le déploiement pour l'ensemble des maroquineries d'un module d'ergo-motricité dispensé à plus de 1 800 artisans. Ces sessions ont pour objectif de mieux préparer l'organisme et d'accompagner les sollicitations inhérentes aux activités de sellier-marquinier.

La direction générale du pôle se réunit chaque trimestre autour des problématiques de santé et sécurité au travail. Elle oriente la stratégie autour de thématiques prioritaires, encourage les initiatives locales et valide les actions de la coordination centrale. L'appropriation par les manufactures d'une culture Santé et Sécurité exigeante est évaluée par un organisme externe selon un référentiel propre à la maison Hermès.

Au sein du pôle Maroquinerie, un responsable HSE est nommé dans chaque manufacture. Il assure le suivi des plans de progrès définis avec sa direction selon la politique HSE du groupe. Il anime quotidiennement les thématiques d'Hygiène, Sécurité au travail et Santé en lien étroit avec les services transversaux de maintenance et de santé au travail.

La coordination centrale assure la cohérence des plans de progrès menés par chaque manufacture et établit les priorités. Elle soutient matériellement les actions des sites, sélectionne des experts pour les

interventions nécessaires, veille aux changements des réglementations et aux nouveautés technologiques. Elle développe et met à disposition des outils communs de formation, de reporting et de respect de la réglementation.

De multiples actions et d'importants moyens sont mis en œuvre pour protéger la santé de nos salariés ainsi que les salariés des entreprises extérieures intervenant sur nos sites. Parmi ceux-ci, des accompagnements individuels par un réseau de kinésithérapeutes partenaires sont proposés aux artisans dans un cadre préventif ou correctif pour ceux rencontrant des douleurs ou gênes les pénalisant dans leur vie professionnelle ou personnelle. Depuis 2013, ce sont ainsi plus de 1 050 artisans qui ont suivi ces programmes individualisés avec des résultats probants à travers les mesures réalisées, qu'elles soient objectives (c'est-à-dire physiologiques), ou plus subjectives (comme le niveau de douleur ressenti par l'artisan avant et après le programme). À titre d'exemple de mesure objective : en moyenne, l'ensemble des artisans ayant suivi ce programme a gagné 16 % en amplitude articulaire au niveau de l'épaule.

Des animations événementielles locales permettent d'engager nos salariés sur la thématique santé-sécurité. En 2018, une semaine « santé & bien-être » a, par exemple, été animée au niveau des trois manufactures du pôle Franche-Comté autour de trois axes : Prévention, Nutrition & Bien dans son corps avec 10 ateliers différents (yoga des yeux, SOS mains, accueil vitaminé, nutrition...) présentés à l'ensemble des collaborateurs. Autre exemple, la Maroquinerie de Sayat, où une journée a été dédiée à la santé avec un atelier shiatsu, une conférence sur le sommeil, le dépistage de troubles de l'acuité visuelle et une table ronde autour de l'alimentation.

Enfin, à la Maroquinerie Iséroise, un film de sensibilisation à la culture santé / sécurité au travail a été conjointement réalisé par un artisan coupeur et la responsable HSE du site. La vidéo a été diffusée à l'ensemble des salariés lors d'un événement dédié à la sécurité au travail en avril 2018.

Au-delà de ces événements ponctuels, les maroquineries soutiennent financièrement et proposent aux salariés des démarches au quotidien permettant d'inciter à la pratique sportive & favorisant leur bien-être :

- ◆ l'accès à des cours de sport, comme la Maroquinerie des Ardennes qui propose des cours de stretching et de renforcement musculaire. Ceux-ci sont prodigués par un artisan formé dans ce but. La Maroquinerie de Belley organise également depuis juin 2018 deux séances de sport hebdomadaires permettant aux salariés de pratiquer du sport à la fin de leur journée sur leur lieu de travail. La Maroquinerie de Normandie propose quant à elle une séance hebdomadaire de Pilates à ses salariés ;
- ◆ chaque maroquinerie propose une démarche d'éveil musculaire et d'exercices de compensation au démarrage et en cours d'activité ;
- ◆ la constitution d'équipes pour participer aux événements sportifs et caritatifs locaux est encouragée, par exemple la Manufacture de Sayat a participé à un événement de soutien à une association contre le cancer du sein à Clermont-Ferrand, ou le pôle Maroquinerie du Sud-Ouest avec sa participation aux Foulées d'Angoulême et à la Marche rose ;
- ◆ la mise à disposition par la Maroquinerie Nontronnaise d'un masseur avec participation financière à hauteur de 50 % par l'entreprise.

Ces actions ont pour but d'installer une culture de santé et de sécurité au travail, et d'une manière plus globale, elles encouragent chacun à être acteur de sa santé.

Dans le cadre de la feuille de route santé & sécurité au travail, les actions d'amélioration du parc machines, commencées en 2014, se poursuivent. La réduction du bruit est un objectif majeur de ce travail. En lien étroit avec les fabricants ou fournisseurs d'équipements, les équipes centrales révisent les dispositifs de réduction du bruit à la source pour assurer un meilleur confort phonique dans les ateliers. La performance des éclairages des établis des artisans (permettant de contribuer à une moindre fatigue visuelle) et le pilotage du confort thermique des ateliers sont également deux sujets au centre des préoccupations des maroquineriers et bénéficient d'investissements importants.

En 2018, un système d'insonorisation des équipements de coupe numérique a été mis en œuvre à la Manufacture de Pierre-Bénite permettant de diminuer le niveau sonore ambiant, pour l'artisan coupeur, de 7 dBA.

### Résultats

Au sein du pôle Maroquinerie, l'indice de fréquence des accidents du travail avec arrêt s'est amélioré de 17 % entre 2017 et 2018 et de 27 % au cours des trois dernières années. L'indice de gravité s'améliore de 54 % entre 2017 et 2018. Aucune blessure irréversible ou incapacité permanente à la suite d'un accident du travail n'a été enregistrée.

Chaque accident du travail et presque accident à risque de gravité élevée fait l'objet d'une enquête avec analyse des causes dont les conclusions sont systématiquement partagées avec les autres manufactures du pôle Maroquinerie. Ainsi, un partage d'expériences et de bonnes pratiques est en place, permettant aux services de santé et sécurité au travail d'échanger leur avis et de réfléchir à des solutions communes face aux risques identifiés.

### Tanneries

Depuis plusieurs années, les sites se sont engagés dans des démarches d'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité, et de nombreuses actions ont déjà été mises en place en lien avec les évaluations des risques professionnels. Le pilotage des actions concernant les enjeux hygiène, sécurité et conditions de travail est assuré par des responsables Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) dédiés sur chaque site de production. Ils bénéficient, à ce titre, de l'appui des directeurs de site, directement impliqués dans ces sujets. Toutes les données sont partagées au sein du pôle, et des améliorations conjointes sont mises en place sous l'impulsion de la direction industrielle.

Afin de coordonner les missions transverses du pôle, des rencontres semestrielles entre les responsables EHS des tanneries sont réalisées dans les sites du pôle ou dans d'autres sites d'Hermès. Ces rencontres permettent d'échanger sur les dernières actualités réglementaires mais également de partager les bonnes pratiques entre tanneries.

Enfin, depuis 2017, les sites français se sont adjoints les services de conseillers à la sécurité pour le transport de produits dangereux chargés d'aider à la prévention des risques pour les personnes, les biens ou l'environnement.

Afin de renforcer la culture de sécurité au sein des tanneries, un module de formation opérationnel avait été déployé auprès des artisans et encadrants en 2017 et partagé dans le cadre d'un séminaire inter-tanneries. Le déploiement des plans d'action locaux s'est poursuivi au cours de 2018.

Dans le cadre de la prévention des risques, de nombreuses formations réalisées annuellement ont été dispensées dans les sites, en complément des formations réglementaires : manipulation des produits chimiques, gestes et postures, SST (sauveteurs secouristes du travail), réalisation d'exercices d'évacuation et de secours avec les pompiers, accueil renforcé des nouveaux arrivants.

De multiples actions ont été mises en place dans les tanneries afin d'améliorer l'ergonomie aux postes de travail. À titre d'exemple, le module de formation sur la prévention des TMS « Un corps pour la vie » déployé pour les métiers du cuir a également été adapté à l'activité de tannerie en 2018 et la tannerie de Montereau s'est portée volontaire pour être site pilote. Ce module de formation a été construit pour diffuser une meilleure connaissance de son corps. C'est une démarche de santé au travail à long terme construite avec un réseau d'experts au niveau national. Il a été dispensé à la totalité des artisans des manufactures et des collaborateurs des fonctions support. Il constitue la première pierre d'un engagement dans une démarche de santé au quotidien.

La tannerie de Montereau a également poursuivi cette année l'étude ergonomique de ses postes de travail avec l'atelier « dérayage ». La tannerie de RTL a, quant à elle, mené un projet collaboratif à l'atelier d'inspection des peaux brutes d'alligator. Enfin, les tanneries d'Annonay et de Vivoin ont poursuivi les démarches « TMS Pros » (troubles musculo-squelettiques) en partenariat avec les Carsat Rhône Alpes et Pays de la Loire.

Au regard de la réglementation relative à la prévention et à la prise en compte des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels, les tanneries françaises ont déclaré les collaborateurs exposés à ces facteurs pour l'année 2018.

### Environnement de travail

Toutes les tanneries ont poursuivi cette année le travail d'optimisation de la gestion des produits chimiques et la substitution de certaines substances afin de se conformer aux réglementations en vigueur et anticiper les évolutions futures (règlements REACH, POP [polluants organiques persistants], biocides, etc.). Le programme de mesure de l'exposition des collaborateurs à certains agents chimiques s'est poursuivi sur tous les sites.

À titre d'exemple, les actions suivantes ont été menées :

- ◆ l'amélioration de la sécurité du parc machines ;
- ◆ l'amélioration des dispositifs de captation, d'extraction et de renouvellement d'air dans les ateliers ;
- ◆ la réduction des nuisances sonores aux postes de travail ;
- ◆ la réalisation de campagnes de communication mensuelles et de formations sécurité sur site ;
- ◆ le renforcement de la sécurité sur les chantiers dans un contexte de réaménagement des bâtiments.

### Résultats

Les taux de fréquence et gravité des accidents de travail restent stables entre 2017 et 2018 (pour les nouvelles périodes de référence allant du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre) au sein du pôle et bien inférieurs aux taux de la branche. Chaque accident du travail fait l'objet d'une analyse des causes. Une note d'information est ensuite diffusée à l'ensemble des tanneries afin que des actions préventives soient mises en œuvre.

### Textile

Dans la filière Textile HTH, le programme ParentHèses propose des ateliers de développement personnel et professionnel ouverts à tous les salariés au moment de la pause du déjeuner autour de thématiques non professionnelles en lien avec la culture, l'art, le bien-être, le développement personnel comme la gestion des émotions, la philosophie... Ces temps d'échange et de partage animés par des intervenants externes constituent des moments récréatifs et intellectuels très appréciés pour leurs dimensions ludiques et enrichissantes.

L'année 2018 a été pour la filière HTH l'occasion d'assoier les changements initiés en 2017. La nouvelle organisation, mettant au cœur des projets HSE le directeur d'établissement et référent local, permet progressivement à chacun d'être acteur et moteur à son niveau, de s'approcher les sujets HSE et de les animer avec conviction.

Des demi-journées réseau HSE filière sont organisées tous les semestres afin de réunir les référents HSE et directeurs de site, échanger sur les progrès et difficultés et partager les éventuelles nouvelles grandes orientations.

La charte HSE de la filière HTH permet aux sites d'avoir une vision claire sur les grands axes de travail prioritaires et permet dans ce cadre la définition de plans d'action locaux pour chaque établissement. Ainsi des progrès importants ont été constatés pour chaque point prioritaire de la filière.

Chaque site mène *a minima* tous les mois des audits internes sécurité. Ces audits sont réalisés par les membres des Comités de direction et/ou relais HSE. Les résultats de ces audits sont communiqués et viennent enrichir le plan d'action local dans un souhait d'amélioration continue ; à la Siegl et chez AEI, les résultats de ces audits font explicitement partie des critères d'intéressement.

Nous menons au sein de la filière HTH un partenariat fort avec des kinésithérapeutes et ergonomes. Ils ont contribué cette année à l'évolution des postes de travail, c'est le cas en particulier à Gandit où des repose-bras ont été développés pour les infographistes ainsi qu'à la SNC et HTHe où des assis/debout et des sièges cheval ont été proposés. Ces professionnels de la santé nous ont également accompagnés dans le déploiement des échauffements pour chaque site de la filière et dans la formation « un corps pour la vie » à la SNC et Gandit.

Les TMS étant le risque majeur, de nombreuses autres actions ont été menées pour réduire l'exposition des salariés. Ainsi des appareils et chariots de manutention ont été développés pour réduire les manutentions dans les équipes HTHe et à la Siegl. Les opérations à risques sont identifiées et si possible supprimées ; c'est le cas par exemple chez Gandit où le garage extérieur et la manipulation des cadres associée ont été stoppés. Enfin le développement de la polyvalence (en particulier pour le contrôle qualité, la confection et le tissage) est systématiquement privilégié afin de fractionner le temps de travail et réduire les sollicitations.

En termes de communication, les bonnes pratiques/postures sont affichées dans les ateliers de Gandit, d'HTH et des Ateliers AS, et des règles d'or en santé et sécurité ont été définies à la SNC. Ces règles d'or sont affichées, partagées et expliquées par les tuteurs lors de toute nouvelle arrivée.

La mise en conformité, vérification des équipements et machines, est l'axe prioritaire de travail de la filière HTH pour l'année 2018/2019. Ainsi en septembre 2018, tous les directeurs de site et responsables de maintenance ont été rassemblés afin de mettre en place un plan d'action commun de mise sous contrôle de ces équipements. Les étapes majeures du projet sont la réalisation d'un inventaire exhaustif et partagé de nos machines, l'assurance qu'un rapport de contrôle a été réalisé pour chaque équipement par un organisme extérieur, l'identification et la correction progressive de chacune des non-conformités éventuelles. Ce projet permettra d'avoir un document unique de suivi des équipements et une animation plus fine de leur conformité.

Le déploiement d'un nouveau logiciel de gestion des accidents et maladies professionnelles offre à tous les sites un support commun de partage de ces données qui nous permettra de suivre avec précision et agilité notre accidentologie.

Le nombre d'accidents du travail avec arrêt a diminué de 38% au sein de la filière Textile par rapport à 2017. Le nombre et la nature des accidents sont partagés, animés et objectivés sur chacun des sites de la filière. Chaque incident significatif fait l'objet d'une enquête approfondie menant à des actions correctives.

### Maison

À la Cate, le thème de prévention « garantir la sécurité au quotidien » a permis de rappeler aux salariés les consignes en cas d'urgence et de contrôler les équipements importants pour la sécurité tels que les aspirations, les détections et moyens de lutte contre les incendies. Afin de s'assurer de la connaissance des risques et consignes associées, des notices de poste supplémentaires ont été créées et présentées aux artisans concernés pour une mise en application avec le soutien du CHSCT. 35 visites HSE ont été réalisées avec l'encadrement ou des membres du CHSCT, afin d'améliorer concrètement la gestion des risques au sein des ateliers et encourager la remontée des presque accidents. Une partie des équipes a pu suivre une formation sur feux réels avec un bac à feu et la manipulation des RIA.

Le travail mené en 2017 sur la prévention des troubles musculo-squelettiques a été poursuivi en 2018 avec :

- ♦ la réalisation d'un bilan ergonomique au sein des ateliers Email et Finition avec la création d'un plan d'action associé ;
- ♦ la formation du personnel à la mobilité du bassin et aux exercices de récupération ;
- ♦ l'aménagement des postes de travail avec l'ajout de repose-bras amovibles sur les postes de décoration.

Chez Beyrand, depuis fin janvier 2018, une animatrice HSE rattachée à la responsable des ressources humaines a rejoint l'équipe et a repris l'ensemble des sujets Hygiène, Sécurité et Environnement en collaboration avec les différents services. À la suite d'un audit groupe mené en février, la mise en œuvre d'un plan d'action global a permis en 2018 de remettre à jour les principaux dossiers réglementaires (ICPE, Atex, assureur, amiante, conformité machines, plans de prévention, contrôles

aspirations et atmosphères). La sécurité a de ce fait été renforcée par diverses actions, notamment en termes de protection contre l'incendie, de conformité du parc machines, d'amélioration des équipements de protection individuels et collectifs, et d'affichage des risques.

En parallèle, une action forte d'accompagnement HSE a été menée dans le cadre des travaux de rénovation de nos centrales de traitement de l'air. De même, afin de prendre en compte les aspects HSE le plus en amont possible, un accompagnement a été structuré pour l'ensemble des investissements du site.

L'action de formation des collaborateurs exposés aux risques de TMS s'est poursuivie sur 2018 avec notamment une formation gestes et postures en bureautique. Les sauveteurs secouristes du travail recyclent annuellement leurs connaissances afin de pouvoir agir efficacement en cas d'accident. Une sensibilisation de l'ensemble du personnel aux risques chimiques a été enclenchée en début d'année et une formation plus complète sera réalisée par un organisme extérieur en décembre pour le personnel concerné.

Les actions d'amélioration des équipements de protection individuelle (choix de nouveaux masques) et collective (grilles de protection des broyeurs et nouvelles hottes d'aspiration) réalisées en 2018, ont été menées en collaboration étroite avec les opérateurs, les chefs d'ateliers et le responsable de production, de manière à prendre en compte l'ensemble des contraintes.

Chez Puiforcat, les salariés ont été invités à participer cette année à des ateliers répartis sur huit séances pour découvrir et apprendre des techniques et réflexes bien-être de prévention basés sur l'automassage et la respiration. L'objectif est d'apprendre à régler son geste et/ou à relâcher les tensions musculaires afin d'éviter les TMS.

Un groupe pluridisciplinaire réunissant les principaux métiers de l'atelier (Orfèvre, Polisseur, Tourneur-Repousseur, Responsable Planification) a travaillé sur un projet de réimplantation de l'atelier et des bureaux.

Puiforcat propose des séances de *mindfulness* (prise de conscience du corps et de ses biorhythmes) pour aider les collaborateurs à trouver en eux les ressources pour préserver leur équilibre.

#### Environnement de travail

À la Cate, la prévention de l'exposition aux produits chimiques reste un thème fort de la démarche de prévention des risques en 2018. Une nouvelle campagne de mesure de suivi de la qualité de l'air a été menée dans les ateliers. Tous les artisans manipulant des produits chimiques sont formés par un organisme de formation.

Chez Beyrand, la prévention de l'exposition aux produits chimiques a également été un des thèmes prioritaires dans la démarche HSE en 2018. Une série de trois campagnes de mesure de la qualité de l'air a été lancée dans les ateliers en 2018. De manière à poursuivre les améliorations constatées, des systèmes d'aspiration aux postes de travail ont été améliorés ou ajoutés dans l'atelier de fabrication des Couleurs (pesée, mélange, broyage), ainsi qu'aux postes de dépôt du *covercoat* au laboratoire et à l'impression.

Par ailleurs, la rénovation de nos centrales de traitement de l'air nous a permis d'améliorer le niveau global d'extraction d'air.

Chez Puiforcat, la zone Forge a fait l'objet de l'installation d'un déclenchement automatique de l'extraction d'air en cas de détection d'accumulation de gaz (réduction du risque Atex).

Le changement du contrat d'entretien des vêtements a permis de recourir aux services d'un Esat et de renouveler les vêtements de travail pour des modèles plus résistants et plus adaptés à nos besoins.

#### Résultats

##### Cate et Beyrand

Les accidents avec arrêt enregistrés sur la période écoulée ont fait l'objet d'une analyse des causes et des actions correctives ont été mises en place. Ces accidents sont principalement liés à la posture ou à la chute de plain-pied.

##### Puiforcat

Le nombre d'accidents sur la période de novembre 2017 à octobre 2018 reste stable par rapport à la période précédente. Les accidents affectent la main (entailles). La sensibilisation à la prévention générale des risques par un comportement adapté grâce à l'auto-analyse systématique des situations de travail et à la prise en compte des risques est poursuivie.

##### Cristallerie

En 2018, les sujets HSE de la Cristallerie de de Saint-Louis ont été coordonnés par une animatrice sécurité, un ingénieur environnement et un responsable technique, hygiène, sécurité, environnement.

Plusieurs actions visant à l'amélioration des conditions de travail ont été menées en 2018. Les plus significatives sont la rénovation de l'atelier de neutralisation des effluents issus des ateliers de polissage chimique, la rénovation de l'atelier gravure chimique avec l'intégration de nouveaux postes de travail sécurisés, l'optimisation du stockage des produits finis et la mise en place de postes ergonomiques pour la préparation des commandes clients ou encore la réduction des expositions au plomb.

L'appropriation et l'animation du thème de la sécurité au travail par les différents responsables des ateliers ont été approfondis en 2018. Ce projet, s'appuyant sur un diagnostic réalisé avec la contribution d'un conseil extérieur, se poursuivra durant plusieurs années.

En parallèle de cette démarche, des groupes de travail dédiés à la réduction des expositions à la chaleur (notamment lors d'opérations spécifiques) et de réduction des expositions au plomb ont été créés.

En complément, une « commission plomb », composée des responsables d'atelier, des membres du CHSCT, du service HSE et de la direction de l'entreprise, a été constituée, afin d'améliorer de manière continue le niveau d'exposition au plomb des collaborateurs.

Au regard de la réglementation relative à la pénibilité au travail, la Manufacture reste concernée par le facteur « travail en équipes alternantes » (les quelques collaborateurs concernés restent ceux de l'atelier fusion et de l'atelier taillerie).

Afin d'améliorer les conditions de travail des postes de « cueilleur », une étude en partenariat avec une société spécialisée a été réalisée. Le moyen d'assistance identifié permettra à l'artisan de se concentrer sur le geste artisanal nécessaire à la réalisation de sa pièce exceptionnelle.

Un budget de 800 k€ a été investi dans différents projets visant l'amélioration des performances de la Manufacture en matière d'hygiène, d'ergonomie, de sécurité, de conditions de travail et d'environnement, comme la rénovation de l'atelier de neutralisation des effluents issus des ateliers de polissage chimique, la rénovation de l'atelier gravure chimique, la sécurisation du dépotage des acides, la mise en place de postes ergonomiques pour les préparateurs de commandes, l'optimisation du stockage des produits finis, la mise en place pour l'atelier « verre-chaud » d'un système de captation des émanations à la source, l'optimisation du renouvellement d'air ou encore l'acquisition d'un ouvrage plus efficient.

L'évaluation du risque chimique de la Manufacture, réalisée en 2012, a été de nouveau mise à jour en 2018. Cette mise à jour, tenant notamment compte des résultats obtenus lors des précédentes campagnes, a permis de préciser le niveau d'exposition de certains groupes d'exposition homogène (GEH). Ceux-ci ont ainsi fait l'objet de prélèvements lors de la campagne de mesure qui s'est déroulée en juin et en novembre 2018. Des actions visant à diminuer les seuils d'exposition constatés lors de ces analyses ont été mises en œuvre. Parmi les plus importantes figurent : l'aspiration à la source des ouvreaux de l'atelier « verre-chaud », l'optimisation de réglages process, des opérations de sensibilisation à l'utilisation des protections collectives à l'atelier « verre-chaud », l'amélioration de protections collectives à l'atelier de composition.

Les mesures comparatives effectuées à l'issue de ces évolutions confirment l'intérêt de ces améliorations.

De plus, afin d'anticiper les futures évolutions réglementaires en matière d'exposition des collaborateurs aux risques chimiques, la branche, représentée par la Fédération des cristalleries verreries à la main et mixtes, a réalisé une étude avec le concours d'une société spécialisée, visant à identifier les pistes d'optimisations à mettre en œuvre pour chaque site concerné.

### Résultats

La situation accidentelle du site qui s'était améliorée en 2017 s'est dégradée en 2018, principalement au niveau du taux de fréquence. Le taux de gravité, quant à lui, reste bas, malgré une légère hausse comparativement à 2017.

Le nombre d'incidents ou de situations à risques communiqués est également en augmentation, reflétant la naissance d'une démarche de prise en compte de la dimension sécurité au sein des ateliers.

Le diagnostic réalisé avec l'aide d'une société spécialisée a permis de mettre en évidence les forces et points d'améliorations de la Manufacture en matière de sécurité.

Un projet visant à impliquer l'ensemble des animateurs dans la gestion de la sécurité de leur atelier démarrera en 2019.

### Parfums

Chez Hermès Parfums, une équipe HSE-Services Généraux, constituée de 11 personnes, assure la veille et la conformité réglementaire du site et mène les actions de prévention visant à maintenir et améliorer les conditions de travail, notamment sur les aspects sécurité (Atex, sécurité incendie, sécurité des interventions de travaux et de maintenance) et ergonomie des postes de travail.

Le CNP vient également de s'engager dans une démarche de mise en place d'un système de management intégré (SMI) basé sur les différentes normes ISO Qualité, Sécurité et Environnement. Il s'agit de mettre en œuvre un système robuste et fiable d'évaluation et de maîtrise des risques dans tous les services de l'organisation. Il permettra de construire les socles du développement durable et de la culture HSE. Le SMI est porté par la direction industrielle du CNP et rassemble l'ensemble du personnel autour d'un projet commun d'entreprise visant à satisfaire les attentes de ses clients, à améliorer ses performances environnementales et à protéger son personnel et ses intervenants extérieurs.

En plus des formations réalisées annuellement, telles que la manipulation des extincteurs, le secourisme au travail, les habilitations (électriques, conduites d'engin), les exercices d'évacuation, le personnel du CNP a été sensibilisé au risque lié au bruit.

Une partie du personnel a également suivi une formation au risque Atex, en collaboration avec un référent interne Atex ayant lui-même suivi une formation certifiante dans ce domaine.

À la suite du transfert d'une partie des activités logistique (stockage de produits finis et préparation de commandes) chez un partenaire extérieur spécialisé, Hermès Parfums a décidé d'internaliser une partie des productions de dérivés parfumés (produits pour le bain). Les travaux de ce nouvel atelier ont démarré fin 2017 afin de créer des locaux de fabrication et de conditionnement de produits cosmétiques. Ces travaux se sont déroulés jusqu'en septembre 2018. Les équipements de production ont été installés et sont en cours de qualification. L'activité de production cosmétique doit démarrer début 2019. Il est à noter que l'activité logistique transférée occupait 14 personnes sur le site du Vaudreuil. Ces personnes ont toutes été replacées à d'autres postes dans l'entreprise (qualité, service clients, flux physiques...).

Par ailleurs, le CNP a poursuivi ses actions d'amélioration des installations existantes vis-à-vis du risque Atex (ventilation des locaux de fabrication), de renforcement des installations *sprinkler* et de modification du système de sécurité incendie. Un système de ventilation spécifique (flux laminaire) est mis en place près des locaux de fabrication afin de sécuriser les prélèvements des matières premières, donc de protéger l'opérateur lors de la manipulation. Les bureaux de l'étage du bâtiment ont été réaménagés dans un but de rapprochement d'équipe. Une partie du sol de l'atelier de conditionnement a également été changée.

### Résultats

Le nombre d'accidents de travail avec arrêt a augmenté sur 2018. Il s'agit principalement de chutes de plain-pied. Chaque accident a fait l'objet d'une enquête selon la méthodologie de l'arbre des causes. Les taux de fréquence et de gravité restent toutefois inférieurs aux taux de la branche chimie.

Une nouvelle campagne de contrôle de l'exposition des collaborateurs aux agents chimiques vient d'être réalisée.

### Distribution

Convaincue que le développement de l'activité Retail passe par l'épanouissement des collaborateurs, la filiale Hermès Of Paris, aux États-Unis, et la région Europe ont sollicité en parallèle leurs équipes respectives dans le cadre d'une enquête d'engagement. Elles ont été interrogées sur leur implication au travail, leurs sources de difficulté et de satisfaction. Il s'ensuit un plan d'action et le suivi étroit des actions décidées.

En France, le plan d'action santé, sécurité, sûreté élaboré depuis 2017, permet à l'ensemble des magasins de s'aligner d'un point de vue des pratiques et de la maîtrise des sujets santé, sécurité, sûreté.

Chaque magasin possède désormais un ou deux relais Sécurité bien identifiés. Ces relais participent à la mise en place des actions récurrentes et au pilotage des différents sujets annuels.

Une sensibilisation annuelle des relais est organisée au cours du séminaire des administratifs.

Cette sensibilisation permet, soit de faire le point sur des risques spécifiques identifiés ; soit de travailler ensemble sur un nouveau sujet à déployer.

Les filiales de distribution ont renforcé leurs actions en faveur du confort des espaces de pause pour les bureaux et pour les magasins. Par exemple, en Chine, et à Hong Kong entre autres, les espaces de pause ont été complètement réaménagés. Ils sont plus spacieux voire parfois délocalisés dans des appartements, hors des magasins, pour apporter aux vendeurs un réel espace, qui puisse leur permettre de prendre leur pause, se changer et se reposer.

Sur la conviction que des collaborateurs heureux font des clients heureux, la DRH d'Hermès Greater China a conçu un programme « Happy@Hermès » destiné à améliorer l'expérience d'Hermès des collaborateurs. Quatre modules se déclinent autour d'activités, événements et sessions de formation variés sur les thèmes « Care for Happiness », « Learn for happiness », « Work for happiness » et « Relationship your happiness ».

À Shanghai Hermès China a proposé pour la première fois un « H Family day ». 150 personnes représentant les familles de 60 collaborateurs ont eu la fierté de montrer leur bureau, la magie de la maison Shanghai et de lever le voile sur la culture et les valeurs d'Hermès.

#### Autres fonctions

Pour favoriser la sérénité des jeunes parents, différentes filiales en France (régions parisienne et lyonnaise) ont réservé des berceaux en crèche. Le nombre a augmenté en 2018, ce qui permet à davantage de collaborateurs de pouvoir bénéficier de ce service. Ce dispositif s'inscrit en complément de la crèche installée dans nos locaux de Pantin.

Hermès Femme a proposé à l'ensemble des collaborateurs de sa division des *Friday Free Time* durant le second semestre 2018. La journée s'articule autour d'activités de conférence, atelier yoga et activités de détente pour permettre aux collaborateurs de se détendre et de mieux se connaître dans un esprit d'équipe convivial.

Vivre dans du beau pour faire du beau. Par cette intention, Hermès s'attache à créer des conditions propices au travail bien fait. Pour cela, de nouveaux espaces sont imaginés, faisant la place au travail collaboratif, à des moments de respiration, de convivialité. La qualité de l'ergonomie des postes et le respect de l'environnement sont pris en compte dans un esprit de développement durable et responsable.

Ainsi Hermès International a installé une partie des équipes, environ 170 collaborateurs, dans un immeuble entièrement rénové à Paris avec 3 800 m<sup>2</sup> d'espaces entièrement pensés pour améliorer le confort et le travail de tous dans un esprit collaboratif. Ce nouvel espace à l'esthétique soignée dans le respect du développement durable propose des bureaux collaboratifs équipés des meilleurs outils digitaux. Il répond à un besoin de management plus horizontal, ainsi qu'à une organisation

du travail intégrant la mobilité, du fait des frontières plus floues entre la vie professionnelle et la vie privée, et des usages digitaux. Chacun trouve ainsi son *sweet office*, de même qu'il a son *sweet home*.

Hermès International a également entièrement rénové son espace de restauration en collaboration avec un nouveau partenaire sélectionné pour son engagement fort dans le développement durable, l'utilisation d'ingrédients frais et de saison, l'approvisionnement local en aliments et l'implication dans la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Hermès Commercial, au terme de quatre ans de travaux destinés à étendre le site dédié à la Logistique et aux équipes des Services Clients, a inauguré de nouveaux espaces de vie. Ils marquent aussi la volonté d'offrir aux collaborateurs des espaces propices aux échanges, aux pauses, à la coopération collective.

**La politique du groupe en matière d'hygiène et de sécurité est de respecter scrupuleusement les règles applicables dans ce domaine et de les dépasser dès que possible pour le bien-être des collaborateurs. Les opérations manufacturières et de logistique du groupe sont essentiellement en France, où la réglementation sur ces sujets est très rigoureuse. Les directeurs généraux des métiers et activités suivent les indicateurs sur le sujet (qui sont collectés et contrôlés à la fois par les responsables industriels et sur une base plus large par la DRH). Ils en sont responsables.**

**L'objectif est de rechercher le « zéro accident ». Par exemple, dans chaque manufacture, un tableau de suivi des accidents du travail est affiché et discuté avec les responsables d'atelier. Des formations spécifiques aux risques métiers sont organisées, ainsi que des rencontres avec les professionnels du sujet (kinés, médecins, pompiers). Ces rencontres permettent également d'être plus réactif en cas d'accident, en adoptant très rapidement les bons gestes et en sachant vers quel expert, quelle institution se tourner en priorité. Des plans de contingence sont prévus sur chaque site.**

#### 2.3.1.2.2 Dialogue social

La politique d'Hermès est de mettre en place dès que cela est possible les meilleures conditions pour un dialogue social de qualité et la liberté d'expression des employés. En France (62% de nos collaborateurs), il est prévu par la loi et s'organise donc, entreprise par entreprise, grâce aux instances représentatives et à travers des accords signés chaque année. Dans les autres pays, le dialogue suit des formes diverses, en fonction des usages locaux. La charte éthique du groupe Hermès confirme son engagement en faveur des conventions de l'organisation du travail (OIT) notamment pour le sujet de la liberté d'association.

Le dialogue social est une priorité qui relève du management responsable de la maison Hermès. Ce dialogue social qui passe tant par la négociation collective que par l'implication quotidienne des représentants du personnel dans différents projets est essentiel au fonctionnement de la vie des différentes sociétés du groupe. Il est organisé par pays en fonction des législations et réglementations applicables. Dans l'ensemble des pays concernés, Hermès veille à ce que chaque collaborateur puisse en toute liberté décider d'adhérer ou non au syndicat de son choix dans le respect de la réglementation locale et du pluralisme syndical, lorsqu'il existe.

En France, le dialogue social est organisé tant au niveau du groupe qu'au niveau de chaque entreprise.

Au niveau du groupe, le dialogue social s'exprime tout d'abord à travers la réunion annuelle du Comité de groupe qui permet d'échanger avec les représentants du personnel et les représentants syndicaux des cinq organisations syndicales représentatives sur le plan national présentes au sein du groupe. Cette réunion permet de dialoguer et de partager le bilan de l'année écoulée ainsi que les perspectives pour les années à venir. En complément, une Commission de suivi du dialogue social France est en place depuis 2008, en application de l'accord relatif au dialogue social et à l'exercice du droit syndical au sein des entreprises du groupe Hermès, signé en 2008 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives. En 2018, outre sa réunion annuelle, cette commission s'est réunie une seconde fois de manière exceptionnelle afin de pouvoir apporter à ses membres des réponses sur la mise en place du Comité social et économique, nouvelle instance de représentation du personnel voulue par le législateur français et qui fusionne les trois anciennes représentations (délégués du personnel, Comité d'entreprise, Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail). Le dialogue social au niveau du groupe passe encore par la réunion annuelle du groupe de réflexion et d'échange sur les frais de santé qui est une instance de dialogue organisée autour du régime frais de santé applicable au sein de la majorité des sociétés du groupe.

## Rémunérations

En millions d'euros

	2016	2017	2018
Masse salariale	609	639	695

La masse salariale du groupe est de 695 M€ en 2018, contre 639 M€ en 2017, à laquelle il faut ajouter 228 M€ de charges sociales. En France, 88,8 M€ d'intéressement et de participation et 3,5 M€ d'œuvres sociales ont été distribués, contre respectivement 70,7 M€ et 3,3 M€ en 2017.

Hors effets de change, la masse salariale reflète à la fois la croissance des effectifs et l'augmentation des salaires dans toutes les zones géographiques.

La volonté de reconnaître la performance tant collective qu'individuelle s'est traduite depuis plusieurs années par le développement des parts variables individuelles et collectives.

Les niveaux de rémunération sont principalement le reflet des compétences, du niveau de responsabilité et des conditions locales.

Le groupe adresse annuellement à l'ensemble de ses filiales les orientations budgétaires d'évolution des rémunérations, qui tiennent compte de l'inflation et des marchés locaux. Il est également demandé une vigilance particulière concernant l'égalité hommes-femmes et les décalages par rapport au marché (interne et externe). Des budgets supplémentaires peuvent être accordés si des ajustements sont nécessaires. La rémunération des mandataires sociaux est présentée en note 22 du chapitre 6 du présent document. Hermès, dont la grande majorité des salariés travaille dans des pays de l'OCDE, applique strictement les réglementations sur le temps de travail et le salaire minimum dans le respect des conventions de l'ONU, et cherche à faire mieux chaque fois que cela est possible. En France, le salaire minimum est défini par la loi.

Dans les différentes sociétés, le dialogue social passe aussi par un fonctionnement quotidien des instances de représentation du personnel et par une négociation collective riche et active. Des accords collectifs ont ainsi été conclus dans toutes les sociétés qui disposent de délégués syndicaux. Ainsi en France en 2018, c'est plus de 65 accords et avenants qui ont été signés (dont un accord de groupe sur un supplément de participation) sur des sujets aussi variés que la revalorisation salariale, l'intéressement, les forfaits jours et le droit à la déconnexion, l'égalité entre les femmes et les hommes, ou encore la mise en place et le fonctionnement des CSE. Autant de sujets qui traduisent une réelle implication des représentants du personnel et des directions concernées dans un dialogue social constructif et respectueux.

À l'international, les relations sociales des activités de distribution sont supervisées par des directeurs des ressources humaines de zone (ou pays selon la taille des marchés locaux), qui s'assurent du respect des réglementations locales et de l'application de la charte éthique du groupe.

### 2.3.1.2.3 Partage des valeurs économiques

La politique du groupe est d'associer les collaborateurs à la croissance sur le long terme par différentes mesures : intéressement, participation, plan d'actionnariat.

Les salariés du groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaillon du travail) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnités de fin de carrière, régime de retraite complémentaire notamment). Comme détaillé en note 26 des états financiers consolidés, l'engagement total du groupe en retraites et assimilés est de 196 M€.

#### Participation et intéressement (France)

Depuis 2012, un accord dérogatoire de participation signé avec l'ensemble des syndicats représentatifs permet d'associer d'une manière harmonisée tous les collaborateurs des sociétés en France aux bénéfices du groupe.

Par ailleurs, des accords d'intéressement au niveau des sociétés en France sont également mis en place. Ces accords ont une durée de trois ans et visent à associer les collaborateurs au développement d'indicateurs déterminés localement et pertinents eu égard à l'activité et à l'environnement de chacune de ces entités, notamment la qualité, la sécurité, la productivité.

Les salariés des entités étrangères (soit 38 % des effectifs du groupe en 2018) bénéficient également, et de façon régulière, de divers dispositifs de rémunération complémentaire adaptés aux performances et aux pratiques locales.

En millions d'euros	Intéressement	Participation	Total
2016	26,9	41,9	68,8
2017	26,1	44,6	70,7
2018	33,4 <sup>1</sup>	55,4	88,8

(1) Y compris signatures de nouveaux accords.

### Plan d'actions gratuites

Fidèle à sa tradition familiale et souhaitant associer l'ensemble de ses collaborateurs à travers le monde à la croissance du groupe, Hermès a mis en place historiquement plusieurs plans d'actionnariat salarié, et notamment des plans d'actions gratuites en 2007, 2010, 2012 et 2016.

L'ensemble de ces plans adresse un message unique aux collaborateurs éligibles à travers le monde et répond à un triple objectif :

- ♦ marquer la confiance de la maison dans l'engagement des collaborateurs sur le long terme et fédérer autour de la stratégie du groupe ;
- ♦ reconnaître la contribution des collaborateurs au développement de la maison, quel que soit leur rôle en attribuant un élément unique de rémunération, afin de partager les fruits de la croissance et de leur permettre d'être associés plus étroitement aux décisions de développement d'Hermès à long terme ;
- ♦ consolider à chaque fois les liens forts entre les collaborateurs et la maison.

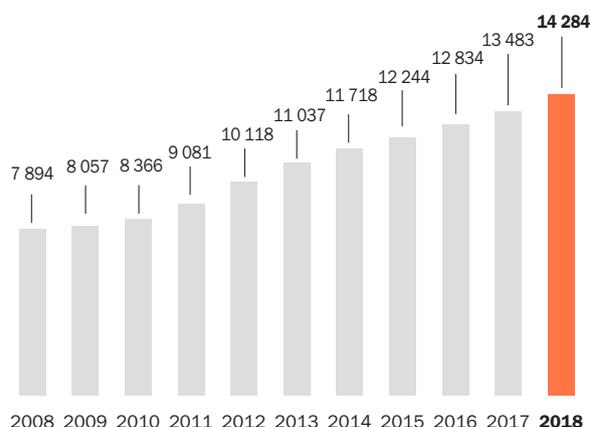
L'ensemble des droits attribués en vertu de ces plans d'actions gratuites a représenté 2,1 % du capital social d'Hermès International.

Ainsi, les derniers plans d'attribution gratuite d'actions (mis en place en 2016) se sont adressés à plus de 11 300 salariés du groupe à travers le monde et ont porté, au total, sur 806 060 actions. Afin de promouvoir, d'une part, la fidélisation des collaborateurs à moyen et long termes, et d'autre part, la performance collective, ces plans sont assortis de périodes d'acquisition des droits d'au moins quatre ans, de conditions de présence et pour une partie des attributions, de conditions de performance.

L'ambition du groupe est de continuer à associer ses collaborateurs à travers le monde à son projet d'entreprise en renforçant l'actionnariat salarié.

### 2.3.1.3 Résultats

L'effectif global du groupe Hermès inclut les effectifs actifs permanents et les CDD de plus de neuf mois, y compris les contrats d'apprentissage. Les effectifs actifs permanents représentent 95 % de l'effectif global. Avec une progression de près de 81 % au cours des 10 dernières années, l'effectif global du groupe (page 278) s'élève à 14 284 personnes au 31 décembre 2018.



### Emploi

Le groupe a renforcé ses effectifs de 801 emplois en 2018. Comme évoqué, la filière production a été la plus concernée, avec 323 postes supplémentaires, afin d'augmenter les capacités de production et de sécuriser les savoir-faire et les approvisionnements, suivi de près par la filière vente avec 310 postes supplémentaires.

La création d'emplois a été significative sur les pôles de production existants notamment sur le pôle Sud-Ouest, le pôle Savoie-Dauphiné et Franche-Comté, notamment par l'ouverture de deux maroquinerie supplémentaires.

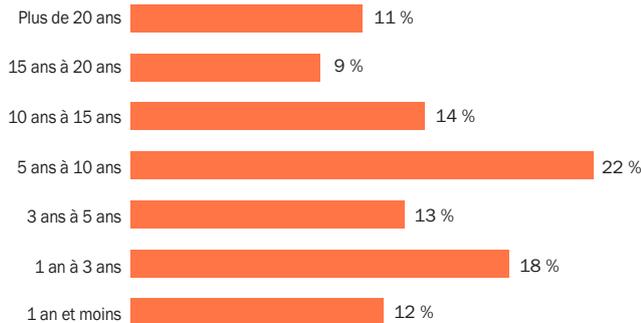
Le groupe n'a pas procédé, au cours des 10 dernières années, à des restructurations pour motifs économiques ayant des conséquences sur l'emploi. Lors des opérations de développement (création de sites), les éventuels transferts se font sur la base du volontariat. En France, les licenciements individuels ont concerné 91 personnes en 2018 (72 en 2017).

Les nouveaux magasins de Palo Alto (États-Unis), Cancun (Mexique), Chadstone (Australie), Bangkok Icon Siam (Thaïlande), Changsha, Xian (Chine), Emaar Square Mall (Turquie) et Incheon Shinsegae Ariport (Corée) ont contribué à la croissance des effectifs en 2018.

L'ambition d'Hermès est d'assurer la sécurité de l'emploi en offrant autant que possible des CDI. Concernant le *turnover*, le nombre total de licenciements rapportés aux effectifs moyens du groupe représente un pourcentage de 1,7 % au niveau mondial.

### Pyramide des anciennetés

L'ancienneté moyenne s'élève à neuf ans et 43 % de l'effectif total du groupe a moins de cinq ans d'ancienneté, compte tenu de la forte croissance des dernières années. Le groupe favorise le développement des compétences et des carrières longues. Plus d'un tiers de l'effectif a plus de 10 ans d'ancienneté.



### Absentéisme (France)

En France, le taux d'absentéisme est de 4,1 %. Il est stable par rapport à l'an passé. Il retranscrit le cumul des heures d'absence d'une durée inférieure ou égale à 90 jours consécutifs pour les motifs suivants : maladie et maladie professionnelle, arrêt consécutif à un accident de travail ou de trajet, et absences injustifiées ou non autorisées. Les évolutions de l'absentéisme sont systématiquement suivies et analysées par entité pour en identifier les causes et proposer des plans d'action. Parmi les outils d'amélioration, les directions des ressources humaines pratiquent des entretiens de retour. Ce type de mesure vise à favoriser le dialogue et à mieux comprendre les causes de l'absence, tout en respectant le secret médical. Les encadrants sont également formés à la gestion des retours selon la nature de l'absence, élément clé pour en limiter la fréquence. Par ailleurs, ce suivi conduit certaines sociétés à se fixer des objectifs à court et moyen termes en matière d'absentéisme. Ces objectifs s'accompagnent de démarches portant sur l'amélioration des conditions de travail, le développement de la polyvalence ou encore la formation des managers à la gestion de l'absentéisme. Les mesures adoptées prévoient ainsi des actions de communication, de sensibilisation et de prévention (vaccinations, présence d'un médecin sur les sites, etc.), mais également de contrôle afin de responsabiliser les collaborateurs et les managers. De plus, en fonction de la démographie de certains sites, des actions spécifiques ont été mises en place en vue d'accompagner la maternité dans les meilleures conditions possibles. Ces plans d'action spécifiques consistent, par exemple, à adapter le poste de travail, ou à mettre en place des mesures de prévention ayant pour objectif de permettre aux femmes enceintes de rester en activité, si elles le souhaitent, jusqu'au début de leur congé maternité.

### Accidents du travail

La diversité des métiers du groupe (qui est à la fois industriel et marchand), de ses implantations géographiques (France et étranger), rend difficile des analyses globales et des comparaisons en matière de statistiques d'accident de travail. La santé et la sécurité sont bien entendu un axe prioritaire de tous les managers de la maison.

En 2018, le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail pour l'ensemble du groupe s'élève à 8,4 pour un taux de gravité de 0,46. Ce calcul repose sur le total des heures réelles travaillées. Il est difficile à interpréter en raison de la variété des métiers du groupe.

En France, le taux de fréquence est de 12,37 avec un taux de gravité à 0,55, à comparer à 14,8 et 0,75 l'an passé. Notre effectif industriel représente 69 % de notre effectif en France, et impacte par conséquent ces taux. Les taux des principaux métiers concernés (cuir, cristal) sont en dessous des taux de leurs branches professionnelles.

À l'international uniquement, le taux de fréquence est de 3,2 et le taux de gravité à 0,3.

### Organisation du temps de travail

Le temps de travail est géré par chaque entité dans le respect de la réglementation en vigueur et en fonction des particularités de son activité, dans le souci de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, notamment par la mise en place d'horaires variables pour les entités françaises. 95 % des collaborateurs sont à temps complet. 704 collaborateurs sont à temps partiel.

Différents dispositifs de flexibilité du temps de travail sont en place. Par exemple, pour les maroquineriers (47 % des effectifs en France), les artisans s'organisent par atelier selon des horaires flexibles.

Compte tenu du fait que 80 % des effectifs sont soit des artisans, soit des marchands, l'enjeu du télétravail est moins significatif que dans d'autres industries. Il s'étudie au cas par cas en fonction des situations des services.

## 2.3.2 ENJEU : ENTREtenir LA DIVERSITÉ

Entretenir une diversité des talents est le fondement de la richesse et de la créativité de la maison.

La politique de diversité est supervisée par un membre du Comité exécutif en charge de la gouvernance des organisations. Elle s'appuie sur les valeurs de la maison, son éthique, ainsi que sur des actions pilotées par la direction des ressources humaines du groupe.

### 2.3.2.1 Politique

La politique d'Hermès Employeur Responsable déployée au sein du groupe vise à développer des actions pour renforcer tant l'épanouissement des collaborateurs, que la performance économique de la maison. La réalisation de ces deux objectifs indissociables et complémentaires passe par un programme d'actions mené en faveur de l'intégration responsable et du management responsable.

Fort de la conviction que la diversité des talents est une source de richesse, de créativité et d'innovation, Hermès souhaite faciliter l'intégration des talents dans toute leur diversité, en développant concrètement des actions en faveur de ceux qui sont fragilisés, notamment les personnes en situation de handicap ou celles qui sont éloignées de l'emploi, seniors, personnes issues des minorités visibles ou des quartiers/zones défavorisés.

### 2.3.2.2 Actions mises en œuvre et résultats

Le groupe est très attaché aux principes de reconnaissance et de respect, quels que soient l'origine, le genre, la situation familiale et le métier de chacun. Ce respect des différences est présenté aux collaborateurs dans la charte éthique garante de l'objectivité, l'égalité des chances et la promotion de la diversité sans discrimination dans le recrutement, les évolutions de carrière et la gestion quotidienne. Il fait également l'objet d'un chapitre spécifique dans la formation au management des diversités déployées auprès de l'ensemble des managers.

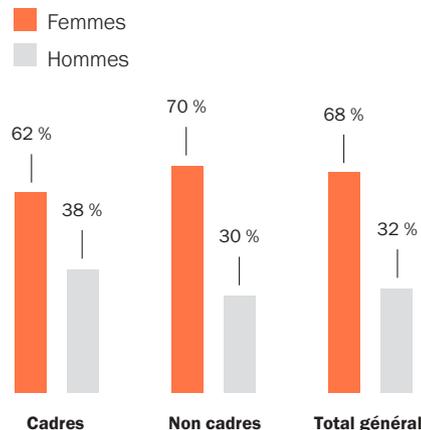
Le recrutement des collaborateurs respecte la diversité des profils partout où Hermès opère.

Le groupe est très attaché au principe d'égalité entre les hommes et les femmes. Des formations sur le sujet sont dispensées au management et le sujet est traité spécifiquement dans le cadre des réunions des ressources humaines.

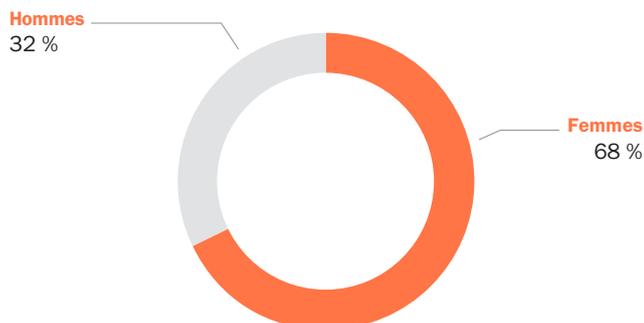
Le groupe est très majoritairement composé de femmes (68 %), représentées à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les activités. La politique du groupe est de s'assurer de toute absence de discrimination dans le traitement de ses collaborateurs.

### RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PAR CATÉGORIE (CADRES/NON-CADRES)

Les femmes sont majoritairement présentes dans les différentes fonctions y compris dans le domaine du management. Une femme est membre du Comité exécutif du groupe.

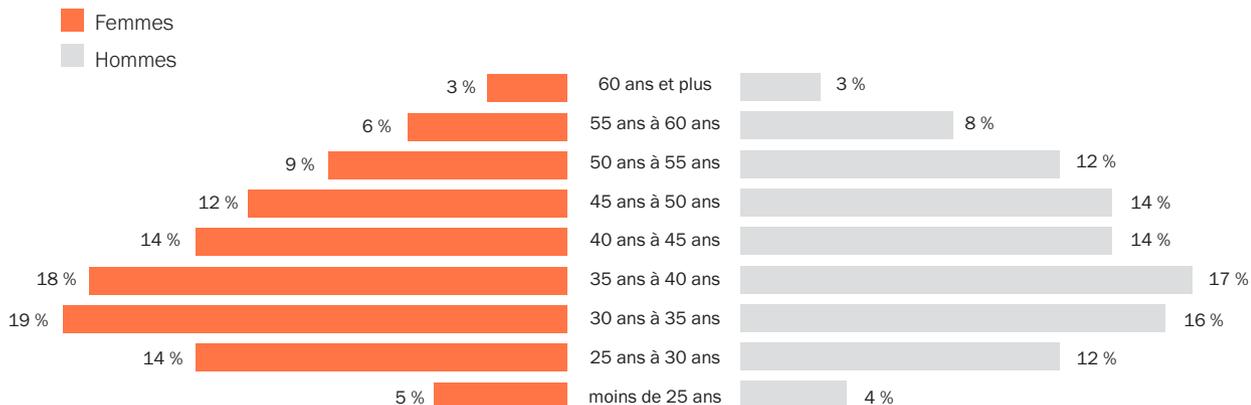


### RÉPARTITION HOMMES/FEMMES



### PYRAMIDE DES ÂGES HOMMES/FEMMES

La pyramide des âges des salariés du groupe se décompose comme suit :



## Management des diversités

Pour développer un management responsable, le programme de formation « Alterego » a été déployé de façon ambitieuse pour expliciter la richesse de la différence pour l'entreprise et ainsi renforcer un management équitable dans l'accès à l'emploi et la gestion des carrières en outillant les managers pour répondre aux situations du quotidien. Ce programme, débuté en 2017, s'est poursuivi en 2018 dans le cadre de 35 sessions d'une journée, auprès de 379 managers de direction et de proximité issus de toutes les entités en France. L'objectif est de les embarquer dans notre culture d'employeur responsable et engagé en donnant lieu à de nombreux échanges autour du handicap, du fait religieux, de l'égalité hommes/femmes et du management intergénérationnel.

## Handicap

Hermès se préoccupe depuis longtemps de l'intégration dans ses différents métiers de personnes en situation de handicap.

À la suite de la signature en 2017 du premier accord « Handicap Groupe » avec toutes les organisations syndicales représentatives au sein du groupe, la Mission Handicap groupe s'est mobilisée avec un réseau de douze Référents Handicap présents dans chaque métier (Textile, cuir, cristal, parfums, maison, femme, Hermès Services groupe, Hermès International, Hermès Commercial, Hermès Distribution France) pour aider l'ensemble des sites à progresser dans l'intégration et le maintien dans l'emploi de celles et ceux qui sont confrontés à une situation de handicap, qu'elle soit temporaire ou durable.

Par cet accord, Hermès affirme sa volonté de s'engager en faveur du recrutement et de l'intégration, du maintien dans l'emploi, du développement des achats auprès du secteur aidé et protégé, et également en matière de communication, de sensibilisation et de formation sur ces sujets.

L'année 2018, première année de l'Accord Handicap Groupe, a permis de franchir une étape décisive.

La mise en place de partenariats pour le recrutement, les différentes actions de communication auprès des équipes sur le handicap, ainsi que le forum des achats au secteur aidé, ont permis de progresser de façon notable.

A fin 2018, le taux d'emploi de personnes en situation de handicap est passé à 4,93 % vs 3,99 % en 2017. Ce taux d'emploi hors minoration repose principalement sur un taux d'emploi direct qui s'élève à 4,21 % vs 3,51 % en 2017.

L'accord triennal 2018-2019-2020 comporte des objectifs volontaristes en matière de recrutement et porte déjà ses fruits avec notamment l'embauche en 2018 en CDI de 9 personnes en situation de handicap, dont 3 précédemment employées en ESAT, respectant le cadre de notre engagement de 20 CDI en 3 ans.

En 2018, 59 collaborateurs ont effectué leur première démarche de reconnaissance de leur handicap, portant ainsi le nombre total de collaborateurs en situation de handicap à 362 en équivalent temps plein vs 283 personnes en 2017. Ils témoignent ainsi de la confiance qu'ils portent à la maison Hermès et bénéficieront d'un accompagnement dédié dans leur poste et leur maintien dans l'emploi.

Plusieurs pôles ont ainsi un taux d'emploi hors minoration supérieur à la cible en France de 6 % de travailleurs en situation de handicap, HMS, HTH, St Louis, John Lobb.

Au total 21 sociétés, compte-tenu de leurs bons résultats, sont désormais totalement exemptées de taxe OETH <sup>1</sup> (seules 9 sociétés sont encore redevables de la OETH).

Au sein de chaque pôle, autour de chaque Référent Handicap, des groupes de travail ont été constitués pour permettre un déploiement de l'Accord Handicap au plus près des équipes.

La semaine du Handicap est l'occasion de conduire de nombreuses actions de sensibilisation auprès des collaborateurs, avec des conférences de personnes autistes, des spectacles de théâtre autour du handicap, des ateliers sensoriels, des animations autour de thèmes comme le Diabète ou les TMS, des massages de détente par des personnes non voyantes,...

Une convention de partenariat a été signée pour 3 années avec Sciences Po Paris comprenant 2 volets : le soutien à l'accès au programme Sciences Po Accessible dédié aux étudiants de Sciences Po en situation de handicap et l'École du Management et de l'Innovation-EMI de Sciences Po pour développer notamment les échanges métiers entre Hermès et les étudiants en Master.

La Mission Handicap Groupe a organisé une Market Place à Pantin conviant plus de 80 acheteurs et directeurs pour partager les bonnes pratiques et favoriser le recours des acheteurs au secteur aidé, notamment auprès des 15 EA/ESAT qui étaient présents pour proposer leur offre.

Les achats globaux du groupe au secteur aidé ont presque doublé par rapport à l'année passée, alors que l'Accord Handicap Groupe fixait pour objectif une hausse de plus de 20 % chaque année.

Au sein de la division Hermès Maroquinerie-Sellerie, la direction porte une réelle ambition en matière de politique Handicap et soutient depuis plusieurs années le développement des partenariats avec ESAT et des EA pour la réalisation de certaines tâches périphériques. Les achats au secteur aidé déployés par cette division ont plus que doublé par rapport à l'année dernière pour atteindre 1 119 K€ en 2018.

Dans le pôle de Maroquinerie Savoie Dauphiné, qui dispose d'une école de formation à Fitilieu, une ambition particulière est portée avec l'organisation de sessions d'information collectives dédiées aux personnes en situation de handicap. En 2018, 2 sessions ont ainsi été organisées avec plus de quarante participants à chacune. Ceci a permis d'intégrer des personnes en situation de handicap dans chaque promotion de formation.

Hermès Parfums a développé différents partenariats avec l'ADAPEI local pour des missions de conditionnement ou de nettoyage de blouses.

Hermès Commercial a établi plusieurs partenariats avec des EA ou ESAT pour le détachement de collaborateurs au sein des ateliers de logistique. Ainsi 4 collaborateurs « hors les murs » sont en permanence présents et l'un d'eux vient de se faire embaucher en CDI.

Au sein de HCP, la collaboration avec le secteur aidé est active avec différentes missions d'échantillonnage, de confection plaquettes, d'entretien des espaces verts ou de restauration.

(1) Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés.

John Lobb a remis à un ESAT plusieurs centaines de formes en bois, destinées initialement à réaliser des chaussures sur mesure, pour leur donner une seconde vie.

**La politique d'Hermès est de reconnaître et de respecter le talent de chacun, quels que soient sa race, sa couleur, son âge, sa religion, son origine, son genre, sa situation vis-à-vis du handicap, sa situation familiale, sa maternité, son identité sexuelle ou son métier.**

**Ce respect des différences est partagé avec tous les collaborateurs dans la charte éthique, distribué à chaque collaborateur, et dans le code de conduite des affaires. Cette politique est garante de l'objectivité, de l'égalité des chances et de la promotion de la diversité sans discrimination dans le recrutement, les évolutions de carrière et la gestion quotidienne.**

**Il donne lieu à des formations spécifiques déployées à l'ensemble des managers (formation Alterego). Un dispositif d'alerte (H-Alert !) est en cours de déploiement pour signaler tout manquement à cette politique.**

### 2.3.3 ENJEU : L'ÉTHIQUE ET LE PARTAGE DES VALEURS

Maintenir une culture d'entreprise fondée sur l'éthique et le partage des valeurs.

#### 2.3.3.1 Politique

La politique éthique de la maison est portée par le Comité exécutif, la gérance étant signataire des principaux documents fondateurs de cette démarche (Charte éthique, Code de conduite des affaires, Code de conduite anti-corruption).

Le groupe est très attaché aux principes de reconnaissance et de respect des différences présentés aux collaborateurs dans la charte éthique, garante de l'objectivité, de l'égalité des chances et de la promotion de la diversité sans discrimination dans le recrutement, des évolutions de carrière et de la gestion quotidienne. La charte fait également l'objet d'un chapitre spécifique dans la formation au management des diversités déployée auprès de l'ensemble des managers. Le groupe partage ses valeurs et le projet d'entreprise par différents moyens : l'intranet, des rendez-vous dédiés et l'animation des équipes.

#### 2.3.3.2 Actions mises en œuvre et résultats

L'éthique de la maison est formalisée dans une **charte éthique** d'une quarantaine de pages, diffusée à tous les salariés, en 10 langues. Elle vise à nourrir le projet d'entreprise et réaffirme la volonté du groupe de respecter certains principes fondamentaux dans les relations d'Hermès avec ses parties prenantes et la société. Elle est transmise à tous les nouveaux collaborateurs dès leur entrée dans la maison. Le sujet est supervisé par un directeur juridique compliance et affaires publiques. Un **code de conduite des affaires**, disponible en 10 langues, pose les principes directeurs de la maison sur un certain nombre de sujets opérationnels. Il prévoit un dispositif d'alerte matriciel (géographique et fonctionnel). Le contenu et les modes opératoires liés à ces deux documents sont détaillés dans les sections 3.2.1.2 et 3.2.1.3. Les essentiels de ces documents sont publiés en ligne sur le site <https://finance.hermes.com>

En 2018, 1775 exemplaires de la charte éthique ont été diffusés aux filiales. En parallèle le groupe poursuit ses efforts de dématérialisation de ces documents et a diffusé des versions électroniques à l'ensemble des filiales.

#### Respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption (cf chapitre 3.2.1.1)

Comme détaillé en section 3.2.1.1, le groupe Hermès inscrit sa démarche éthique dans le cadre universel posé par les grands principes, normes et accords internationaux, et adhère en particulier à la déclaration universelle des droits de l'homme, la charte de droits fondamentaux de l'Union européenne et de l'OIT, les principes directeurs de l'OCDE et le convention OCDE contre la corruption des agents publics.

La politique du groupe Hermès est de respecter les lois et règlements applicables dans tous les pays où il exerce une activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption. Pour mémoire, l'essentiel des activités du groupe est réalisé dans des pays de l'OCDE.

#### Les outils

- ◆ Charte éthique et Code de conduite des affaires

La charte éthique du groupe, ainsi que le code de conduite des affaires, détaillés dans les sections 3.2.1.2 et 3.2.1.3, procurent un cadre clair à l'ensemble des collaborateurs. En 2018, les formations autour de ces sujets se sont poursuivies.

Des formations sont également organisées par et pour le réseau des acheteurs de la maison. Elles concernent la politique achats groupe, les règles juridiques, les outils, mais aussi la sensibilisation au risque et à son évaluation.

- ◆ Cahiers fournisseurs

Sur le plan juridique, Hermès sollicite l'engagement formel des fournisseurs au respect de leurs obligations, à travers des cahiers d'engagement régulièrement mis à jour (cahier d'engagement de confidentialité, de loyauté commerciale, et d'engagement envers les politiques sociales, environnementales et éthiques). Ils comportent notamment les sections suivantes :

- Bonne conduite sociale  
Cette section traite essentiellement des sujets suivants : travail des enfants, travail forcé, respect des règles d'hygiène et de sécurité, respect de la liberté d'association, non-discrimination, temps de travail, rémunération, travail clandestin.
- Bonne conduite environnementale  
Cette section précise nos attentes en matière de respect des règles environnementales, de la maîtrise des ressources naturelles et des consommations, des effluents et déchets, du respect de la biodiversité.
- Bonne conduite éthique  
Cette section couvre notamment les principes en matière de lutte contre la corruption et de blanchiment, ainsi que les exigences spécifiques à certaines filières sensibles, et des recommandations de bonne conduite en matière de sous-traitance.

## Harcèlement

Hermès ne tolère aucune conduite qui se manifesterait notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne, mettant ainsi en péril son équilibre personnel, son emploi ou dégradant le climat social.

En France, le harcèlement est un comportement sanctionné par le Code du Travail. Il peut constituer, s'il est intentionnel, une infraction pénale qui expose son auteur à une condamnation pénale. De nombreux pays disposent de réglementations similaires sur le sujet.

La politique du groupe est que tout collaborateur s'estimant victime de harcèlement, ou étant témoin d'une situation de ce type, doit s'en ouvrir dans les meilleurs délais à sa hiérarchie et/ou à un Responsable des Ressources Humaines et/ou le signaler par le biais du prestataire d'alerte professionnelle référent désigné par Hermès qui lui garantissent la confidentialité de cet échange (Dispositif « H-Alert ! »). Les règles groupe prévoient des investigations adaptées en fonction de la situation pour que chaque cas puisse être examiné et traité.

Le groupe attache une très grande importance à l'épanouissement professionnel de chacun, dans le respect des règles d'éthique : il sera donc intransigeant en sanctionnant aussi bien des conduites abusives que des dénonciations de mauvaise foi et injustifiées.

La lutte contre le harcèlement qu'il soit moral ou sexuel fait partie des priorités de la maison. Pour y parvenir, une formation sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) est mise en place depuis 2017 pour les managers et animée par le directeur des relations sociales groupe sur une base annuelle. Cette formation permet de sensibiliser les managers sur l'existence de ces RPS (stress, harcèlement, violence au travail, épuisement professionnel etc..) ; elle permet également de leur apprendre à détecter les situations qui peuvent conduire à ces RPS et à identifier les signaux faibles annonciateurs. L'objectif est de pouvoir détecter au plus vite une situation difficile afin de pouvoir apporter une réponse rapide et adaptée. Cette formation est également l'occasion de pouvoir sensibiliser les managers à la démarche santé et bien-être au travail qui est une démarche collective de prévention et d'amélioration de la santé physique et psychologique et d'amélioration du bien-être au travail. Cette démarche dont le déploiement a commencé par la France sera déployée également à l'International.

## Responsabilité sociale

Hermès a précisé son ambition et sa politique en matière de responsabilité sociale au travers d'une procédure intitulée « Hermès Employeur Responsable », qui a été validée par la direction générale et distribuée aux comités de direction.

Par ses engagements en matière de responsabilité sociale, Hermès développe des actions qui visent à renforcer tant l'épanouissement de ses collaborateurs, que sa performance économique. La réalisation de ces deux objectifs indissociables et complémentaires passe par un programme d'actions mené en faveur de l'intégration responsable et du management responsable.

L'intégration responsable repose sur une conviction et une volonté. La conviction que la diversité des talents est une source de richesse, de

créativité et d'innovation pour Hermès. En conséquence, Hermès est convaincu qu'il est indispensable de s'ouvrir en permanence à cette diversité des talents et de faciliter leur intégration. À cette fin, le groupe a finalisé et débuté en 2017 le déploiement d'un programme de formation animé en interne et dédié au management des diversités et à la lutte contre les discriminations auprès de ses managers de proximité.

Hermès affirme par ailleurs sa volonté d'aider ceux qui sont fragilisés, en particulier ceux qui sont éloignés de l'emploi, en développant des actions en faveur de l'insertion sociale. Dans ce cadre, Hermès a développé en 2017 et mis en place une clause de responsabilité sociale dans ses appels d'offres de services généraux, ce qui a permis de déboucher sur des premiers accords de cotraitance avec le secteur aidé et protégé.

Le management responsable a pour objectif de permettre à chaque collaborateur de se développer et de s'accomplir dans un cadre positif et impliquant. Cette ambition conduit à :

- ♦ renforcer les actions dans le domaine de la sécurité et la santé au travail ;
- ♦ responsabiliser et accompagner chacun dans la réalisation de son travail ;
- ♦ renforcer le bien-être au travail et permettre de mieux concilier vie professionnelle et personnelle ;
- ♦ donner un sens différent à l'engagement en encourageant ceux qui le désirent à s'investir dans des projets solidaires.

## Fédérer autour du projet d'entreprise

La direction de la communication interne du groupe a lancé une nouvelle plateforme interne à l'automne 2018, succédant à Toile H, le site intranet précédent qui a permis de 2006 à 2018 de partager la vie de la maison dans toutes ses dimensions. Les évolutions considérables du digital ainsi que l'expansion du groupe ont amené à souhaiter transformer en profondeur les usages digitaux des collaborateurs. HermèsSphère est une nouvelle digital workplace. En un seul point d'entrée, les collaborateurs peuvent accéder à l'ensemble de leurs outils de travail au quotidien, s'informer en temps réel de l'actualité du groupe et de ses filiales, entrer en contact les uns avec les autres via le réseau social. Les nouveaux entrants peuvent découvrir rapidement l'entreprise, son organisation, la diversité des métiers, les valeurs et la culture. Elle sera progressivement étendue – par une application mobile – à l'ensemble des collaborateurs n'ayant pas l'usage professionnel d'un ordinateur. Véritable source d'inspiration pour tous les jours, elle partage très largement des informations utiles à travers à la fois l'actualité et des contenus plus froids. Elle a pour objet de susciter la collaboration autant que la créativité. L'information y est abondante grâce à la contribution de toutes les entités du groupe.

Le Forum H 2018 s'est tenu à Paris, rassemblant plus de 2500 collaborateurs, dans le but de les associer au projet d'entreprise. Un partage des résultats de 2017, une mise en perspective des projets de l'année 2018, la valorisation des innovations et initiatives majeures des pôles de production, des métiers et du pôle Retail sont les principaux thèmes abordés. Ce grand rendez-vous annuel renforce le sentiment d'appartenance à un projet dynamique et procure de la reconnaissance de tous les acteurs impliqués.

À Vienne en Autriche, le Comité exécutif a donné rendez-vous à tous les membres des Comités de direction du groupe pour un séminaire de 3 jours. Près de 300 personnes étaient réunies pour se mobiliser autour des fondamentaux du projet d'entreprise, de la stratégie conduite dans chacun des grands domaines et se questionner sur les inflexions à prendre autour des grands défis de l'avenir.

Hermès a trouvé à Vienne, à travers le mouvement Arts & Crafts, de multiples parentés avec sa conception de l'objet utile, de belle facture et esthétique. Un souffle nouveau donné à tous les participants qui ont particulièrement apprécié cette rencontre internationale riche d'ouverture et d'échanges dans une Vienne libre, anticonformiste, esthétique, qui se réinvente sans cesse, en s'inspirant de son passé et en s'adaptant au futur.

#### Célébrer les ouvertures de site et les anniversaires des sites

En 2018, la Manufacture de l'Allan a été inaugurée en présence de membres du Comité exécutif et de tous les collaborateurs du pôle Franche-Comté qui compte 593 collaborateurs avec la Manufacture de Seloncourt et la Manufacture d'Héricourt. La Manufacture de Haute Maroquinerie a quant à elle célébré ses 20 ans.

#### Animer la vie des équipes

Tous les mois, Hermès Femme, division d'Hermès Sellier, réunit l'ensemble des collaborateurs pour mettre en commun l'activité du métier à travers ses résultats et par des focus sur des savoir-faire et sur certains projets phare. C'est aussi l'occasion de présenter les nouveaux collaborateurs. Au cours d'un déjeuner à un rythme mensuel les nouveaux collaborateurs sont invités à échanger avec le directeur général et le DRH.

Hermès Commercial réunit tous les premiers mardis du mois l'ensemble des acteurs pour les associer à une activité de la division et mettre en avant les mouvements des collaborateurs. Une façon d'affirmer leur

engagement dans ce domaine en lien avec la politique mobilité du groupe. De même une fois par trimestre le directeur général d'Hermès Commercial réunit en séance plénière toute la division de façon à communiquer les résultats de l'activité et à mettre en lumière des initiatives réussies à travers des témoignages de collaborateurs porteurs de projets dynamiques, une façon de reconnaître les actions accomplies et de valoriser l'esprit intrapreneurial.

Le pôle Textile HTH a organisé un événement fédérateur « Carrément nous » réunissant l'ensemble des collaborateurs de la filière. La traditionnelle fête des imprimeurs annuelle a permis aux collaborateurs des Ateliers AS de vivre une journée placée sous le thème du jeu au Stade des Lumières, encore une occasion de promouvoir un esprit d'appartenance et d'équipe fort.

Hermès Parfums organise trois fois par an une réunion d'information de tous les salariés et a fêté sa « Garden Barbecue party » avec tous les salariés.

Le pôle maroquinier Paris Val de Seine a mis en place un journal trimestriel pour partager la vie pleine de vitalité du pôle dont les collaborateurs travaillent à Pantin, Paris, et en Normandie.

Dans le but de rapprocher la direction des collaborateurs, Hermès Russie propose un déjeuner mensuel, opportunité pour les collaborateurs des magasins et du siège de poser des questions sans tabou et de se sentir davantage partie prenante du projet.

Hermès Greater China a continué à éditer Hermès Sync et Hermès Echo China pour porter les voix du plus grand nombre sur les activités multiples de la région par le partage du projet, la vie des magasins, des anecdotes racontées par les collaborateurs,

Café Orange box est le site intranet d'Hermès Japon qui met en commun des récits et images d'activités en équipes.

#### Les frères Prudhomme, maîtres-artisans et enseignants

*Faire naître des artisans et les faire grandir : c'est le pari fait par Hermès dans ses métiers du cuir. La maison n'hésite pas, en effet, à recruter des talents issus de tous horizons car ils apporteront richesse et diversité à sa sixième génération de maroquiniers. En interne, la tâche de former, accompagner et développer ces futurs dépositaires de savoir-faire dans le cuir revient à des maîtres-artisans chevronnés, tels les frères Prudhomme, contremaîtres à la maroquinerie de Pantin. Lionel et André, que l'on reconnaît aisément à leur blouse blanche, transmettent inlassablement l'usage des outils et l'exécution des*

*gestes dont ils ont une parfaite maîtrise après une quarantaine d'années de maison. Ils enseignent aussi aux équipes tous les secrets d'une matière précieuse et capricieuse, chaque peau étant unique et réagissant à sa façon. Ce mode de transmission, jusque dans le moindre détail, permet à Hermès d'accroître au fil du temps ses savoir-faire dans son métier du cuir.*



### 2.3.4 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les femmes et les hommes sont au cœur du projet développement durable et des initiatives portées par le groupe. Elles font notamment écho aux ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

#### N° 3 : Bonne santé et bien-être

- ◆ 3.8 « *Chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle* »  
Les collaborateurs de la maison ont accès à des dispositifs de santé et de protection sociale en fonction des réglementations et pratiques de chaque pays.
- ◆ 3.9 « *Réduction de la mortalité et des maladies professionnelles* ».  
En complément des actions EHS (pour mémoire, les sites industriels sont tous en zone OCDE soumis à de fortes réglementations), le pilotage des indicateurs sur la santé, la sécurité et l'absentéisme a conduit à la mise en place de programmes de formation sur le bien-être et la santé ou la prévention des TMS (troubles musculo-squelettiques), afin de prévenir et réduire l'impact des maladies professionnelles.

#### N° 4 : Éducation de qualité

- ◆ 4.5 « *Éliminer les inégalités entre les sexes et assurer l'égalité, notamment vis-à-vis des personnes en situation de handicap* »  
L'accès et le maintien à leurs postes pour les personnes en situation de handicap est un enjeu important. La signature en France d'un accord groupe, en 2017, porte des objectifs ambitieux en la matière.

#### N° 5 : Égalité des sexes

- ◆ 5.1 « *Mettre fin aux discriminations envers les femmes* »  
Les femmes tiennent une place importante dans le groupe (68 % de l'effectif). Leur leadership est conforté, avec près de 62 % des femmes qui occupent un poste de management. À l'échelle du groupe, les femmes cadres représentent 15,6 % des effectifs, contre 9,6 % pour les hommes.

#### N° 8 : Travail décent et croissance économique

- ◆ 8.5 « *Parvenir au plein emploi productif et garantir une rémunération équitable* »  
Hermès est créateur d'emploi, notamment en France. Hermès veille à garantir pour ses collaborateurs une équité dans les rémunérations en prenant en compte le positionnement de chacun par rapport à ses pairs (niveau de responsabilité, hommes/femmes). Ils sont par ailleurs associés à la croissance du groupe, par l'attribution de plans d'actions gratuites. Le taux d'employés à temps complet est de 95 %.
- ◆ 8.6 « *Favoriser l'emploi des jeunes* »  
Un cinquième des effectifs du groupe a moins de 25 ans, en cohérence avec l'effort interne de formation, notamment des métiers manufacturiers.
- ◆ 8.7 « *Éthique et engagements fondamentaux en matière de droits humains et d'organisation du travail* »  
Le groupe a défini et suit la mise en place de normes et pratiques sans compromis sur ces sujets.
- ◆ 8.8 « *Santé, sécurité sur le lieu de travail* »  
Hermès est très vigilant sur ces sujets et déploie une démarche de santé et sécurité pilotée par le réseau EHS. Les sites de production, en zone OCDE, sont par nature très exigeants sur ces sujets.





© Photographe : François Lacour

## 2.4 LA PLANÈTE : MATIÈRES

### Introduction

La pérennité des activités d'Hermès repose sur la disponibilité des matières premières d'exception qui sont à l'origine des objets et de la singularité de la maison. C'est en acteur conscient qu'Hermès respecte, protège et travaille à rendre durables les ressources naturelles dont il a besoin, et les milieux dans lesquels elles se développent et se magnifient. Nos matières – cuirs, soie, cachemire, bois... – sont toutes naturelles et renouvelables. Elles sont sélectionnées selon un processus de choix rigoureux, détaillé dans des cahiers des charges, dans le respect des réglementations et des meilleures pratiques, avec une constante recherche d'une qualité et d'une éthique irréprochables.

Depuis des décennies, l'approche de la maison consiste à approfondir la connaissance de ses filières d'approvisionnement, à partager ses exigences avec ses fournisseurs – le plus souvent des partenaires de longue date –, à les développer afin de porter la qualité au plus haut niveau et préparer ainsi la croissance future. Au fil du temps, la recherche de nouvelles matières, la redécouverte de savoir-faire, l'apparition de nouvelles normes ou réglementations, le développement de nouveaux produits et la croissance des volumes ont été autant d'occasions d'enrichir le dialogue et d'améliorer les pratiques.

Le modèle et les valeurs de l'artisanat qui guident la maison depuis toujours invitent à une utilisation précautionneuse et respectueuse de ces matières rares et précieuses. Minimiser les chutes, c'est déjà orienter les matières vers l'utilisation la plus appropriée, mais aussi, par exemple dans le cuir, associer des modèles de petite et de grande maroquinerie pour maximiser l'emploi. C'est également, dans tous les métiers, identifier des filières de valorisation et de recyclage des chutes de fabrication.

### 2.4.1 ENJEU : SÉCURISER DES APPROVISIONNEMENTS DE QUALITÉ

Sécuriser des approvisionnements de qualité et responsables : la pérennité des activités d'Hermès repose sur la disponibilité des matières premières d'exception qui sont à l'origine des produits et de la singularité de la maison.

#### 2.4.1.1 Politique

La politique du groupe, constante depuis des décennies, est de toujours mieux connaître ses filières d'approvisionnement, de les renforcer pour assurer la qualité et leur éthique au plus haut niveau d'exigence, et de les développer pour préparer la croissance future. Les principaux enjeux en la matière portent sur les métiers du cuir, du textile et de la bijouterie.

#### 2.4.1.2 Actions mises en œuvre et résultats

Hermès s'attache à connaître les filières et la réglementation applicable. L'attention portée aux matières premières commence par un respect des réglementations qui les concernent. Il s'agit, notamment, des disposi-

tions législatives permettant le respect de la Convention de Washington (Cites), un accord entre États protégeant les espèces de la faune et de la flore menacées d'extinction dans le monde entier, et qui peut concerner des matières utilisées par la maroquinerie, des tanneries, ou encore certaines essences de parfums.

Chaque métier travaille à améliorer sans cesse l'utilisation de ces matériaux rares et précieux, pour ne consommer que ce qui est nécessaire et optimiser l'usage de la matière.

### Cuir

Le cuir est une matière d'origine animale, rendue imputrescible grâce à un traitement de tannage adapté, soit en mégisserie pour les peaux d'agneau, de mouton, de chèvre, soit en tannerie pour les peaux issues de bovins ou de reptiles. Les peaux utilisées en maroquinerie sont des sous-produits de l'élevage. On parle quelquefois de « 5<sup>e</sup> quartier » pour les peaux, ce qui incite alors à considérer la tannerie comme la plus ancienne industrie de recyclage du monde. Hermès n'utilise que des cuirs « pleine fleur », c'est-à-dire la partie supérieure de la peau, sans la modifier pour en améliorer l'aspect. Par souci d'homogénéité du produit fini, seules des peaux entières sont utilisées. Le cuir est un miroir de la vie de l'animal. Il garde trace de ses blessures et des soucis de santé, comme les parasites... Seul un animal bien traité présentera une belle peau. Ainsi, l'exigence de grande qualité des peaux influence la filière en favorisant les modes d'élevage les plus respectueux du bien-être animal.

Tous les cuirs nécessaires aux besoins des manufactures sont achetés directement dans des tanneries, sans intermédiaire. La très grande majorité des besoins sont couverts par les tanneries de la maison, ainsi que par des tanneries françaises, italiennes, allemandes et espagnoles, toutes soumises à la réglementation européenne, l'une des plus exigeantes du monde dans ce domaine.

Hermès utilise plus de 35 cuirs différents pour la fabrication de ses objets, majoritairement des veaux issus d'élevages français (dont l'emblématique « Box » issu d'une technique de tannage d'origine anglaise), mais aussi de vache naturelle (dans la lignée des cuirs d'équitation), et de peaux dites exotiques. Ces peaux exotiques regroupent les peaux de crocodile, d'alligator, de lézard et d'autruche.

Les peaux brutes de bovins et d'ovins, matières premières des tanneries, proviennent exclusivement d'animaux d'élevage, élevés pour leur viande. Les peaux de veau sont collectées dans les abattoirs au sein de l'Union européenne, en pratique, quasi exclusivement en France. Hermès travaille avec ses partenaires tanneurs et mégissiers (France essentiellement, Europe), dans un esprit de coopération à long terme, et consacre un budget annuel à l'organisation de programmes d'amélioration de la qualité de la filière avec les éleveurs, leurs coopératives et leurs associations professionnelles. Ces actions de partenariats avec les fournisseurs permettent au groupe de maintenir la croissance d'approvisionnements réguliers et de qualité en peaux brutes.

### Peaux exotiques

Les tanneries exotiques utilisent pour l'essentiel des peaux de crocodiliens. Les peaux utilisées proviennent dans leur très grande majorité de fermes d'élevage situées aux États-Unis, en Afrique et en Australie. Toutes les fermes partenaires d'Hermès doivent respecter scrupuleusement les règles établies sous l'égide de l'ONU par la Convention de Washington qui définissent la protection des espèces en danger. Hermès impose à ses partenaires les plus hauts standards sur le traitement éthique des alligators et crocodiles suivant les recommandations de vétérinaires experts et des autorités locales aux États-Unis, par exemple le Fish and Wildlife, organisme fédéral de protection de la nature. En complément du respect strict de la Convention de Washington, une étude a été initiée en 2016 par Hermès avec l'aide d'un partenaire externe (WWF France) pour évaluer l'empreinte environnementale et sociétale de la filière d'approvisionnement de l'alligator aux États-Unis. La mission s'est poursuivie en 2018 et un plan de progrès a été établi avec ce partenaire.

La maison a aussi initié un groupe de travail avec des experts, vétérinaires, chercheurs, régulateurs, consultants en bien-être animal et association de défense et protection des animaux pour écrire dans des nouveaux référentiels (couvrant toute la chaîne d'approvisionnement) les conditions les plus exigeantes en termes de bien-être animal et pour valider les meilleures méthodes d'évaluation. Une démarche de certification systématique de la filière est engagée (voir ICFA ci-dessous).

Le pôle Tanneries développe régulièrement de nouveaux partenariats et 100 % de ses sous-traitants ont été audités sur les cinq dernières années.

La totalité des sites d'élevage, avec qui le pôle entretient des relations commerciales, a signé une charte de bonnes pratiques et a fait l'objet d'un audit au cours des deux dernières années. Les plans de progrès qui ont été établis avec les fournisseurs font l'objet de suivis réguliers.

La charte de bonnes pratiques d'élevage, établie en relation avec des vétérinaires experts, concerne notamment la réglementation Cites, les bonnes pratiques relatives au bien-être animal, le management environnemental, les conditions sociales des employés, la sécurité des conditions de travail et des infrastructures.

Des inspections régulières sont également réalisées au sein des sites d'élevage. En complément de ces inspections, un programme d'audit a été mis en place auprès de l'ensemble des fournisseurs de peaux de crocodiliens sur la base de la charte des bonnes pratiques d'élevage.

Les filières « lézard » (*Varanus salvator* en Malaisie) et « python » (*Python molurus* et *Python reticulatus* respectivement au Vietnam et en Malaisie) ont également fait l'objet d'un contrôle au cours des deux dernières années par des vétérinaires experts en collaboration avec notre partenaire. Ces différentes visites réalisées par notre partenaire, la direction des achats et des scientifiques ont pour objectifs de s'assurer du respect des réglementations en vigueur, de la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement et des bonnes pratiques en place sur les installations.

La maison a réalisé en 2017 un audit complet de la filière d'élevage des autruches (animal essentiellement élevé pour sa viande et ses plumes)

entrant dans la production de ses articles de maroquinerie. La mission s'est poursuivie en 2018 avec des plans de progrès établis avec ses partenaires.

### Éthique dans les relations avec le monde animal

La politique du groupe est de respecter scrupuleusement les lois et réglementations en ce domaine, et de s'assurer qu'il en est de même auprès de ses fournisseurs et partenaires. Le sujet est pris en compte dans les discussions avec les tanneurs, les mégissiers, les fournisseurs de peaux et plus largement avec les instances professionnelles de la filière. Tant au sein de sa sphère directe de responsabilité (fermes de reptiles) que pour ses fournisseurs extérieurs, le groupe a mis en place une politique très stricte, basée sur une charte éthique et un standard de bonnes pratiques exigeant, construit avec l'aide d'experts vétérinaires et scientifiques et couvrant des domaines étendus, le bien-être animal, les pratiques d'élevage et d'abattage, le transport, les conditions sociales des employés, la performance environnementale des fermes ainsi que leur sécurité. Cette politique est contrôlée par des audits internes réguliers, et a donné lieu également à une revue par WWF France en 2016.

En complément de ces travaux menés depuis près de 15 ans, le groupe contribue à l'amélioration des standards de la profession. Depuis 2016, Hermès participe, aux côtés des principaux acteurs du secteur (fermiers, tanneurs, fabricants, marques) à l'association ICFA (*International Crocodilian Farmers Association*). Cette association multi parties prenantes met en commun l'expérience de ses membres et d'une communauté scientifique spécialisée dans les crocodiles qui a recensé l'ensemble des pratiques et des études scientifiques existantes. Elle a pour ambition de développer et d'améliorer les pratiques d'élevage des crocodiliens. L'ICFA a ainsi défini en 2018 un standard répondant aux meilleures normes internationales dans le domaine. Un panel composé de scientifiques, de vétérinaires, de fermiers, de marques, et de personnalités du monde de la réglementation ou spécialistes de la conformité ISO ont ainsi participé à la validation de ce standard. Celui-ci a par ailleurs été revu et amendé par le CSG, (Crocodile Specialist Group), ONG membre de l'IUCN's Species Survival Commission. Les pratiques ainsi définies s'appuient sur des études scientifiques et l'ICFA s'est donnée comme ambition de couvrir les champs qui ne le seraient pas par de nouvelles recherches qu'elle accompagne financièrement. Son principe fondateur est de vérifier de manière scientifique et mesurable le bien-être animal tout au long de l'élevage. Ces standards sont applicables aux différentes espèces, à différents pays et sont appelés à évoluer au fil des années en fonction des résultats de nouvelles recherches scientifiques. Un dispositif de certification des élevages des membres fondateurs débutera en 2019, avec l'aide d'organismes certificateurs externes. L'ensemble des fermes qui rejoindront l'ICFA, adopteront son standard et seront ainsi audités. En complément du bien-être animal (telles que définies par le FAWC : *Farm Animal Welfare Council*), ces audits couvrent les aspects environnementaux et sociétaux des élevages.

Par ailleurs, Hermès n'effectue pas de test sur les animaux pour ses produits.

Les actions d'Hermès en faveur de la biodiversité sont détaillées au chapitre 2.5.5.

## Textile

L'essentiel de l'activité du pôle Textile repose sur deux matières, la soie et le cachemire. Pour ces deux matières précieuses, un partenariat a été construit de longue date avec un nombre réduit de fournisseurs.

### Soie

Une filière d'approvisionnement de fils de soie de haute qualité s'est ainsi développée depuis plus de vingt ans au Brésil. Située dans l'État du Paraná, la culture du mûrier, dont les feuilles servent à nourrir les vers à soie, a permis d'installer cette filière durablement grâce aux savoir-faire japonais. Cette industrie permet de préserver des biotopes feuillus à faible traitement chimique (le ver à soie Bombyx Mori ne mange que des feuilles de mûriers non pollués). La soie a la particularité d'être un produit renouvelable à impact positif sur les écosystèmes, notamment par la plantation d'arbres (mûriers) qui contribuent à la régénération des sols. Concernant la culture du mûrier notre partenaire ne pratique pas d'irrigation car les pluies suffisent, les fermiers utilisent des fertilisants naturels de sols pour accompagner les cultures et les analyses régulièrement pour optimiser les amendements requis pour faire pousser les mûriers. Elle permet de générer du revenu pour des petites exploitations agricoles locales et des milliers de familles.

Un budget annuel est consacré à la connaissance, à la maîtrise qualitative et à la pérennité des activités et des filières d'approvisionnement de ces partenaires. Des programmes d'amélioration de la qualité de leurs fabrications sont également menés et nous maintenons un niveau élevé d'échanges et de partage.

### Cachemire

Le cachemire provient du « duvet » développé par les chèvres *Capra hircus laniga* de Haute-Asie, en réaction au froid intense qui sévit l'hiver dans ces régions au climat continental. Un poil d'une finesse inouïe, que l'on « récolte » en peignant manuellement l'animal entre avril et mai, lorsque la température remonte. Le poil ne dépasse pas une épaisseur moyenne de 15 à 16 microns. Nous sélectionnons pour nos tissages les plus belles fibres, à la fois fines et longues, pour une douceur incomparable.

Les matières premières textiles utilisées dans la filière sont approvisionnées chez nos fournisseurs historiques, toutes les opérations de transformation : tissage, impression, finition et confection sont maîtrisées et suivies. Cette intégration permet une utilisation au plus juste des matières premières, la rationalisation des contenants et emballages permettant la circulation des produits et la massification des transports. Un travail sur le développement durable de la filière a été engagé avec l'appui d'ONG présentes sur les zones d'élevage concernées par notre sourcing (dont WWF France).

L'objectif est à terme de suivre et accompagner les pratiques agropastorales des éleveurs afin de préserver la ressource et le biotope.

## Bijouterie

Les matières précieuses utilisées par Hermès sont principalement de l'or, de l'argent et des diamants. Tous les diamants de nos créations sont naturels et choisis avec le plus grand soin pour leur pureté et leur éclat exceptionnels.

Hermès parcourt le monde afin de cerner les bonnes pratiques de ses filières précieuses et les rendre plus durables. La maison utilise notamment de l'or recyclé pour une partie de sa production. De plus, Hermès est certifié depuis 2013 par le *Responsible Jewellery Council* (RJC), organisme international de référence de la profession, et s'engage auprès de ses partenaires pour diffuser les principes de responsabilité. De l'extraction dans les mines jusqu'à la vente des bijoux dans les boutiques Hermès, la filière diamants de la maison est au diapason du processus international de Kimberley. Au moment de l'achat, un certificat mentionnant cette garantie d'éthique est remis au client.

L'extraction du diamant brut, la taille de ses 57 facettes, le négoce et le tri à la loupe, le sertissage et le contrôle de la qualité des bijoux finis puis leur livraison et leur vente en magasin : chacun de ces maillons constitue un point de contrôle de la filière diamants d'Hermès. C'est ce qui lui vaut sa certification selon le processus de Kimberley (SCPCK).

Ce système de traçabilité des diamants utilisés dans la bijouterie, la joaillerie et l'horlogerie et adopté par 81 pays, dont la France, définit en effet les conditions de contrôle de la production et du commerce des pierres.

Entré en vigueur en 2003, il a permis d'entraver l'arrivée sur le marché légal des « diamants des conflits », dont la vente alimentait des guerrillas dans des pays instables et fragiles.

Cette certification SCPCK est elle-même requise pour obtenir celle, également détenue par la filière diamant d'Hermès, du *Responsible Jewellery Council* (RJC), autre certification mondiale incontournable en matière de bonnes pratiques sociales, éthiques et environnementales dans les métiers de la bijouterie-joaillerie.

## Fournitures

En interne, la direction des services généraux en France a mis en place depuis 2016 une politique d'achats « responsables » avec une sélection de produits recommandés (fournitures de bureaux, ...). Aux USA, au Japon, en Chine, à Hong Kong, des politiques similaires ont été mises en place. Sur les consommables papier notamment, des travaux importants ont été menés avec nos fournisseurs pour mettre en place un approvisionnement de source FSC, et fiabiliser une filière de collecte interne et de recyclage. Ainsi, en 2018, 43,1 tonnes de papier/carton ont été recyclés sur tous nos sites d'Ile-de-France, contre 34,2 tonnes en 2017.

## 2.4.2 ENJEU : GÉRER LES MATIÈRES AVEC PARCIMONIE

Utiliser les matières à bon escient tout au long de leur cycle de vie, réduire le gaspillage et promouvoir le recyclage.

### 2.4.2.1 Politique

En complément des actions de maîtrise des consommations matières, le modèle artisanal de la maison intègre depuis toujours dans le cadre de ses activités l'optimisation de l'usage des matières et la lutte contre le gaspillage.

La politique du groupe est d'utiliser les matières à bon escient. Afin de maîtriser l'usage de toutes les matières, des initiatives de réemploi sont lancées dans une logique d'économie circulaire en interne ou en externe. Hermès étudie régulièrement les différentes façons de réduire les déchets liés à ses activités.

### 2.4.2.2 Plan d'action et résultats

La sélection des matières premières utilisées pour la fabrication des produits Hermès fait l'objet d'un processus de choix rigoureux afin d'identifier celles qui répondent aux fortes exigences de qualité et de durabilité des produits de la maison. Cette politique contribue à éviter d'acheter trop et donc de générer des déchets. Chaque métier travaille à améliorer sans cesse l'utilisation de ces matériaux rares et précieux, pour ne consommer que ce qui est nécessaire et optimiser l'usage de la matière.

Comme détaillé ci-dessous, le groupe a également lancé un certain nombre d'initiatives de réemploi de ses matières dans une logique d'économie circulaire en interne pour les métiers les plus représentatifs en terme de consommation de matières, c'est-à-dire, au sein des maroquinerie, par la direction immobilière, ou en externe (pôle Textile, Maroquinerie, pôle Parfum).

#### Cuir

L'amélioration de la qualité des peaux brutes est un des leviers prioritaires pour diminuer les besoins en matières. Dans la filière veau, comme dans celle des crocodiliens, le pôle mène de nombreux programmes d'amélioration de la qualité. Certains sont menés directement dans les fermes, d'autres en partenariat avec des éleveurs et des coopératives, des organismes professionnels et des laboratoires indépendants.

Les cuirs utilisés par Hermès sont rares et d'une qualité exceptionnelle. La volonté de fabriquer des produits durables, est guidée par un choix très exigeant de ces matières : « le luxe, c'est ce qui se répare » disait Robert Dumas. Les articles de maroquinerie Hermès sont faits pour durer et se transmettre. L'offre de service de nettoyage et de réparation se développe. Ainsi un deuxième atelier de nettoyage et réparation a été ouvert dans notre site de Pierre Bénite pour faire face à la demande grandissante de prolonger la vie des articles de maroquinerie.

La consommation parcimonieuse des cuirs est au cœur des préoccupations des manufactures. L'artisan coupeur est formé, dès son entrée au sein de la maison, à une coupe des cuirs au plus juste. Après ses premiers pas, il est accompagné au quotidien par son contremaître pour entretenir cette culture liée à la matière et son optimisation en associant, notamment, des modèles différents dans la même peau. Une coordination entre manufactures est animée au quotidien afin d'optimiser l'exploitation des chutes de coupe. Un référentiel de bonnes pratiques est

évalué chaque année dans chaque maroquinerie. Ce guide est alimenté au fur et à mesure par de nouvelles bonnes pratiques expérimentées positivement par les artisans coupeurs. D'autre part, la diversité et la richesse de nos collections représentent une opportunité sans égale pour une utilisation optimale de nos cuirs d'exception.

Entre 2015 et 2018, ces actions d'optimisation ont permis de beaucoup mieux consommer les surfaces de cuir que les tanneurs parviennent à mettre à notre disposition. Ainsi, le ratio de consommation s'est amélioré de près de 11 % en trois ans.

En complément, les directions de métiers (maroquinerie, accessoires de mode), à l'image de petit h (section 1.4.7.7) ont imaginé des produits pouvant être réalisés dans l'objectif d'améliorer le taux d'utilisation des peaux disponibles, et de réduire les déchets. En 2018, plusieurs milliers de produits ont ainsi été réalisés.

Toutes les chutes de cuir des manufactures sont revendues dans des filières spécialisées, puis transformées, devenant ainsi de nouvelles matières premières pour des produits autres que des articles de maroquinerie.

Grâce à une meilleure qualité de tri et à un travail accru en amont permettant d'identifier de façon plus pertinente les filières les plus adaptées :

- ♦ la part de déchets recyclés progresse de 22 % à 28 % entre 2017 et 2018 ;
- ♦ le tonnage global de déchets industriels dangereux diminue légèrement (3 %) sur la même période malgré la croissance d'activité.

Chaque type de déchets est orienté vers une filière de tri ou de traitement adaptée.

Avec 832 tonnes générées au total en 2018, le tonnage de déchets du pôle Maroquinerie augmente de 12 % par rapport à 2017 (cf. explications page 104).

#### Textile

Une fois les matières premières approvisionnées (soie et cachemire pour l'essentiel), le pôle maîtrise directement toutes les opérations de transformation : tissage, impression, finition, confection. Cette intégration unique permet de contrôler au plus juste l'utilisation des matières. Insérés dans une démarche qualité qui traverse toute la filière, des programmes de minimisation des chutes et rebuts sont particulièrement actifs, et touchent toutes les unités de fabrication du pôle. Dans l'objectif de réduire les déchets, le pôle textile a mis en place une organisation de production pour travailler « au manquant » et non plus « au surplus ». Ainsi, à partir de la collection automne/hiver 2018, le taux de surplus de production en volume a été réduit de 40 %.

Une analyse précise des produits initialement écartés a permis également de réutiliser, à l'image de petit h, des produits en soie pour des séries capsules, commercialisées lors d'événements spécifiques.

Le pôle travaille avec différents prestataires pour le recyclage d'une partie des déchets et rebuts textiles issus de la production. 27 % de nos déchets sont triés, recyclés (hors enlèvements exceptionnels). Un groupe de travail pluridisciplinaire a engagé des travaux de R&D pour rendre opérationnelles des méthodologies de recyclage de la soie et du cachemire avec des partenaires en France et à l'étranger. Plusieurs tonnes de matières ont servi à des tests de recréation de nouvelles matières.

Dans nos modèles de production, nous essayons systématiquement de maximiser l'utilisation de la matière. C'est le cas par exemple de certains accessoires de soie masculin et féminin réalisés à partir de soie en grande largeur permettant ainsi de réduire les quantités de rebuts textiles en coupe et de limiter la quantité d'énergie et d'eau nécessaire tout au long du process. De la même manière, l'allongement des tables d'impression aux Ateliers AS a permis un gain substantiel en colorants et textiles (chutes de pièces).

En dehors de ces grands axes animés par la filière, chaque site est également porteur d'initiatives pour utiliser de manière responsable ses matières et consommables.

L'atelier de fixage lavage s'est équipé d'un système de dosage automatique des bacs de la machine à laver. Au-delà de la réduction d'exposition des équipes, ce système permet d'optimiser les quantités consommées de savons et produits auxiliaires.

Pour ses conditionnements, la logistique HTH n'utilise que des cartons issus de circuits de recyclage qui sont ensuite réemployés ou recyclés à leur tour par notre prestataire PAPREC.

### Porcelaine

Chaque « blanc », mot qui désigne la porcelaine avant application et cuisson du décor, est différent. Une orientation des blancs en fonction de leurs caractéristiques propres s'est progressivement mise en place, afin qu'ils reçoivent le décor le mieux adapté. Cette orientation des blancs permet, chaque année, d'éviter le rejet d'un volume significatif de pièces.

### Cristallerie

La technologie retenue pour le nouveau four à bassin, démarré au dernier trimestre de 2016, permet de recycler davantage de calcin par rapport à l'outil précédent, ce qui permet de réduire la consommation de matières premières, mais aussi les flux de transports de déchets comme l'énergie nécessaire au fonctionnement de cet outil de fusion.

La réduction des déchets est un enjeu économique et écologique majeur pour la Cristallerie, qui est suivi de façon opérationnelle avec la plus grande attention. Le recyclage de calcin a été maintenu à 65 % en 2018 (comparativement à 2017) malgré les difficultés rencontrées dans l'ex-

ploitation du nouveau four à bassin. Ce taux de recyclage demeure un axe de travail et d'amélioration pour les mois à venir.

### Petit h (voir chapitre 1.4.7.7) et réutilisation interne des matières

En complément, les efforts de petit h et de la direction artistique, permettent la création de produits exceptionnels ou de collections éphémères, réalisés à partir de matières et matériaux non utilisés par les différents métiers de la maison (cuir, soie, porcelaine, textile,...).

Petit h propose une démarche de création unique en mettant à la disposition des créateurs et des artisans, regroupés au sein d'un même atelier, des matières et objets écartés par les ateliers de fabrication du groupe Hermès et de ses marques. Ces matières se voient offrir une nouvelle vie.

Les directions de métiers, (maroquinerie, accessoires de mode), ont également imaginé grâce à l'inspiration de petit h, des produits pouvant être réalisés dans l'objectif d'améliorer le taux d'utilisation des cuirs disponibles, de réduire les déchets voire de réutiliser les chutes de matières issues de la production. Des collections d'accessoires sont proposées depuis plusieurs saisons aux magasins du monde entier, fabriqués avec les stocks de matières écartées ou de chutes. En 2018, plusieurs milliers de produits ont ainsi été réalisés.

**La durabilité des produits Hermès est au cœur de sa réussite depuis 1837. Nos objets sont créés et manufacturés pour durer et souvent se transmettre de génération en génération. L'utilisation des plus belles matières naturelles et une fabrication artisanale permettent en outre de les réparer. « Le luxe, c'est ce qui se répare ». Cette durabilité est un point important pour apprécier l'impact écologique de notre production, à chaque étape, du design à la production.**

**Par essence, un objet Hermès est fait pour se transmettre.**

**Le service après-vente d'Hermès, mobilise des ateliers internes en France et dans nos principaux marchés de distribution. À l'étranger, des artisans maroquiniers venant de France supervisent des équipes locales pour assurer la qualité et la fidélité aux modes de fabrication de la maison.**

### Le marbrage artisanal de la soie par Kyoto Marble

La soie constitue l'une des matières de prédilection d'Hermès, dont les carrés sont connus dans le monde entier. D'où une recherche permanente, et ce dans le monde entier, de techniques aptes à sublimer cette matière noble. Pendant dix ans, la maison a ainsi suivi jusqu'au Japon la piste d'une pratique artisanale de marbrage de la soie, conservée sur des échantillons de tissus dans une bibliothèque de techniques textiles à Lyon. C'est à Kyoto qu'a été retrouvée la famille Nose dont la petite entreprise, Kyoto Marble, maîtrise encore

ce procédé à base de rouleaux de pâte d'amidon teintés dans la masse puis comprimés. Celui-ci donne des motifs fins et éclatants, et à chaque fois uniques. Au terme de trois ans de collaboration entre Hermès et la société familiale, environ 200 carrés ont été fabriqués, redonnant un souffle à une technique artisanale que l'on croyait perdue.



### 2.4.3 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les « Matières » constituent un des principaux enjeux de la stratégie de développement durable, et les mesures prises par le groupe s'inscrivent notamment dans les ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

#### N° 8 : Travail décent et croissance et économique

- ◆ 8.4 « *Améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales et découpler croissance et dégradation de l'environnement* »

L'attention portée à l'utilisation des matières se traduit notamment dans le cuir par une optimisation de la coupe (besoin de matières réduit à iso production), mais aussi par une gestion active des sous-produits générés.

#### N° 12 : Consommation et production responsables

- ◆ 12.2 « *Gestion durable et rationnelle des ressources naturelles* »

L'optimisation de l'emploi des matières d'exception est une préoccupation quotidienne des métiers du groupe. Dans un contexte de matières rares, l'éthique, la sécurité des approvisionnements et une saine vision économique concourent à une gestion parcimonieuse. Une cellule innovation dédiée explore constamment de nouvelles pistes pour maximiser l'utilisation des matières.

- ◆ 12.5 « *Réduction de la production de déchets* »

La réduction de la production de déchets passe notamment par des actions concrètes d'économie dans les processus de production et de prévention comme la diffusion des éco-gestes. Le groupe est attentif à la gestion de tous les déchets et veille par exemple à la mise en place de dispositifs de tri sélectif et de recyclage dans toutes ses unités.

#### N° 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

- ◆ 13.1 « *Renforcer la résilience face au changement climatique* »

Les différentes entités du groupe travaillent à réduire les consommations énergétiques et les émissions de carbone. Le mode de production artisanal est peu consommateur en énergie, et la localisation des sites industriels en France permet de réduire les flux logistiques amont. Hermès contribue depuis 2012 au Fonds Livelihoods qui compense une partie de ses émissions de carbone.

#### N° 15 : Vie terrestre

- ◆ 15.1 « *Respect des éco-systèmes* »

Le groupe utilise ses matières premières dans le strict respect des réglementations de protection des espèces, comme les Cites. En soutenant par ailleurs certaines filières agricoles, il concourt à leur durabilité.

- ◆ 15.2 « *Promouvoir la gestion durable des forêts* »

Hermès surveille ses consommations de papier (tertiaire, emballage) et utilise majoritairement des fournisseurs certifiés. Le projet Livelihoods supporte des travaux de reforestation massifs (plus de 130 millions d'arbres replantés).

- ◆ 15.4 « *Assurer la préservation des écosystèmes* »

Compte tenu de ses approvisionnements en matières naturelles d'exception, la préservation des écosystèmes est un enjeu important pour le groupe. La préservation des zones humides en Louisiane, d'où sont issues certaines peaux exotiques, en sont un exemple.



© Photographe : Benoît Teillet



## 2.5 LA PLANÈTE : ENVIRONNEMENT

### Introduction

Le respect de la nature, source de ses matières d'exception et cadre de vie de ses sites, est une valeur forte et constante d'Hermès. Des solutions pragmatiques mais ambitieuses pour préserver l'environnement à long terme, sont systématiquement recherchées, en tentant de faire mieux que la réglementation chaque fois que cela est possible. Notre priorité est de maîtriser nos impacts sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, de notre amont agricole à la distribution, des achats à nos processus internes. Cet engagement est un état d'esprit qui passe par l'implication de chacun, des éco gestes du quotidien à une culture environnement hygiène et sécurité (EHS) renforcée sur les sites.

Depuis le lancement du programme environnemental du groupe en 2002, et malgré une activité industrielle multipliée par quatre :

- ◆ les consommations d'eau des sites industriels n'ont augmenté que de 26 %, reflétant l'efficacité du programme et des actions portant sur les économies d'eau, notamment au sein des Tanneries et des sites du pôle Textile, pour lesquels l'eau est une ressource précieuse ;
- ◆ les consommations d'énergie des sites industriels ont seulement doublé, témoignant d'une maîtrise améliorée des consommations, les Tanneries et la Cristallerie utilisant la moitié de l'énergie consommée par les sites industriels.

Des travaux sont également engagés dans des solutions logistiques bas carbone. À titre d'exemple, les sites parisiens sont livrés depuis notre centre logistique français avec des véhicules soit hybrides, soit électriques.

Depuis 2013, le groupe est doté d'outils permettant d'effectuer à une fréquence annuelle la mise à jour du bilan global des émissions de gaz à effet de serre de ses sites de production et de distribution. Il met en place progressivement des actions concrètes pour réduire ses consommations d'eau, d'énergie et son empreinte carbone étendue.

Hermès a rejoint, en juin 2012, le fonds Livelihoods, un groupement d'entreprises finançant des projets de compensation carbone à haute valeur sociale et environnementale permettant au groupe de compenser 85 % des émissions de carbone sur les scopes 1 et 2.

### Description des risques et enjeux

La direction des affaires industrielles et la direction immobilière ont mis en place des programmes pour répondre aux enjeux environnementaux de la maison.

La direction des affaires industrielles poursuit avec les métiers et tous les acteurs des entités de production une politique environnementale, formellement approuvée par le Comité exécutif, dont les objectifs restent inchangés depuis 2002 :

- ◆ respecter les obligations réglementaires en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité (EHS) des conditions de travail, en anticipant leur évolution chaque fois que possible. La direction industrielle anime un réseau de référents environnement, hygiène et sécurité (EHS) dans les sites industriels ;

- ◆ respecter les ressources naturelles, notamment l'eau, et maîtriser les ressources énergétiques ;
- ◆ améliorer les processus de production en privilégiant les technologies les plus propres, les plus économes et les substances les plus respectueuses de l'environnement ;
- ◆ contrôler les déchets, en réduisant au maximum leur production et en les valorisant chaque fois que possible ;
- ◆ limiter l'impact « carbone » des activités.

La direction industrielle, avec le soutien des directions commerciale et de l'immobilier, coordonne les programmes de la maison en matière d'énergie (construction, transport).

En complément, la politique environnementale de la maison intègre les éléments suivants :

- ◆ un engagement de principe pour le respect et la protection de la nature, source de nos matières premières et cadre de vie de nos sites. L'engagement du groupe dans l'initiative « Act4Nature » en 2018 est venu compléter cet engagement avec un zoom sur la biodiversité. Notre engagement aux côtés du WWF (voir page 35) conforte cette politique ;
- ◆ la mise en place d'un dispositif de gestion environnementale décliné par métier, mais coordonné par la direction des affaires industrielles, et fonctionnant en réseau (voir ci-dessous réseau EHS) ;
- ◆ une volonté d'utiliser les ressources naturelles avec parcimonie, notamment en matière d'énergie, d'eau, et plus largement toutes les matières naturelles nécessaires à la fabrication de nos produits ;
- ◆ l'objectif de réduire notre empreinte, notamment en matière de rejets, d'émissions et de gestion des déchets, qui passe entre autres par la recherche de l'optimisation de ressources que nous utilisons. Depuis 2012, notre politique intègre la notion de compensation carbone volontaire (voir ci-dessous « Livelihoods ») ;
- ◆ un suivi interne des résultats de ces politiques, par des tableaux de bord opérationnels et un reporting contrôlé par la direction des affaires industrielle et qui sert de base à des audits externes ;
- ◆ une pratique de partage et de discussion avec les parties prenantes externes. L'essentiel de la production étant en France, une grande partie de ces discussions se fait dans le cadre légal des discussions avec les Dreal, mais les discussions sont également fréquentes avec les municipalités où nos sites sont implantés. Par ailleurs, notre politique en matière d'approvisionnement en matières naturelles (par exemple en cuirs exotiques) comporte un volet de discussion avec les associations professionnelles et de régulation concernées (par exemple le Crocodile Specialists Group, CSG ou l'UICN).

### Note méthodologique :

Les consommations publiées n'incluent pas les données des entités du pôle Cuirs précieux en Australie et aux États-Unis (HCP). Par ailleurs, les consommations de certains sites en location, dont les données ne sont pas disponibles, ne sont pas prises en compte. Elles sont non significatives. Pour le suivi des données environnementales des sites industriels, Hermès utilise depuis 2012 un logiciel de reporting accessible en

mode Web pour collecter les données relatives aux consommations de chaque site. Cette plateforme permet également de mettre à disposition la documentation nécessaire à l'organisation et à la définition des indicateurs de la collecte. Un contrôle de cohérence est réalisé automatiquement à la saisie des chiffres et également lors de la consolidation globale par la direction des affaires industrielles. A partir de cette année l'ensemble des indicateurs environnementaux industriels sont reportés sur une période Nov-Oct. Pour des raisons méthodologique une partie des données d'activité utilisées dans le calcul du scope 3 sont sur une année civile.

Depuis 2008, la politique immobilière environnementale du groupe, animée par la direction du développement immobilier, est établie sur les principes suivants :

- ◆ intégrer systématiquement une démarche environnementale lors de la construction ;
- ◆ contribuer à la préservation de l'environnement par une intégration des ouvrages dans le paysage et l'architecture locale dans le respect des écosystèmes ;
- ◆ recourir aux énergies renouvelables chaque fois que cela est possible ;
- ◆ mettre en œuvre des dispositifs favorisant les économies d'énergie ;
- ◆ privilégier la qualité du bâti : architecturale, fonctionnelle et durable, dans le souci permanent d'assurer le bien-être des utilisateurs, collaborateurs et clients ;
- ◆ rechercher la flexibilité et l'adaptabilité des constructions en intégrant dès la conception les coûts d'exploitation et les évolutions futures ;
- ◆ anticiper autant que possible les évolutions réglementaires et techniques pour en tenir compte dans les projets ;
- ◆ suivre les évolutions réglementaires, en lien étroit avec les différents intervenants, architectes, ingénieurs et fournisseurs.

La direction du développement immobilier a formalisé, depuis 2016, afin d'améliorer la coordination et le contrôle des actions environnementales auprès des référents internes et des prestataires externes, un référentiel de construction durable, autour de trois ambitions principales :

- ◆ réduire l'empreinte écologique ;
- ◆ développer le bien-être des utilisateurs ;
- ◆ préserver les ressources vitales.

Ce référentiel de construction durable, conçu pour s'adapter aux spécificités et aux fonctions particulières des constructions du groupe, est plus exigeant que les principaux référentiels externes existant sur le marché (LEED, BREEAM, HQE) en couvrant environ 30 % de critères en plus.

Les niveaux des performances exigées du référentiel Hermès sont pour la plupart supérieurs et ils sont modulables et évolutifs selon le contexte géographique, réglementaire et économique du projet immobilier.

Certains thèmes lui sont spécifiques, notamment la prise en compte des consommations non conventionnelles (process, équipement cuisine, éclairage extérieur etc) le confort des usagers à travers les aménagements spécifiques intérieurs et extérieurs, ou la prise en compte de l'impact environnemental lié aux transports des personnes et des matériaux de construction.

Le référentiel Hermès s'applique à tous les projets de construction neuve ou de rénovation de sites tertiaires, de production et de distribution, en France et à l'international, en collaboration avec les maîtres d'ouvrage du groupe et les partenaires extérieurs (architectes, bureaux d'études techniques constructeurs et fournisseurs) sélectionnés par la direction du développement immobilier.

Le référentiel permet :

- ◆ d'améliorer la qualité environnementale des projets immobiliers dès la conception jusqu'à la réalisation, pour les usagers ;
- ◆ de transcrire les valeurs et les spécificités du groupe Hermès en interne et auprès de nos partenaires ;
- ◆ d'harmoniser et encadrer les pratiques de construction durable vers des objectifs ambitieux ;
- ◆ de garantir des ambitions évolutives et lisibles pour tous les acteurs de la construction.

**Les sujets environnementaux sont supervisés par un membre du Comité exécutif en charge du pôle amont et des participations, appuyé par son Directeur général adjoint, en charge de la Direction des affaires industrielles de la maison et de la direction du développement immobilier.**

**Dans le cadre de la stratégie RSE du groupe, une analyse annuelle au moment des plans stratégiques est menée par les principaux métiers de la maison, pour identifier les enjeux liés à la protection de l'environnement. Pour ces différents enjeux, des objectifs pragmatiques sont partagés avec le Comité exécutif du groupe.**

### 2.5.1 ENJEU : RESPECTER LA RÉGLEMENTATION

Respecter scrupuleusement la réglementation dans un contexte européen très strict et faire mieux dès que possible.

#### 2.5.1.1 Politique

La politique du groupe est de mettre en place des plans d'actions adaptés aux différents métiers afin de connaître, de respecter les réglementations (essentiellement dans un contexte européen très exigeant) et de contrôler les réalisations. Chaque métier est responsable du suivi et de la mise en œuvre des réglementations applicables. La direction des affaires industrielles et la direction immobilière exercent un rôle d'alerte, de supervision et de contrôle dans ce domaine.

#### 2.5.1.2 Actions mises en œuvre

##### Des experts au sein de chaque métier fonctionnant en réseau

La réalisation de ces objectifs repose sur l'implication des acteurs de chaque site. Depuis 2003 un réseau Environnement – Hygiène et Sécurité (appelé « réseau EHS ») rassemble les responsables EHS des différentes entités de la maison et comprend une vingtaine de personnes avec le soutien d'un organisme spécialisé externe. Il se réunit plusieurs fois par an pour établir des objectifs, partager des résultats et des bonnes pratiques. La formation des membres du réseau aux questions EHS représente près de la moitié du temps de réunion. Ces formations sont ensuite reprises et diffusées plus largement dans les différentes unités.

### Des contrôles externes

Depuis 2002, un cabinet extérieur spécialisé a été sélectionné pour effectuer des audits de conformité EHS dans nos différentes unités, étalés sur trois ans. Le cinquième cycle a débuté en 2018. Ces audits permettent de contrôler la conformité réglementaire mais aussi d'évaluer la culture sécurité de chaque site. Des audits sont également menés à l'occasion des constructions ou des acquisitions, permettant de couvrir la totalité du périmètre industriel de la maison en 3 ans. Le système d'information déployé sur les sites pour effectuer le reporting environnemental du groupe permet également de piloter le suivi de ces audits et d'assurer la veille réglementaire dans les domaines de l'environnement, de la santé et de la sécurité avec le soutien d'un organisme spécialisé externe.

### 2.5.1.3 Résultats

Plusieurs fois par an, le Comité des achats, pour les fournisseurs externes, examine les résultats présentés par la direction des affaires industrielles. Il suit concrètement le nombre d'audits réalisés par an, mais aussi la qualité des résultats. La direction des affaires industrielles (DAI), sous le contrôle de la direction de l'audit et des risques (DAR), construit des plans d'action avec les métiers concernés, et suit leur avancement.

En 2018, les sites industriels du groupe n'ont pas été soumis à des amendes ni des mises en demeure.

**Pour les sites internes, le contrôle des actions en matière environnementale est réalisé de différentes manières. La direction des affaires industrielles, et ses correspondants EHS exercent un contrôle de premier niveau, dans le cadre d'un plan « eau, énergie, carbone, déchets » mis à jour chaque année. La direction de l'audit et des risques, dans le cadre de ces travaux, conduit des audits sur les sujets critiques repris dans la cartographie des risques du groupe (cf. chapitre 2.6.2.3). Enfin, des contrôles externes sont réalisés, permettant d'assurer une couverture de l'ensemble des entités. La direction des affaires industrielles consolide les résultats de ces audits dans une logique d'amélioration permanente.**

### Provisions en matière d'environnement

Le montant des provisions pour risques en matière d'environnement est constitué de provisions relatives à des coûts de travaux de désamiantage sur des toitures de bâtiments des Tanneries du Puy. Ce montant est de 3,9 M€.

## 2.5.2 ENJEU : MAÎTRISER LES CONSOMMATIONS DES RESSOURCES NATURELLES (EAU, ÉNERGIES)

La maîtrise des consommations des ressources naturelles est un objectif partagé par tous les pôles métiers de la maison.

Le modèle artisanal de la maison Hermès se traduit par une empreinte énergétique et eau faible en valeur absolue.

L'eau est majoritairement utilisée pour les consommations industrielles, au sein de nos tanneries et de nos unités du textile (7 19 725 m<sup>3</sup>/an au niveau mondial).

La consommation énergétique (électricité, gaz) est de 208 682 MWh/an à l'échelle du groupe. L'énergie est consommée en quasi-totalité par l'activité industrielle (cristallerie, tanneries, textile, cuir) et représente

près de 77 %, soit 161 k MWh/an (magasins et tertiaire représentent 23 % de l'ensemble).

### 2.5.2.1 Politique

La direction des affaires industrielles de la maison anime un programme environnemental, dont les objectifs restent inchangés depuis 2002 (détaillé dans la description des risques et enjeux ci-dessus). La réalisation de ces objectifs repose sur l'implication des acteurs de chaque site.

La politique de la maison repose sur les piliers suivants :

- ◆ Améliorer la mesure des consommations afin de pouvoir mettre en place des solutions de réduction ;
- ◆ Améliorer les processus de production en privilégiant les technologies les plus économes ;
- ◆ Innover en ayant recours à des solutions respectueuses de l'environnement (par exemple, en matière d'énergie).

La maison a une politique de recours aux énergies renouvelables, notamment, avec la direction du développement immobilier dans le cadre de ses projets (panneaux photovoltaïque), par la fourniture en électricité verte pour les sites en France ou l'utilisation de chaudières à bois sur certains sites.

### 2.5.2.2 Actions mises en œuvre et résultats

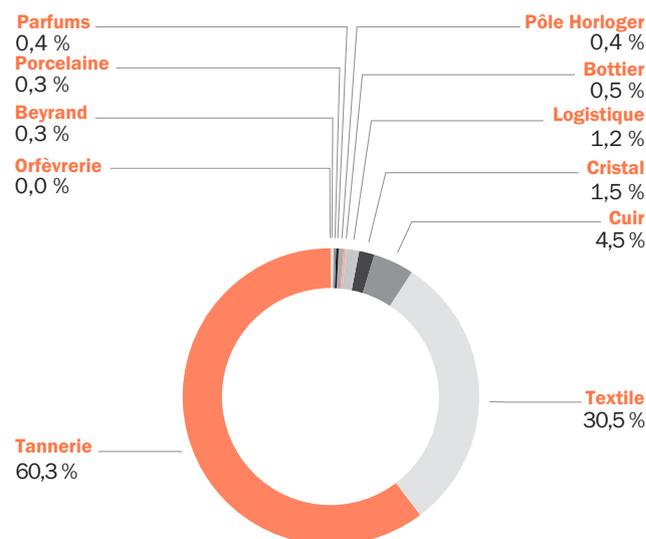
#### 2.5.2.2.1 L'eau

Sur les dix dernières années, le groupe a maintenu son ambition de découplage avec une évolution des consommations d'eau industrielles de X 2 à comparer à une croissance de l'activité d'un facteur 3,4.

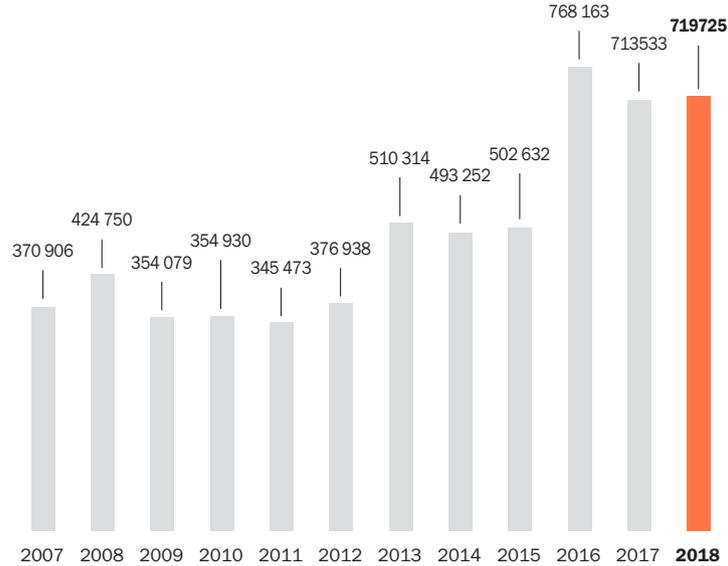
En 2018 la consommation d'eau globale a très légèrement augmenté (+ 0,9 %) par rapport à 2017.

Les efforts des équipes tanneries et textile ont permis de baisser l'utilisation de l'eau dans le processus au regard de la forte activité. Cela se traduit par une stabilisation de la consommation d'eau de ces pôles.

EAU PAR MÉTIER EN 2018



ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS D'EAU (EN M<sup>3</sup>)



	2016	2017	2018
Intensité en mètres cubes/M€ CA	148	129	121

**Tanneries**

Hermès exploite six tanneries, dont quatre en France (Annonay, Tanneries du Puy, Vivoin et Montereau), une en Italie et une en Louisiane.

La consommation d'eau et le traitement des effluents sont des enjeux forts pour les tanneries du groupe. Historiquement situées proches de cours d'eau, elles utilisent cette eau pour les besoins des procédés de tannage, de teinture et de finissage des peaux. L'eau des six tanneries du pôle provient ainsi majoritairement de cours d'eau ou de forages (68 % de l'eau totale consommée dans le pôle). Le complément est assuré par de l'eau de ville.

Les enjeux autour de cette consommation d'eau se concrétisent par un suivi mensuel des consommations d'eau des tanneries, des programmes de maintenance préventive des installations, des vérifications et étalonnages réguliers des compteurs, la mise en place de nouveaux

sous-compteurs et des programmes de sensibilisation des collaborateurs. Les écarts significatifs non liés aux évolutions de production sont également analysés. Les vérifications nécessaires sont aussitôt réalisées par les équipes de maintenance afin de localiser et réparer les éventuelles fuites. La qualité des effluents rejetés est également au centre des préoccupations environnementales sur nos sites. Chaque tannerie est ainsi équipée d'une station de traitement des effluents et réalise le contrôle de ses rejets industriels conformément aux normes en vigueur. Les rapports de contrôles réglementaires font l'objet d'une communication régulière auprès des autorités locales. À ce jour, la quasi-totalité des effluents industriels des tanneries (93 %) est rejetée dans le réseau communal avant traitements complémentaires par les stations des agglomérations. Seule la tannerie de Vivoin rejette directement ses effluents en rivière, tout en étant soumise à des seuils de rejets beaucoup plus stricts.

	2014	2015	2016 <sup>1</sup>	2017	2018 <sup>2</sup>
Eau en mètres cubes	155 455	184 956	501 775	436 997	433 895

(1) Le périmètre du reporting inclus Les Tanneries du Puy, acquises en novembre 2015.

(2) La période de référence est la période de 12 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 octobre 2018.

N.B : les fermes États-Unis et Australie sont exclues du reporting.

**Textile**

L'eau est un élément fondamental pour l'ennoblissement textile, et une ressource précieuse. Nous travaillons donc au quotidien pour minimiser notre besoin en eau, trouver des solutions innovantes pour augmenter les parts de recyclage et contrôler quantitativement l'impact de nos actions.

À titre d'exemple, quelques actions mises en place au sein de la filière pour favoriser le recyclage de l'eau :

- ♦ ITH : la ligne de gravure des établissements Gandit, principal consommateur d'eau sur le site a été paramétrée cette année pour fonc-

tionner à 57 % en circuit fermé. Les massifs du site sont, depuis mai 2017, arrosés par un système de récupération des eaux de pluie ;

- ♦ les ateliers AS ont installé sur des lignes d'impression un système de recyclage d'eau bien plus performant que le précédent. Les résultats techniques sont en cours d'analyse pour voir comment étendre cette initiative ;
- ♦ à la SIEGL, une étude technique a été lancée (Document de Consultation des Entreprises remis le 25/10/18) afin de modifier la station d'épuration existante. Le cahier des charges intègre claire-

ment des objectifs de réutilisation de nos effluents en eau de process avec une cible de 5 % de recyclage en 2020 (année de démarrage de l'installation et mise au point), 20 % en 2021 et 30 % en 2022. L'animation autour de la consommation en eau du site de la SIEGL est également très soutenue : des indicateurs journaliers de consommation en eau sont partagés et une cible maximale à ne jamais dépasser a été fixée. La cible journalière 2018 en m3 consommés par jour a été atteinte et parfois même dépassée. Ces indicateurs et objectifs ont également été déployés à la maille de l'atelier de manière hebdomadaire augmentant ainsi la responsabilisation de chaque équipe et des managers ;

- ♦ sur le site d'AEI et afin de mobiliser chaque salarié sur l'atteinte des objectifs, le ratio quantité d'eau utilisée sur kilogramme de tissu produit est utilisé pour le calcul d'intéressement au même titre que la production, la sécurité et la qualité.

De nombreuses actions locales ont été également maintenues ou lancées en complément. Ces actions ont apporté des résultats concrets puisque la consommation globale de la filière est en baisse depuis plusieurs années au regard de l'activité.

Les process relatifs à l'opération de lavage des produits ont également été révisés et optimisés ; en effet, cette opération permettant d'enlever le surplus de couleurs sur les produits représente 40 à 50 % de la consommation d'eau des unités d'impression.

	2014	2015	2016	2017	2018
Eau en mètres cubes	275 995	256 534	210 577	219 968	219 458

Sur cinq ans, on constate que pour produire les carrés de soie et d'autres produits textiles, malgré une croissance de l'activité, le groupe a réussi à diminuer de 20,5 % ses consommations d'eau.

#### Magasins

La publication des consommations d'eau des magasins a été écartée en raison leur part très peu significative, s'agissant principalement de l'eau des sanitaires, dans la consommation d'eau globale du groupe.

#### 2.5.2.2.2 Énergie (énergie, gaz)

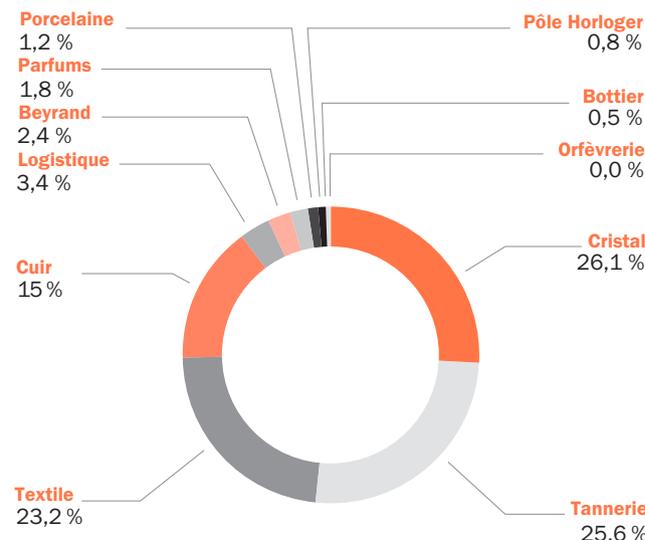
Les consommations du groupe sont réparties comme suit, dans un contexte où le groupe fabrique 70% de ses objets en interne.

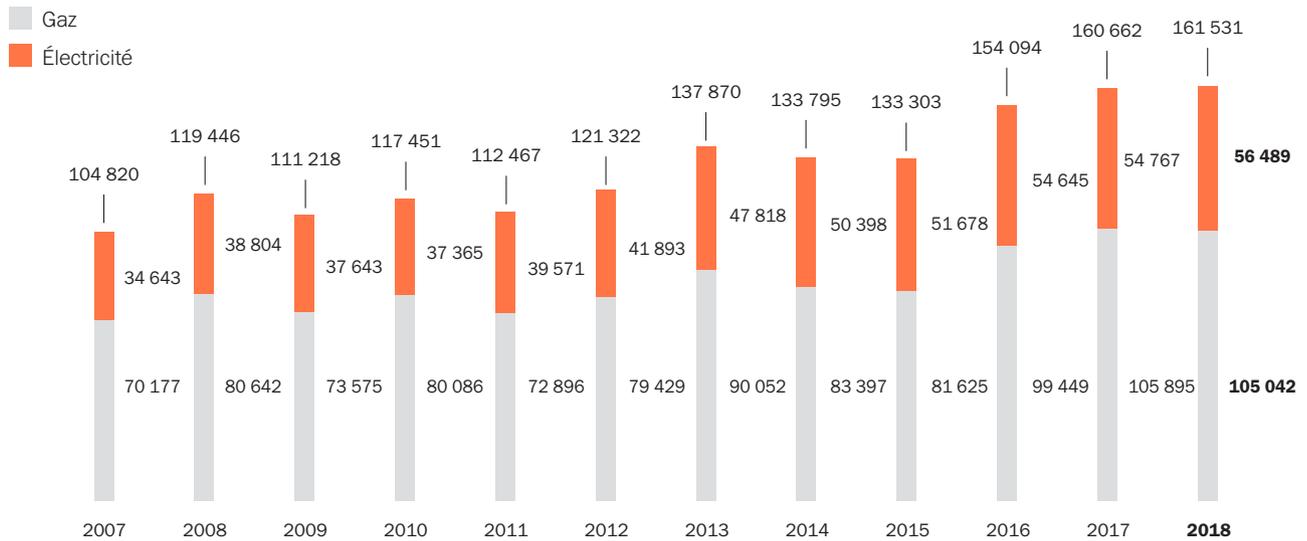
En mégawatts-heures	Industrie	Magasins	Tertiaire	Total	Intensité GWh/M€ CA
2016	154 094	32 318	15 713	202 125	0,039
2017	160 662	31 234	16 510	208 406	0,037
2018	161 531	31 305	15 846	208 682	0,035
2018 en %	77 %	15 %	8 %	100 %	

Sur les dix dernières années, le groupe a maintenu son ambition de découplage avec une évolution des consommations d'énergie industrielles de X 1,45 à comparer à une croissance de l'activité d'un facteur 3,4. Ce résultat témoigne d'une maîtrise améliorée des consommations. En 2018 la consommation globale d'énergie est stable par rapport à 2017.

Au global, la consommation des énergies à la Cristallerie et dans les pôles Textile, Cuir, Tannerie et l'immobilier reste globalement stable en comparaison à celle de 2017 dans un contexte de progression de l'activité, marquant les efforts réalisés dans le domaine.

#### LES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE (GAZ ET ÉLECTRICITÉ) PAR MÉTIER EN 2018



**ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIES INDUSTRIELLES (ÉLECTRICITÉ, GAZ) /MWH**


Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2015, Hermès a décidé de participer de façon active au processus de transition énergétique. Ainsi, l'ensemble des sites français (production, tertiaire, magasins) est maintenant alimenté par de l'électricité verte, principalement hydraulique, produite sur le territoire français. Pour le groupe, c'est donc les 4/5 des consommations électriques dont les approvisionnements sont d'origine verte.

**Cristallerie**

Le procédé consommateur en énergie de la manufacture est la fusion de la matière et son travail à chaud. Lors de chaque projet d'investissement, les meilleures techniques disponibles en termes d'efficacité énergétique au regard des volumes produits sont recherchées, puis implémentées. Les deux derniers fours rénovés (four à pots et four à bassin) ainsi que la réorganisation de l'atelier « verre-chaud » constituent de bons exemples.

Les actions réalisées en 2018, notamment l'optimisation des paramètres d'exploitation des outils de fusion et le remplacement progressif d'équipements consommateurs, identifiés dans le cadre de l'audit énergétique réalisé en 2016 (ex. : les ouvreaux de l'atelier verre-chaud, les cellules de fusion) contribuent à l'amélioration de l'efficacité énergétique de la manufacture.

Le niveau d'activité de la manufacture en 2018 est en hausse en valeur et en volume, et ce, malgré les importantes difficultés rencontrées dans l'exploitation du processus de fusion du nouveau four à bassin.

Le remplacement de l'outil principal de fusion fin 2016 a permis de faire évoluer la consommation globale en énergie. Les différents réglages effectués au cours de l'année 2018 afin de stabiliser ce nouvel outil ont eu un impact sur le profil de consommation en énergie. L'exploitation durant 12 mois des équipements de chauffe électriques installés à l'été 2017 sur le nouveau four à bassin, a fait légèrement augmenter la consommation électrique. La consommation en gaz naturel est quant à elle restée constante par rapport à l'année passée.

La rationalisation et le remplacement progressif des « ouvreaux » de l'atelier « verre-chaud » contribueront à réduire la consommation en gaz naturel de cet atelier. Le remplacement fin 2018 d'un four cellulaire fonctionnant au gaz naturel par un équipement à énergie électrique s'intègre dans cette démarche d'optimisation de l'efficacité énergétique du site.

La consommation en fuel du site correspond à celle des groupes électrogènes. Le remplacement de ces derniers en 2016 et en 2018, cumulé à la suppression des chaudières fonctionnant au fioul (la dernière ayant été supprimée en 2017) a permis une réduction de 60 % par rapport à l'année passée.

	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>1</sup>
Électricité en mégawatts-heures	8 584	8 578	7 534	6 599	6 927
Gaz en mégawatts-heures	31 296	27 020	27 303	35 193	35 243
Fioul en mégawatts-heures	142	189,5	95,6	70,9	27,4

(1) La période de référence est la période de 12 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 octobre 2018.

## Tanneries

Les tanneries travaillent continuellement à l'amélioration de l'efficacité énergétique des installations existantes et lors de réaménagements ou de créations de locaux. À titre d'exemple, les points suivants font l'objet d'une attention particulière : supervision des équipements par GTC<sup>1</sup>, isolation thermique des bâtiments, calorifugeage des canalisations ou remplacement des luminaires par des éclairages LED.

La consommation d'énergie du pôle est restée stable entre 2017 et 2018 (- 1,20 %). Ceci se traduit par des baisses des ratios moyens de consommation d'énergie rapportée à l'activité sur le périmètre des tanneries de veau et des tanneries exotiques.

À Cuneo, la production d'électricité issue des 296 panneaux photovoltaïques installés sur le toit de la tannerie a atteint 54 MWh, soit 6,5 % de la consommation totale d'électricité du site en 2018. La production, en légère baisse par rapport à 2017, est entièrement destinée à la tannerie en semaine et est injectée dans le réseau les week-ends. La cogénération au gaz, également installée sur le site de Cuneo et permettant de produire simultanément de l'eau chaude et de l'électricité, n'a malheureusement pas pu fonctionner tout au long de l'année en raison d'une panne.

	2014	2015	2016 <sup>1</sup>	2017	2018 <sup>2</sup>
Électricité en mégawatts-heure	6 143	6 572	10 627	11 031	11 269
Gaz en mégawatts-heure	11 788	15 019	30 085	29 731	30 010
Fioul en mégawatts-heure	35	52	48	59	42

Le périmètre de reporting inclut la Tannerie d'Annonay à compter de 2013 (acquisition en décembre 2012).

(1) Le périmètre du reporting inclut Les Tanneries du Puy, acquises en novembre 2015.

(2) La période de référence est la période de 12 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 octobre 2018.

N.B : les pôles des États-Unis et d'Australie sont exclus du reporting.

## Textile

La consommation en énergie (gaz et électricité) provient essentiellement des équipements, qui nécessitent de la vapeur d'eau à haute température, du chauffage et de l'éclairage (ateliers et bureaux). Chaque site a donc continué les efforts déjà initiés les années précédentes pour optimiser les temps de consommation et s'orienter vers des équipements moins consommateurs.

L'ensemble de la filière continue sa conversion vers un éclairage économique « tout LED » : le site de Bourgoin-Jallieu profite de travaux dans des zones spécifiques pour remplacer les anciens systèmes, ainsi que dans les nouveaux bureaux de Créations Métaphores et dans les ateliers des infographistes Gandit ; à la Siegl, c'est l'atelier tables qui a été converti, aux Ateliers AS le service qualité, aux Établissements HTH la partie tertiaire et, à ATBC, l'ensemble du site.

Le site d'AEI a mis en place, depuis début 2018, un tableau de bord local permettant de suivre le ratio de consommation en gaz et en électricité par rapport à la quantité de tissu produite. Ce nouvel indicateur permet d'observer une tendance toujours à la baisse depuis trois ans et de réaliser des communications ciblées aux équipes. L'achat d'une nouvelle chaudière équipée d'échangeur et brûleur à haut rendement a pour objectif des gains énergétiques importants. La mise en service est faite depuis fin 2018 et représente un investissement de 350 k€. Il permettra de ne plus utiliser qu'une chaudière sur les deux actuelles et utilisera des équipements plus performants énergétiquement. La nouvelle chaudière possède un échangeur, positionné avant le conduit de cheminée, qui permet de réchauffer l'eau d'alimentation de la chaudière. D'autre part, elle dispose d'une sonde O<sub>2</sub> (également placée dans le conduit des fumées), permettant de mieux réguler le mélange gaz/air et donc d'augmenter le rendement du brûleur, tout en optimisant la quantité de gaz utilisée. Plus globalement, l'arrivée de cette nouvelle chaudière offrira la possibilité d'une remise à neuf de l'ensemble de la chaufferie :

désamiantage, changement de la bâche alimentaire à isolation renforcée, limitant ainsi les déperditions thermiques du local.

Sur le site de Bourgoin-Jallieu, le remplacement des rooftop (appareil de climatisation monobloc implanté en toiture) d'ancienne génération se poursuit. Ce remplacement par des équipements de traitement d'air modernes avec réglages optimisés entre confort et économie d'énergie offre un meilleur rendement et des gains substantiels dans la consommation électrique : 6 % de réduction de consommation. La production d'électricité via les panneaux photovoltaïques permet également sur le site une économie d'énergie avec un rendement annuel d'environ 16 MWh. Enfin depuis octobre 2017, des rondes sont effectuées chaque soir sur l'ensemble du site pour s'assurer de l'extinction des éclairages et ajuster les appareils de traitement d'air si nécessaire.

La Siegl maintient ses efforts pour pouvoir contrôler ses consommations au plus proche du besoin. Ainsi le chauffage des locaux en hiver est optimisé pour économiser du gaz et des installations de chauffages électriques programmables ont été positionnées dans des ateliers peu ou pas occupés afin de réaliser des économies tout en gérant le hors gel.

Aux Ateliers AS, sept centrales de traitement d'air (CTA) ont été équipées de variateurs de vitesse (lignes de production 7 et 8). Les CTA injectent un air « neuf » qui doit être réchauffé ou refroidi selon la saison ; leur fonctionnement représente donc une consommation d'énergie importante. Le positionnement de variateurs permet ainsi d'ajuster les débits de soufflage et de reprise d'air et donc de maintenir une surpression dans les ateliers en fonction de leur occupation.

À ATBC, des modifications ont également été engagées afin de maîtriser les consommations en gaz et électricité. C'est le cas par exemple des consignes de climatisation qui ont été bloquées l'été afin de rendre impossibles les excès de consommation. Les remplacements des isolants des toitures et des bardages ont également permis de minorer les pertes énergétiques de l'année.

(1) Gestion Technique Centralisée.

	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>1</sup>
Électricité en mégawatts-heures	14 050	13 034	12 856	12 081	12 058
Gaz en mégawatts-heures	27 175	25 407	26 016	25 702	25 389

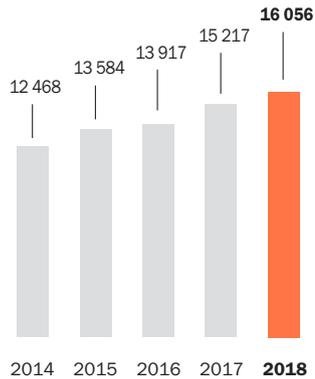
(1) La période de référence est la période de 12 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 octobre 2018.

### Cuir

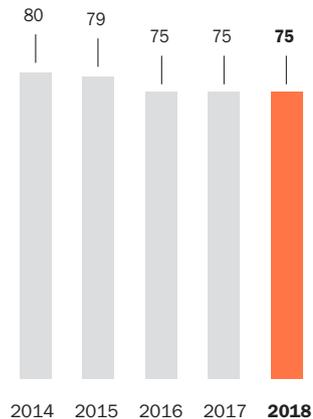
L'électricité est l'énergie principale d'alimentation des outils de production des manufactures ainsi que des équipements de climatisation des bâtiments. Le ratio, à productivité constante, reste stable entre 2017 et 2018. Cette diminution illustre l'attention portée au pilotage de l'énergie dans le cadre du renouvellement des équipements : le critère de la consommation électrique ayant été retenu comme l'un des facteurs décisionnels dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie investissements machines.

Le gaz sert exclusivement au chauffage des sites. Avec une consommation de 8 225 MWH en 2018, le ratio gaz diminue par rapport à 2017. Ceci s'explique essentiellement par la mise en œuvre d'outils de pilotage de chauffage des bâtiments plus performants et l'utilisation accrue de bois pour chauffer les maroquinerie.

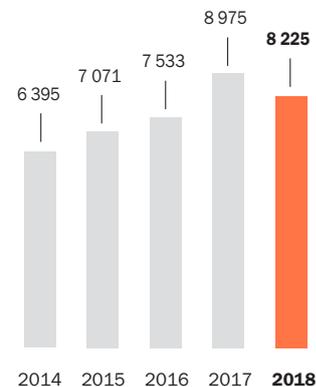
**PÔLE MAROQUINERIE - ÉLECTRICITÉ - ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION (EN MWH) - 2014 - 2018**



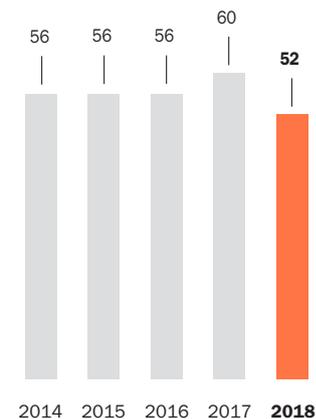
**PÔLE MAROQUINERIE - ÉLECTRICITÉ - CONSOMMATION RAPPORTÉE AU NIVEAU D'ACTIVITÉ - 2014 - 2018**



**PÔLE MAROQUINERIE - GAZ - ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION (EN MWH) - 2014 - 2018**



**PÔLE MAROQUINERIE - GAZ - CONSOMMATION RAPPORTÉE AU NIVEAU D'ACTIVITÉ - 2014 - 2018**



## Energies renouvelables

Les deux énergies renouvelables utilisées sur le Pôle Maroquinerie sont :

- ♦ le bois : il est utilisé pour le chauffage des manufactures de Belley, des Abrets et de Nontron. Pour l'ensemble du Pôle Maroquinerie, le bois représente 14,1 % des consommations énergétiques liées au chauffage des bâtiments ;
- ♦ l'énergie solaire : la récente manufacture de L'Allan bénéficie de panneaux solaires qui lui apportent 11% de l'ensemble de l'électricité consommée par le site.

Sur l'ensemble de l'énergie consommée par le Pôle Artisanal Hermès Maroquinerie Sellerie en 2018, la part d'énergie renouvelable issue de la production autonome par les manufactures représente 4 % de la globalité.

Par ailleurs, dans le cadre de la conception des nouvelles maroquinerie, une attention particulière est portée sur les impacts environnement et plus particulièrement sur la maîtrise de l'énergie autour de 4 axes de travail :

- ♦ consommation en énergie : ce paramètre est un des enjeux principaux des programmes techniques des nouvelles maroquinerie. Dès le démarrage du projet, diverses solutions sont envisagées et des simulations thermiques sont réalisées par des spécialistes du bureau d'études mandaté pour le projet. En fonction des résultats, la solution la plus adaptée au projet est sélectionnée. À titre d'exemple, le bâtiment de la dernière maroquinerie mise en activité fin 2017

(Manufacture de L'Allan), a été réalisé afin qu'il réponde au niveau très exigeant du label HQE, à savoir qu'il dépasse de 30 % les objectifs de la norme Réglementation Thermique 2012 (réglementation issue du Grenelle de l'environnement ayant pour objectif de limiter la consommation d'énergie primaire des bâtiments neufs). Pour ce faire, une isolation thermique et une étanchéité à l'air renforcées, des installations solaires pour la production d'eau chaude et des équipements à rendement optimal (pompe à chaleur...), ont été mis en œuvre ;

- ♦ outils de pilotage de l'énergie : dès la mise en activité des nouvelles maroquinerie, des compteurs sont positionnés et un logiciel dédié est mis en place afin de piloter au plus juste les consommations énergétiques et l'identification d'éventuelles dérives ;
- ♦ mise en œuvre de solutions de production d'énergies renouvelables : la dernière maroquinerie mise en activité (Manufacture de L'Allan) possède un parc de panneaux photovoltaïques dans le cadre d'une autoconsommation électrique à hauteur de 152 kWc ;
- ♦ une moindre consommation des équipements : l'impact énergétique des équipements a été introduit comme l'un des critères décisionnels dans le cadre de la stratégie d'investissements machines du métier cuir. À ce titre, les nouveaux équipements, introduits dans les nouvelles maroquinerie mais également dans les existantes, sont moins consommateurs. Cette démarche peut se réaliser grâce à un partenariat avec les fournisseurs.

	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>1</sup>
Électricité en mégawatts-heures	12 468	13 581	14 317	15 217	16 056
Gaz en mégawatts-heures	6 395	7 071	7 533	8 975	8 225
Énergies renouvelables en mégawatts-heures	446	546	495	444	1 247

(1) La période de référence est la période de 12 mois du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 octobre 2018.

## Immobilier

### Reporting des magasins

Le « reporting » environnemental mesure principalement les consommations d'énergie des magasins et des bureaux des filiales de distribution à travers le monde. Ce « reporting » est renforcé, depuis 2015, par le déploiement progressif d'un système de consolidation automatisé des mesures de consommations énergétiques sur tout nouveau site immobilier.

Les consommations des magasins exclusifs en concession dont le groupe ne maîtrise pas l'exploitation et certaines succursales en centres commerciaux pour lesquelles l'accès aux informations est compliqué voire impossible, ne sont pas incluses.

Les données de consommation d'énergie ne sont disponibles que lorsque la mise en place d'un sous comptage est possible :

- ♦ dès leur ouverture ou leur intégration dans le groupe, les nouveaux sites sont pris en compte dans le « reporting » ;
- ♦ les sites fermés ou sortis du patrimoine du groupe au cours de l'année de « reporting » restent également pris en compte au *prorata temporis* ;

- ♦ les données primaires sont collectées auprès des contributeurs de chaque filiale de distribution (au travers d'un réseau de plus d'une trentaine de contributeurs à travers le monde) et sont centralisées au sein de la direction du développement immobilier qui procède à plusieurs vérifications et analyses ;
- ♦ ces données sont rapprochées par rapport à la valeur de l'année précédente (comparaison avec des sites similaires), elles sont ensuite consolidées ;
- ♦ pour les consommations d'énergie, seul l'indicateur des consommations d'électricité est publié ;
- ♦ les consommations d'autres énergies étant très résiduelles, elles ne sont pas retenues dans la publication.

Les consommations d'électricité concernent près de 71 % des succursales Hermès dans le monde, les succursales de John Lobb, ainsi que les succursales de Saint-Louis et de Puiforcat.

En France, les données de 100 % des magasins sont incluses dans le « reporting ». Il en va de même pour toutes les succursales françaises de John Lobb, de Saint-Louis et de Puiforcat.

Pour le Faubourg-Saint-Honoré, la part de la consommation du magasin représente 39 % de la consommation totale de cet ensemble immobilier qui comprend également des bureaux et des ateliers.

En Europe (hors France), près de 90 % des magasins sont couverts. En Asie, plus de 95 % des magasins de la Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) et 100 % des magasins de Thaïlande, de Malaisie et d'Australie sont couverts. Au Japon, les quatre principaux magasins sont également inclus. S'agissant de la zone Amériques, 95 % des magasins sont couverts, dont 90 % des magasins des États-Unis.

#### Optimisation des consommations

Pour les magasins, l'optimisation des principaux postes de consommation d'énergie que sont l'éclairage et la climatisation est le levier de l'amélioration de l'efficacité énergétique.

#### Éclairage – 80 % des magasins sont équipés en LED

Depuis 2013, une solution d'éclairage « tout LED » pour toutes les vitrines, les étagères et l'éclairage du plafond est généralisée à tout nouveau projet de magasin.

En 2014, la direction des projets magasins a développé une gamme d'ampoules LED, spécialement mise au point pour Hermès, qui s'adapte à l'ensemble des installations et appareillages existants.

En 2018, en complément des nouveaux magasins, les opérations de « re-lamping » LED se sont poursuivies sur le réseau mondial des magasins existants.

Ces trois actions ont permis d'atteindre, fin 2018, une couverture de 80 % de magasins du groupe équipés en éclairage LED avec une réduction moyenne des consommations d'énergie d'environ 20 %.

En complément, une régulation des plages horaires d'éclairage des vitrines et des magasins se développe sur tout le réseau de distribution Hermès, afin de réduire les consommations d'énergie.

#### Climatisation

La diminution de la consommation électrique et la nette réduction des calories générées par l'éclairage avec la technologie LED, comparée à celles d'un éclairage traditionnel, permettent d'étudier le redimensionnement à la baisse des appareils de climatisation des magasins.

En 2018, cette action se poursuit pour tout nouveau projet de rénovation de magasin.

#### Isolation thermique

Une attention particulière est apportée à l'isolation des façades des magasins et des bâtiments industriels par une isolation renforcée par l'extérieur.

D'autres actions (installation de sous-comptages des consommations électriques et de dispositifs de détection de présence dans les salons d'essayage, les sanitaires et *back-office*) sont mises en œuvre dans tous les nouveaux projets de magasin en 2018. Ces systèmes de consolidation automatisée des consommations énergétiques permettent une visibilité constante pour une gestion rigoureuse de l'utilisation des énergies. De nouvelles solutions techniques toujours plus performantes sont en évaluation constante, pour une intégration progressive dans les magasins existants.

En 2018, des diagnostics thermiques des enveloppes bâties sur deux anciens sites de production ont été réalisés. Ces diagnostics permettent de définir un programme pluriannuel de rénovation des constructions et des équipements techniques pour une meilleure performance énergétique des sites.

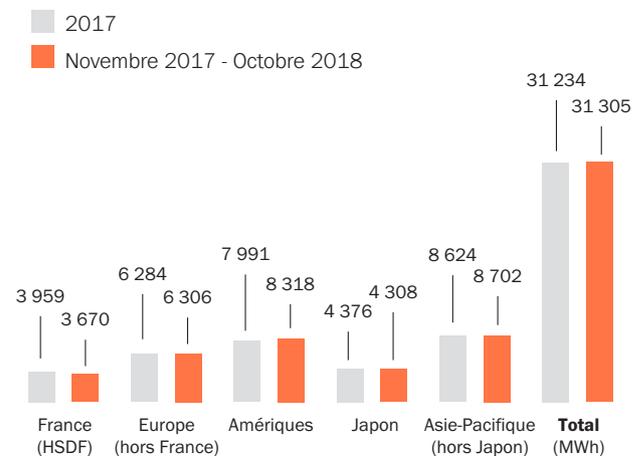
#### Consommation des magasins

Les magasins ont consommé 31 305 MWh d'électricité en 2018, soit une augmentation de 0,20 % par rapport à l'année 2017. Ces chiffres sont corrélés principalement à l'équilibre des surfaces de vente, notamment en Asie et aux États-Unis, par la fermeture et l'ouverture de magasins.

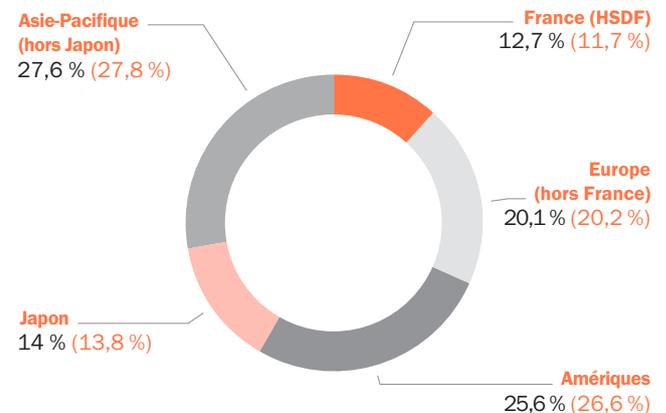
Les ratios de consommation d'énergie par rapport à la surface de vente (MWh/m<sup>2</sup>) ont tendance à baisser, notamment en France, aux États-Unis et en Chine, principalement en raison du développement de l'éclairage LED, ainsi que du contrôle des consommations d'énergie qui se sont poursuivis en 2018.

Les bureaux et locaux annexes ont consommé 15 846 MWh en 2018 dont 14 053 MWh pour les sites de Paris et de Pantin.

RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉLECTRIQUES DES MAGASINS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2018/2017



CONSOMMATIONS ÉLECTRIQUES DES MAGASINS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN MWH) 2017 - 2018



### Programme en faveur des énergies renouvelables

Hermès souhaite utiliser dès que possible des énergies issues de sources renouvelables. En France, par des contrats d’approvisionnement auprès de son fournisseur, Hermès utilise de l’énergie électrique certifiée 100 % énergie renouvelable. C’est ainsi les 4/5 des consommations électriques du groupe qui sont d’origine renouvelable (pour mémoire, dans un contexte où 70 % de la production est réalisée en interne).

En complément, le groupe développe des initiatives « pilotes » dont l’objectif est de les étendre au fur et à mesure des nouveaux projets d’investissement, de la disponibilité des technologies et des réglementations en vigueur :

- ♦ à Pantin (cité des Métiers, site de 27 000 m<sup>2</sup>), le chauffage est assuré par géothermie et des panneaux solaires sont en place chez ITH ;
- ♦ dans trois sites de production (Manufactures de Belley, des Abreus et de Nontron), des chaudières à bois assurent le chauffage du bâtiment.

En 2018, la nouvelle Maroquinerie de L’Allan dans la commune d’Allenojoie (Montbelliard) a produit 11 % de ses besoins énergétiques en électricité au moyen de panneaux photovoltaïques installés sur les toitures du bâtiment.

Aux États-Unis, le centre logistique de Dayton dans le New Jersey est équipé depuis 2017 de panneaux photovoltaïques en toiture permettant de produire l’énergie électrique nécessaire aux besoins du site. Ce centre a reçu la Certification LEED Gold en 2018.

En Italie, les locaux d’HCl sont dotés de panneaux solaires (dont la surface sera progressivement augmentée au cours des prochaines années) pour la production d’électricité, destinée à la consommation du site.

## 2.5.3 ENJEU : MAÎTRISER NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Maîtriser nos émissions de Gaz à Effet de Serre par des actions directes de réduction sur l’ensemble de la chaîne de valeur puis par une démarche de compensation volontaire de nos émissions.

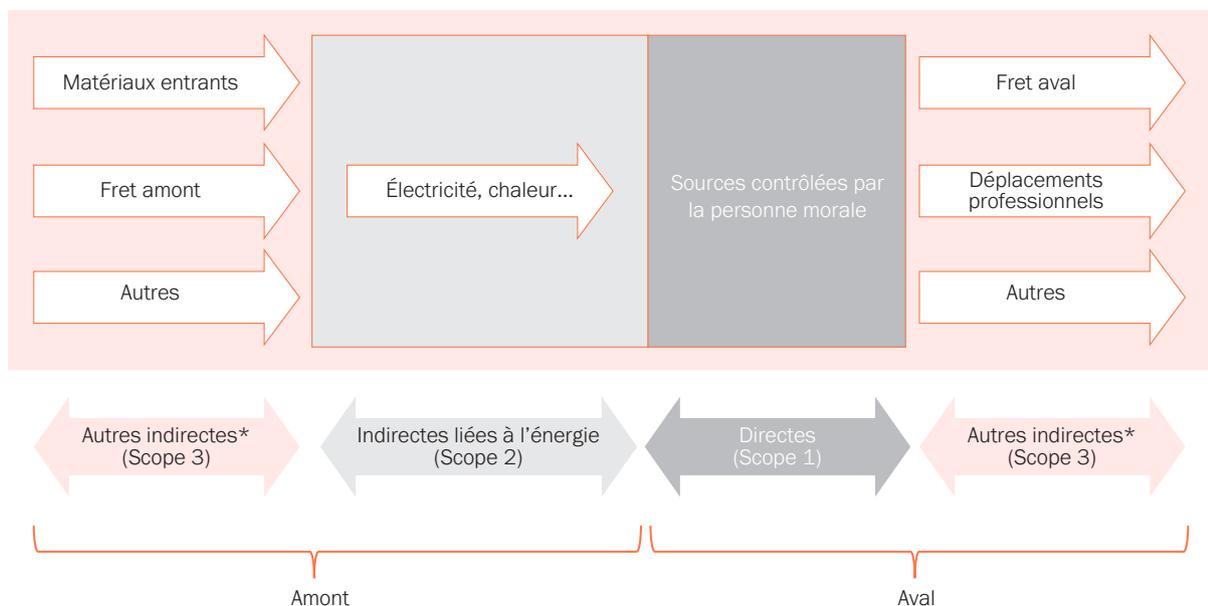
### 2.5.3.1 Politique

Comme évoqué ci-dessus, Hermès met en place progressivement des actions concrètes pour réduire ses consommations énergétiques et son empreinte carbone sur les scopes 1 et 2. La politique du groupe est de mesurer les impacts de nos activités sur l’ensemble des scopes (1, 2 et 3), d’engager en priorité des actions de réduction des émissions sur les différentes catégories où le groupe peut agir, et de mettre en place des actions de compensation de nos émissions scopes 1 et 2. La dynamique du groupe s’inscrit dans le cadre des accords de Paris de la COP 21.

La politique en matière de GES est supervisée par le comité développement durable, auquel participent deux membres du Comité exécutif, le directeur général en charge des affaires industrielles, ainsi que des directeurs généraux directement en charge d’importants postes d’émissions du groupe (métiers, immobilier, logistique). La stratégie carbone du groupe est validée par le Comité exécutif.

### 2.5.3.2 Actions mises en œuvre et résultats

Depuis 2013, le groupe est doté d’outils permettant d’effectuer à une fréquence annuelle la mise à jour du bilan global des émissions de gaz à effet de serre de ses sites de production et de distribution. Ce travail est réalisé avec l’aide d’un spécialiste extérieur indépendant selon la méthode Bilan Carbone®. Conformément aux exigences de la réglementation (article 75 de la loi 2010-788 du 12 juillet 2010), Hermès a publié en décembre 2015 son Bilan Carbone® selon les modalités et le périmètre retenus par le texte de loi (émissions directes, produites par les sources fixes et mobiles, et émissions indirectes associées à la consommation d’électricité, de chaleur ou de vapeur).



\* Postes d’émissions non concernés par l’obligation réglementaire  
Source : ministère de l’Environnement.

Le Bilan Carbone® fin 2018 est évalué à 42,2 kT éq. CO<sub>2</sub> pour les scopes 1 et 2, et à 542,2 kT éq. CO<sub>2</sub> pour le scope 3.

**Hermès communique ses émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2 à la fois dans ce rapport, mais aussi sur son site Hermès Finance pour le périmètre requis par la loi (article L.229-25 du Code de l'environnement).**

**Les émissions sur les scopes 1 et 2 sont les suivantes :**

kT éq. CO <sub>2</sub>	2016	2017	2017 retraité <sup>1</sup>	2018
Scopes 1 et 2	32,0	32,6	42,3	42,2
Montant de la compensations Livelihoods	(21,4)	(21,5)	(21,5)	(35,7)
Intensité carbone (tCO <sub>2</sub> eq M€ CA) avant compensation	6,2		7,6	7,1
Variation de l'intensité (%)				(6,6)

(1) Variation de périmètre (scope 1,2 et 3).

Concernant les scopes 1 et 2, du fait de la grande diversité des activités du groupe, les postes d'émissions les plus contributeurs sont très différents d'une activité à l'autre, conduisant les métiers à construire des plans spécifiques à leurs enjeux propres. Les consommations énergétiques publiées ci-dessus donnent une vision des principaux métiers contributeurs. Les magasins, qui représentent 15 %, font l'objet d'une attention particulière sur leurs consommations énergétiques. L'ensemble des mesures de réduction des consommations est détaillé ci-dessus.

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2015, Hermès a décidé de participer de façon active au processus de transition énergétique. Ainsi, l'ensemble des sites français (production, tertiaire, magasins) est maintenant alimenté par de l'électricité verte, principalement hydraulique, produite sur le territoire français. Pour le groupe, ce sont donc les 4/5 des consommations électriques, dont les approvisionnements sont d'origine verte.

Le GreenHouse Gas Protocol (GHG Protocol) propose de déterminer les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 à partir de 15 catégories. En retenant les catégories significatives de l'activité du groupe telle que décrite au chapitre 2.1, le calcul des émissions du scope 3 a été conduit avec l'aide d'un conseil spécialisé. Il prend en compte les facteurs d'émission et définitions techniques les plus récentes et les plus adaptées à nos spécificités. Cette approche sera affinée au fur et à mesure des avancées dans ce domaine.

Pour Hermès, ces catégories sont les suivantes :

- ♦ matières premières utilisées : tous les cuirs, soie, cachemire, autres textiles, métaux et pierres précieuses, ingrédients des parfums (catégorie [1]) ;
- ♦ emballages et conditionnements des produits (catégorie [1]) ;
- ♦ transports des marchandises et produits en amont des manufactures, transports inter-sites et transports aval des produits jusqu'en magasin (catégories [4] et [9]) ;
- ♦ déplacements des collaborateurs : trajets domicile – travail des artisans, déplacements d'affaires nationaux et internationaux (catégories [6] et [7]).

En 2018, les émissions totales du scope 3 ainsi définies sont estimées à 542,2 kT éq. CO<sub>2</sub>. L'intensité carbone des émissions des scopes 1, 2 et 3 sur ce périmètre (hors compensation) est de 98 t éq. M€ CA.

### Immobilier

Le référentiel construction durable prend en compte les enjeux carbone dans le cadre des projets de constructions neuves, de rénovation et de démantèlement.

En 2017, un Bilan Carbone® complet a été réalisé sur l'ouvrage d'aménagement d'un magasin Hermès en Asie. Ce bilan a permis d'une part d'évaluer l'impact environnemental de la construction d'un magasin et d'autre part d'établir un étalon de référence sur un agencement type pour orienter nos ambitions de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> sur les projets futurs et renforcer le référentiel construction durable Hermès.

L'amélioration du Bilan Carbone® des nouveaux magasins et des nouveaux bâtiments repose sur une attention particulière pour le choix des matériaux de construction, la diminution de leur poids, la recherche d'approvisionnements locaux et leur mode de transport peu émissif en carbone.

### Transports

La direction commerciale travaille sur des projets d'amélioration de notre empreinte logistique. Les principaux chantiers portent sur le transport de proximité, en privilégiant par exemple les véhicules électriques ou hybrides ; les transports plus lointains, en substituant lorsque cela est possible l'aérien au profit du maritime ou du ferroviaire. Par ailleurs, l'optimisation des livraisons est un sujet récurrent.

Les différents métiers de la maison sont conscients du rôle qu'ils ont à jouer afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ainsi, la revue biannuelle *Le Monde d'Hermès* est envoyée en transport maritime aux destinations lointaines (Asie, États-Unis). La direction de la communication, envoie dès que possible les éléments liés aux événements par voie maritime. Les prestataires de transports sont impliqués dans la démarche, et les livraisons en centres-villes sont réalisées, lorsque cela est possible, en véhicules électriques.

Le groupe fait évoluer la politique de véhicules de société, et ne propose plus par exemple de véhicules diesel dans son parc, et favorisant en France le développement de véhicules électriques. Le groupe exploite essentiellement des sites à taille humaine, deux sites seulement regroupent plus de 500 collaborateurs, où sont étudiés des plans de déplacement d'entreprise (PDE).

### Achats

La direction des achats indirects et la logistique travaillent sur une optimisation de l'empreinte carbone des emballages et du colisage, afin de réduire les volumes transportés.

Les actions pour réduire l'impact carbone des matières premières concernent d'une part, l'optimisation des volumes achetés et d'autre part, les modalités de transport de ces matières (par exemple, transport maritime des peaux exotiques).

La direction des achats directs incite les fournisseurs du groupe à intégrer, dès que possible, la composante carbone dans le cadre de nos relations contractuelles.

### Tanneries

Le Bilan Carbone® du pôle Tanneries et Cuirs Précieux a été mis à jour pour l'année 2018. Les émissions des scopes 1, 2 et 3 du pôle ont légèrement augmenté entre 2017 et 2018 (+ 1 %). Cette hausse des émissions est essentiellement due à l'augmentation des émissions liées aux approvisionnements de peaux brutes et de peaux exotiques. Ce poste d'émissions ainsi que les consommations d'énergie et de produits chimiques représentent près de 95 % des émissions des sites de production, l'énergie consommée (gaz et électricité) représentant à elle seule la moitié de ces émissions.

Depuis 2010, après des essais répétés, une filière de transport maritime des peaux a été mise en place pour l'*Alligator Mississippiensis* en provenance du sud des États-Unis, pour le *Crocodilus Niloticus*, en provenance d'Afrique, et, depuis 2013, pour le *Crocodilus Porosus*, en provenance d'Australie. Alors qu'en 2017 plus de la moitié des peaux brutes de crocodiliens en provenance des États-Unis et d'Afrique réceptionnées dans les tanneries avaient été approvisionnées par voie maritime, les contraintes d'approvisionnement et de production plus fortes rencontrées cette année n'ont pas permis de maintenir cette tendance. Un quart des peaux brutes de crocodiliens en provenance des États-Unis et d'Afrique ont néanmoins été approvisionnées par voie maritime en 2018.

### Textile

Le Bilan Carbone® de la filière est revu chaque année afin d'analyser les impacts de nos actions sur la réduction des gaz à effet de serre. Les postes émetteurs principaux sont l'énergie, les achats (étoffes, produits chimiques et emballages), le fret intersites, le fret amont et les déplacements des salariés.

Le travail filière sur la réduction des consommations énergétiques, la mutualisation des transports et des achats, la réduction des stocks, les communications rappelant les règles de déplacement et encourageant les réunions à distance sont autant d'éléments ayant permis de réduire nos émissions.

### Livelihoods

Le groupe a décidé la mise en place d'un dispositif de compensation carbone volontaire, afin de réduire son impact global. Hermès a rejoint, en juin 2012, le fonds Livelihoods, un groupement d'entreprises finançant des projets de compensation carbone à haute valeur sociale et environnementale. Les actions de Livelihoods sont précisées dans le chapitre 2.7.2 relatif aux relations avec les parties prenantes, expliquant notamment que plus de 130 millions d'arbres ont déjà été plantés. Le fonds, dont les livraisons de carbone vont se développer à mesure que les arbres vont grandir (les projets concernés s'étendent sur 20 ans), a effectué en 2017 pour la quatrième fois des livraisons de crédits carbone à ses actionnaires, après vérification par des auditeurs spécialisés (selon les normes Gold Standard et VCS). Elles contribuent en 2018 à compenser 85 % des émissions de carbone d'Hermès sur les scopes 1 et 2.

## 2.5.4 ENJEU : GÉRER LES DÉCHETS

Gérer les déchets : réduire leur production au sein des différents métiers de la maison, les valoriser ou les traiter.

### 2.5.4.1 Politique

La grande diversité des métiers ne permet pas une politique globale des déchets au-delà d'un principe général d'éviter leur production et de travailler sur leur fin de vie. Chaque pôle industriel mène une double politique spécifique de réduction des déchets produits et de valorisation lorsque cela est possible. Les principaux contributeurs sont les tanneries, le textile, le cuir, le parfum, le cristal et l'immobilier.

En tonnes / 2018	DIB <sup>1</sup>	DID <sup>2</sup>
Tanneries	3 570	3 831
Textile	1 254	843
Cuir	774	58
Parfums	578	214
Cristal	89	1 157
Porcelaine/Émail	93	32
Logistique	109	4
Horlogerie	11	33

(1) DIB : Déchets industriels banals.

(2) DID : Déchets industriels dangereux.

### 2.5.4.2 Actions mises en œuvre et résultats

Dans le cadre de sa politique sur la gestion des déchets et de la fin de vie de ses objets, le groupe est engagé avec des partenaires en France comme à l'étranger pour leur trouver autant que possible une seconde vie. Les principaux métiers de la maison (cuir, soie) ont des programmes récurrents en ce domaine. À titre d'exemple, toutes les

chutes de cuir des manufactures sont revendues à des filières spécialisées pour être réutilisées. Dans le textile, les chutes sont déchiquetées et envoyées dès que possible techniquement dans des filières de recyclage matière. Dans l'activité Parfums, les stocks non distribués sont retraités dans des filières spécialisées qui séparent et retraitent jus et packaging ; les savons sont retraités et donnés à des associations.

## Tanneries

La matière première des tanneries est une peau entière, dite « brute », un produit organique putrescible. L'opération de tannage consiste à la transformer en un cuir fini, un produit durable. La réduction des déchets de tannerie commence naturellement par l'amélioration constante de la qualité des peaux brutes. Le tannage génère des déchets inévitables, tels que la découpe des bords de la peau (« échantillonnage ») ou la préparation de la surface interne de la peau (« dérayage »). Le traitement des peaux par bains successifs génère également des déchets (sous forme de boues). Les tanneries recherchent constamment de nouvelles filières de valorisation de ces déchets et participent activement aux groupes de réflexion sur les déchets de cuir au sein d'Hermès, ainsi qu'aux travaux menés par le Centre technique du cuir (CTC) sur ce sujet.

La production de déchets non dangereux est restée stable en 2018 sur le pôle (+ 1,7 %). En revanche, la quantité de déchets dangereux produite a significativement diminué (- 27 %). Cette diminution est la conséquence de travaux de curage de boues de traitement des effluents accumulées au sein d'anciens lits de roseaux hors d'usage sur le site de la tannerie de Vivoin réalisés au cours de l'année 2017 et ayant généré d'importantes quantités de boues.

D'une manière générale, la production de déchets dangereux et non dangereux au sein, d'une part, des tanneries de cuirs exotiques, et d'autre part, des tanneries de veaux, se révèle relativement constante d'une année sur l'autre. 100 % des déchets produits ont été évacués vers des filières agréées et le tri à la source des flux de déchets papier/carton, métal, plastique et verre a été mis en place dans les sites français et italiens. Des solutions de tri similaire sont actuellement recherchées par la tannerie RTL aux États-Unis.

Le stockage des déchets sur site est optimisé afin d'éviter toute pollution (zones de stockage abritées, rétentions, etc.) et des actions régulières de sensibilisation au tri et à l'aménagement des aires de travail sont réalisées auprès des collaborateurs.

## Textile

Le pôle entretient une relation étroite avec son prestataire de gestion des déchets non dangereux, Paprec. Par le biais de réunions mensuelles faisant intervenir les sites de la filière ainsi que les acteurs principaux de l'agence locale de notre prestataire, des solutions de valorisation et recyclage sont systématiquement privilégiées et les solutions les plus adaptées et responsables pour chacun de nos flux sont validées.

La gestion des déchets demande beaucoup d'agilité et d'adaptation de la part des différentes parties prenantes. L'évolution des marchés mondiaux des déchets, par exemple l'évolution de la Chine sur ces sujets ou des contraintes locales (saturation des centres d'enfouissement en Rhône-Alpes), impose une gestion attentive de ces sujets.

Le prestataire intervient sur nos sites de production pour resensibiliser les salariés au tri, repréciser les impératifs et présenter les différentes filières que suivent nos déchets. Ces opérations de sensibilisation ont été déployées en 2018 chez Établissements HTH, AEI et Ateliers AS.

Malgré un contexte tendu dans les exutoires des filières de traitement des déchets dangereux, les déchets colorants qui représentent 50 % de nos déchets (tous flux compris) restent utilisés à 100 % pour la fabrication de combustible de substitution.

## Cuir

Le pôle artisanal Maroquinerie-Sellerie, avec 19 sites de production en France, est très engagé dans ce domaine. Il a, par exemple, mis en place depuis plusieurs années un programme de recyclage de l'ensemble de ses chutes de cuir.

Comme expliqué ci-dessus, toutes les chutes de cuir des manufactures sont revendues dans des filières spécialisées, pour être réutilisées. Avec 832 tonnes générées au total en 2018, le tonnage de déchets du pôle Maroquinerie augmente de 12 % par rapport à 2017. Cette hausse s'explique par les déchets générés lors des travaux d'aménagement et le nombre des événements sur les sites parisiens (sites partagés mais gérés par le métier).

Malgré la croissance d'activité, la quantité de déchets industriels dangereux diminue de 5 tonnes entre 2017 et 2018. Ceci est dû à une meilleure qualité de tri et à un travail accru en amont avec nos prestataires permettant d'identifier de façon plus pertinente les filières les plus adaptées. Chaque type de déchets est orienté vers une filière de tri ou de traitement adaptée.

## Parfums

Le CNP poursuit ses actions de tri et de valorisation de déchets. Le volume de déchets a diminué en 2018 (6 %) malgré une hausse de 4 % du volume de flacons conditionnés. La part de recyclage/valorisation reste stable avec 66 % de recyclage et 30 % de valorisation énergétique. Parmi ces déchets, les produits alcooliques conditionnés, les produits cosmétiques, la PLV (publicité sur lieu de vente) et les articles de conditionnement voués à la destruction sont valorisés chez un partenaire extérieur spécialisé.

Une nouvelle opération de recyclage de savons non commercialisés a été menée au cours de l'année avec des partenaires externes, pour déconditionner, broyer et recréer des barres de savon qui ont été données à des associations caritatives (7 tonnes). Une opération similaire portant sur 12 tonnes avait eu lieu en 2017.

## Cristal

La réduction des déchets est un enjeu économique et écologique majeur pour la Cristallerie, qui est suivi de façon opérationnelle avec la plus grande attention. Le recyclage de calcin a été maintenu à 65 % en 2018 (comparativement à 2017) malgré les difficultés rencontrées dans l'exploitation du nouveau four à bassin. Ce taux de recyclage demeure un axe de travail et d'amélioration pour les mois à venir.

L'augmentation importante du volume de DIB comparativement à l'année passée fait suite à la mise au rebut d'éléments en bois et de palettes stockées au magasin d'expédition. L'organisation de la gestion des DIB mise en place depuis 2015 a permis de revaloriser ces déchets. Le volume de DID/DIS (déchets industriels spéciaux) est en augmentation comparativement à l'année passée à la suite de la revalorisation de pierres réfractaires et au chantier de rénovation de l'atelier de neutralisation (démolition d'un bâtiment et traitement externalisé d'effluents durant le chantier).

## Immobilier

En partenariat avec les fournisseurs et les consultants architectes designers et architectes locaux, une prescription et un approvisionnement local de matériaux de construction sont systématiquement recherchés et privilégiés chaque fois que cela est possible.

Depuis plusieurs années, une analyse approfondie des matériaux utilisés dans les magasins nouveaux ou rénovés et les sites de production a permis d'affiner progressivement leur sélection et leur recyclage et ainsi réduire sensiblement leur impact environnemental.

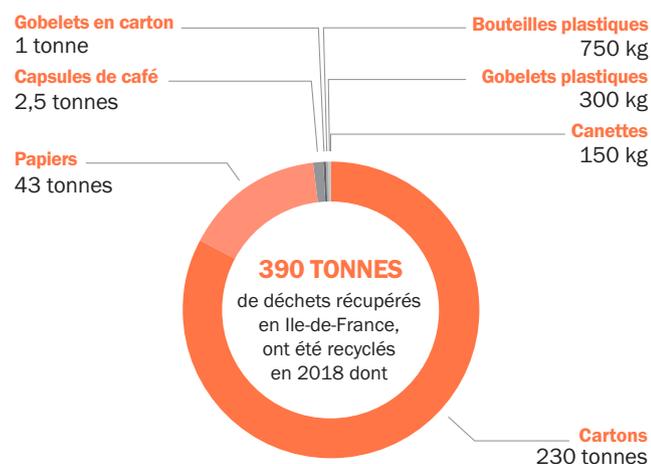
En 2018, lors de la rénovation de la logistique de Bobigny, la démolition d'un ancien bâtiment de stockage aura permis la valorisation de toute la structure métallique et du rayonnage pour un poids de 173 tonnes d'acier vers une filière de recyclage.

En 2018, la rénovation du magasin Hermès avenue George-V à Paris a fait l'objet d'une attention particulière pour une démolition propre de l'existant par un tri sélectif de tous les matériaux et des composants électriques (en anticipation de la réglementation des DEEE applicable depuis le 15 août 2018) pour un volume global de 525 m<sup>3</sup> et un poids de 64 tonnes, vers des filières de recyclage.

67 % des matériaux de démolition ont été recyclés.

### Sites parisiens

Les sites parisiens ont mis en place depuis trois ans une politique de collecte, de tri et de recyclage sélectif :



### Des solutions performantes pour le traitement des rejets

Les rejets des entités industrielles sont très divers, s'agissant d'activités techniquement différentes : chaque pôle industriel est concentré sur le double objectif de réduire ses rejets et d'en améliorer le traitement pour minimiser son empreinte. C'est un effort continu de veille, car chaque année voit apparaître de nouveaux procédés ou de nouvelles technologies dans ce domaine.

#### Tanneries

Chaque tannerie est équipée d'une station de traitement des effluents et réalise le contrôle de ses rejets industriels conformément aux normes en vigueur. Les rapports de contrôles réglementaires font l'objet d'une communication régulière aux autorités locales.

Les tanneries du pôle travaillent continuellement à l'amélioration des performances de traitement des effluents. Le site de Montereau a ainsi poursuivi ses recherches sur les sources de pollution débutées en 2017 et conduit un second essai pilote de traitement complémentaire. Le site de Vivoin a, quant à lui, poursuivi ses travaux d'aménagement et de sécurisation du traitement de ses effluents. Après l'installation

d'un nouveau filtre-pressé et d'un nouveau bassin d'homogénéisation des effluents au cours des deux dernières années selon les recommandations de l'étude technico-économique sur la station d'épuration, un essai pilote de traitement complémentaire a démarré en 2018 pour une durée de neuf mois. Une étude similaire avait été conduite sur le site des Tanneries du Puy en 2017. Après des premiers travaux de modernisation menés l'année dernière, un essai pilote de traitement par filtre-pressé a été lancé en 2018. La station d'épuration de la Tannerie d'Annonay a également fait l'objet d'importants travaux complémentaires pour fiabiliser son exploitation. Cela s'est traduit notamment par l'implantation d'installations de traitement supplémentaires et l'amélioration des dispositifs de captation et de traitement des gaz.

Les rejets atmosphériques des tanneries du pôle sont essentiellement dus au fonctionnement des chaudières, à l'activité de dégraissage à sec et aux cabines de finition. Les contrôles sur ces équipements, identifiés dans les arrêtés préfectoraux ou les permis des sites, sont réalisés conformément aux réglementations en vigueur. Enfin, les sites français ont réalisé un plan de gestion des solvants conformément à la réglementation.

#### Textile

Les sites d'AEI, des Ateliers AS et de la Siegl sont soumis à autosurveillance journalière pour les rejets aqueux. Toute dérive est analysée et déclenche un plan d'action correctif. Pour garantir la fiabilité de ces données de suivi fondamentales, des plans d'audit et d'étalonnage sont régulièrement lancés. Ce fut le cas cette année avec l'audit des dispositifs d'autosurveillance des sites d'AEI et des Ateliers AS et l'étalonnage du laboratoire interne à la Siegl en comparant nos résultats avec ceux de deux laboratoires externes.

Sur le site de la Siegl, les équipes ont repris l'exploitation de la Step jusqu'alors sous-traitée : une étude pilote poussée a débouché sur la mise en place, en sortie de la microfiltration membranaire, d'une installation supplémentaire de traitement de nos effluents par charbon actif. Cette installation permet d'améliorer les résultats de dépollution (DCO principalement mais aussi métaux lourds) et a servi de test pour modéliser la future station d'épuration dont les travaux débiteront en septembre 2019.

Les Ateliers AS ont maintenu leurs efforts de réduction des pollutions à la source. Ainsi les produits de décapage, source d'hydrocarbures, ont fait l'objet de récupérations plus poussées. En premier lieu par la mise en place de fosses de récupération des produits de décapage des cadres dans les cabines de lavage de tous les ateliers d'impression puis par la récupération des produits permettant de laver les tables d'impression de l'Atelier Peps.

#### Cristallerie

Les eaux industrielles usées, pré-décantées dans leurs ateliers respectifs et collectées en un seul point, sont épurées par une nouvelle installation de phytotraitement depuis 2015. Un programme d'animation visant à sensibiliser les utilisateurs à la ressource en eau se poursuit, notamment afin de pérenniser la performance des installations de traitement.

Afin d'améliorer encore la qualité des rejets aqueux et d'anticiper une éventuelle évolution de la réglementation, d'importantes recherches et optimisations à la source (concernant le comportement des effluents et la rénovation de l'atelier de neutralisation des effluents issus des ateliers de polissage) ont permis de réduire significativement les flux émis.

Les campagnes régulières de mesure des rejets en eaux réalisées confirment la bonne performance des installations d'épuration (notamment la conformité du nouvel atelier de neutralisation), ces dernières permettant des rejets bien inférieurs aux seuils réglementaires.

Par ailleurs, des campagnes de mesure des rejets atmosphériques ont été réalisées au cours du troisième et du quatrième trimestres 2018. Les résultats obtenus confirment le bon fonctionnement des installations en termes de rejets atmosphériques.

### Porcelaine

À la Cate, les eaux usées de l'activité Émail sont prétraitées directement sur site suivant un procédé de traitement physico-chimique. Les boues issues de la déshydratation sont orientées vers une filière adaptée, et les eaux prétraitées sont rejetées dans le réseau d'assainissement urbain. Des analyses sont réalisées mensuellement avec un laboratoire extérieur.

Chez Beyrand, le site dispose d'une station de traitement des eaux en sortie du Laveur-Dégraveur. Il s'agit d'un traitement physico-chimique. Des récupérateurs d'argent en sortie des développeuses films sont en place. Chaque année une analyse de la conformité du rejet des eaux usées dans le réseau public est réalisée.

## 2.5.5 ENJEU : RESPECTER ET SAUVEGARDER LA BIODIVERSITÉ

Le maintien d'un cadre environnemental propice au développement des activités passe par le respect et la sauvegarde de la biodiversité.

### 2.5.5.1 Politique

Hermès se mobilise pour la protection de la biodiversité dans sa sphère de responsabilité directe, dans sa sphère d'influence élargie, et par des engagements volontaires au-delà de sa sphère d'influence économique.

« La nature nous inspire depuis 181 ans. La protection de la biodiversité est une opportunité magnifique. Transmettre cette richesse aux générations futures nous oblige. C'est un combat du présent. » Axel Dumas, gérant d'Hermès.

### 2.5.5.2 Actions mises en œuvre

Hermès s'est engagée en faveur de l'intégration de la biodiversité dans sa stratégie de développement. Les engagements d'Hermès, en fonction de sa capacité d'influence, se développent comme suit :

#### Engagements sur la sphère de responsabilité directe d'Hermès

Nous développons nos actions en faveur de la biodiversité autour de nos sites français sur les sujets suivants :

**Nouvelles constructions :** Hermès a la volonté de développer ses sites industriels français en milieu rural ou sur des friches industrielles urbaines à rénover (exemples à Héricourt et à Saint-Junien), en intégrant dès le départ l'engagement d'éviter de menacer la biodiversité existante, de la respecter ou de la développer. Tous nos nouveaux projets reposent sur un référentiel interne « construction durable », inspiré des meilleures pratiques internationales, qui précise notamment les critères que nous appliquons :

- ♦ la part de végétalisation du site conservée après les travaux (objectif : > 70 %) ;
- ♦ la part du traitement des eaux usées par phytoremédiation ou équivalent (objectif si applicable : > 80 %) ;
- ♦ la part de toiture végétalisée du bâtiment (> 60 %). Actuellement, nous avons par exemple des toitures végétalisées sur nos trois sites de Pantin et dans l'une de nos maroquineries (Nontron, Périgord) ;
- ♦ le nombre d'actions locales : choix d'espèces indigènes, mise en place d'abris pour la faune (nichoirs, ruches...), configuration de l'éclairage extérieur, en faveur de la biodiversité (objectif : plus de 2) ;
- ♦ la part des espaces extérieurs dans l'ombre au solstice d'hiver (objectif < 30 %).

Les projets sur lesquels s'appliquent ces critères ont été lancés en 2017 et sont en cours de déploiement. Les premiers résultats seront effectifs à partir de 2019.

**Plantations :** selon les disponibilités foncières, nos sites ont procédé à des plantations d'arbres fruitiers : verger conservatoire à Héricourt (Doubs), pommiers à Sayat (Puy-de-Dôme) et partenariat avec un conservatoire local de châtaigniers (Puy-de-Dôme), à Nontron (Périgord) et à La Tardoire (Charente), plantation d'espèces protégées à l'Allan (Doubs). Le toit de notre magasin historique, rue du Faubourg-St-Honoré à Paris, accueille également des jardins avec des arbres fruitiers. Nous avons l'objectif de poursuivre les travaux de plantations autour de nos sites manufacturiers et tertiaires.

**Abeilles :** nous animons un club des ruchers en interne, sept sites possèdent des ruches en France : Faubourg-St-Honoré, Sayat (Puy-de-Dôme), Nontron (Périgord), Le Vaudreuil (Seine-Maritime), La Tardoire (Charente), Belley (Ain) et Annonay (Ardèche). Notre objectif est de pérenniser ces ruchers, d'ouvrir ces sites à l'accueil de ruchers sauvages le cas échéant, et d'étendre cette démarche à nos autres sites.

En complément, nos Comités développement durable locaux animent des actions de proximité en faveur de la biodiversité (promotion de fermes en agriculture biologique, de l'utilisation d'ovins pour entretenir les champs, travaux pour l'entretien de zones boisées communes...), en relation avec leurs parties prenantes, occasion de sensibiliser et impliquer tous les collaborateurs.

Hors de France, nos filiales de distribution contribuent à leur manière, par exemple avec des jardins potagers sur les toits à Hong Kong ou par la plantation d'arbres par les équipes de Shanghai sur la presqu'île de Chongming, zone naturelle protégée. De manière générale, les actions en faveur de la biodiversité sont régulièrement mises en exergue auprès des collaborateurs. Lors des semaines du développement durable en France et à l'étranger, les films « Demain » (2016), « L'Empereur » (2017) et « On a vingt ans pour changer le monde » (2018) ont été présentés aux collaborateurs.

Hermès poursuivra ses efforts de sensibilisation auprès de ses employés.

#### Engagement sur la sphère d'influence élargie d'Hermès

Nous poursuivons avec les partenaires auprès desquels nous nous approvisionnons en matières naturelles, un travail constructif qui intègre la protection de la biodiversité. Nous travaillons dans ce cadre avec des ONG internationales, selon les contextes, afin de mieux évaluer les différentes composantes de la biodiversité qui nous concernent et évaluer

nos impacts sur notre chaîne d'approvisionnement. La contribution que nous souhaitons poursuivre couvre en particulier deux aspects :

**Alligators en Louisiane :** Hermès s'approvisionne en peaux d'alligator directement ou indirectement auprès de fermiers louisianais. L'industrie de l'alligator, fortement réorganisée à la faveur de la mise en place de la convention de Washington, a contribué (1) d'une part à la sauvegarde de l'espèce et à son développement sans précédent dans les zones considérées et, par effet induit, (2) à la protection et à l'entretien des zones humides (le « marsh ») où ces animaux vivent et se reproduisent. Selon le Fish & Wildlife américain, cela correspond à une surface de 3 millions d'acres de zones humides qui sont ainsi mieux entretenues. Notre objectif est de continuer à soutenir les fermiers dans leur développement, permettant ainsi la pérennisation des effets (1) et (2) ci-dessus, en faveur de la protection de la biodiversité flore et faune.

**Vers à soie au Brésil :** depuis plus de 20 ans, une filière d'approvisionnement de fils de soie de haute qualité s'est développée avec l'aide d'Hermès au Brésil. Implantée dans l'État du Paraná, la culture du mûrier a permis d'installer cette filière durablement grâce aux savoir-faire japonais. Cette industrie permet de préserver des biotopes feuillus à faible traitement chimique, le ver à soie se nourrissant uniquement de feuilles de mûriers non polluées, et de générer du revenu pour des petites exploitations agricoles locales et, par conséquent, pour des milliers de familles.

Notre objectif est de poursuivre notre soutien à la filière, permettant de protéger la biodiversité végétale de ces régions, en y associant un revenu pérenne pour les fermiers.

### Engagements volontaires au-delà de la sphère d'influence économique d'Hermès

Entreprise responsable, Hermès prend en charge volontairement des sujets liés à la biodiversité, au-delà de ses activités. La Fondation d'entreprise Hermès contribue à de nombreux projets liés à la biodiversité et a pour objectif de poursuivre son action dans ce domaine. Elle soutient aussi un projet de grande ampleur en Afrique et en partenariat avec le WWF : Traffic/AfricaTwix. Ce projet a pour objectif d'améliorer la lutte contre le braconnage, le trafic et le commerce illégal d'espèces protégées en Afrique, au travers de la mise en place d'outils informatiques de dialogue entre les différentes autorités des pays concernés. La Fondation continuera à appuyer ce projet.

**Livelihoods :** Hermès est actionnaire depuis 2012 du fonds Livelihoods qui vise à améliorer durablement les conditions de vie de communautés défavorisées en développant des projets à très large échelle et qui ont un réel impact sur le changement climatique ([www.livelihoods.eu](http://www.livelihoods.eu)).

Les investissements sont réalisés dans trois types de projets (écosystèmes, agroforesterie, énergie), en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le fonds réunit 10 partenaires<sup>1</sup> autour de ces projets, pour une période de 20 ans. Au total, le fonds Livelihoods va contribuer à la replantation de 130 millions d'arbres, dont 18 000 hectares de mangrove (Casamance, delta du Gange, Sumatra) et 34 000 hectares en agroforesterie (Andhra Pradesh, Guatemala, Kenya). Hermès va poursuivre son engagement dans le fonds Livelihoods sur les projets actuels, mais aussi au travers de la création d'un nouveau fonds encore plus ambitieux initié en décembre 2017, et dont les effets sur la biodiversité seront significatifs.

(1) Danone, Crédit Agricole, Caisse des Dépôts et Consignations, Schneider Electric, La Poste, Hermès International, Voyageurs du Monde, SAP, Firmenich et Michelin.

### Act4Nature

Hermès a rejoint le 10 juillet 2018 le projet français Act4Nature auprès de 64 acteurs de l'économie française et, confirme son engagement en faveur de l'intégration de la biodiversité dans sa stratégie globale de développement. Le groupe contribue ainsi aux objectifs fixés par la communauté internationale sur la biodiversité. Act4Nature est une initiative lancée par EpE (Entreprises pour l'Environnement) et de nombreux partenaires ayant pour objectif de mobiliser les entreprises pour protéger, valoriser et restaurer la biodiversité, à la fois sur des engagements communs fixés par des associations et institutions scientifiques, et sur des engagements individuels spécifiques à notre maison :

- ◆ un engagement commun (somme de 10 engagements) qui vise à intégrer la question de la biodiversité dans toutes les activités, de la gouvernance et de la stratégie aux opérations les plus concrètes, à la légitimer auprès des collaborateurs et parties prenantes de l'entreprise de façon à susciter et encourager des actions spontanées et diffuses ;
- ◆ un engagement individuel défini par chaque entreprise et propre à ses activités. Cet engagement a vocation à évoluer régulièrement, car Act4Nature se veut une démarche de progrès continu.

Ces initiatives, mesurées et réévaluées chaque année, doivent contribuer à fixer un cap ambitieux pour les grands rendez-vous à venir de la biodiversité mondiale. En 2020 se tiendront notamment le Congrès mondial de l'Union internationale pour la conservation de la nature à Marseille et la COP15 de la Convention sur la diversité biologique à Pékin.

### 2.5.5.3 Résultats

Les sites, de par leurs implantations en milieu rural, sont impliqués dans de nombreuses démarches en faveur de la biodiversité.

#### Cuir

Les maroquineries sont engagées dans des programmes en faveur de la biodiversité.

Les surfaces foncières disponibles autour des bâtiments des maroquineries font systématiquement l'objet d'une recherche de mise en valeur avec des partenaires locaux.

La Manufacture de Sayat a participé au financement de la création d'un verger conservatoire de châtaigniers en collaboration avec le Conservatoire des Espaces Naturels de Riom Limagne. Le programme consiste à identifier des arbres remarquables, récolter des greffons, greffer et mettre en culture pendant un an chez un pépiniériste 17 variétés de châtaigniers identifiées. Ces châtaigniers seront ensuite plantés sur le site de la maroquinerie. Les châtaigniers sont emblématiques de la faille de la Limagne (sur laquelle le site de Sayat est situé) et sont très représentés localement car bien adaptés à la géologie du sol (granitique). Ce verger permettra de perpétuer ces variétés d'arbres qui avaient été sélectionnées il y a plus de 200 ans par l'Homme.

La maroquinerie iséroise fait entretenir les prairies autour du site par des moutons. Cette formule originale d'éco-pâturage contribue à la préservation d'une race en voie de disparition et permet un entretien respectueux de l'environnement. Des artisans de la maroquinerie participent à la surveillance du troupeau.

Une convention a été signée en novembre 2018 entre la Ligue de protection des oiseaux (LPO) et la Manufacture de L'Allan avec pour objectif la mise en place de structures d'accueil et de protection des espèces locales d'oiseaux.

La Maroquinerie d'Aix-les-Bains met à disposition de ses salariés une partie de ses espaces verts disponibles pour des jardins potagers.

Enfin, plusieurs maroquinerie ont procédé à des plantations d'arbres fruitiers en privilégiant les espèces anciennes et locales, et à la valorisation d'espaces verts sous forme de prairies fleuries. Cinq d'entre elles possèdent également des ruches.

### Textile

La filière protège au maximum la biodiversité existante sur et autour de ses sites de production. Sur le site d'ITH par exemple, faune et flore environnantes sont maintenues en l'état avec très peu d'intervention humaine, il n'est d'ailleurs pas rare de trouver des poules d'eau, canards col-vert, hérons, ragondins et grenouilles. Des amphibiens se développent également dans le bassin d'eau incendie du site d'ATBC.

### Maison

À la Cate, la semaine du développement durable 2018 a été l'occasion de sensibiliser une nouvelle fois les équipes à la biodiversité du site. Les activités proposées ont permis aux participants d'observer la faune et la flore de la Cate, notamment autour de la mare du site. Une partie des salariés a participé à un atelier découverte ciblé sur les espèces végétales locales. Les équipes ont profité de ces moments d'échange pour développer leur connaissance sur la biodiversité présente autour de la manufacture.

Comme chaque année, les prairies fleuries et l'hôtel à insectes continuent d'apporter sur le site de nouveaux insectes pollinisateurs et d'offrir un abri pour la faune auxiliaire. L'entretien des espaces verts n'utilise pas de produits phytosanitaires et la majorité des parcelles est entretenue selon une technique de tonte sans ramassage de l'herbe, le *mulching*, protégeant les sols de la sécheresse et agissant comme engrais naturel.

### Nuisances sonores et olfactives

De nombreux équipements sont renouvelés chaque année pour améliorer les dispositifs de traitement des rejets dans l'eau et l'air, afin de respecter toutes les réglementations applicables. De la même manière, des mesures de bruit sont réalisées régulièrement autour des quelques sites qui peuvent être concernés pour vérifier qu'ils respectent bien les normes auxquelles ils sont soumis.

### Tannerie

Dans le cadre des activités de production courante mais aussi d'opérations ponctuelles (comme la maintenance ou le génie civil), les sites évitent et/ou réduisent au maximum les nuisances sonores et olfactives. Des investissements et travaux importants se sont poursuivis en 2018 afin d'améliorer le système de captation et de traitement des odeurs. L'installation, en activité depuis le mois de juillet 2018, a permis de supprimer les dysfonctionnements à l'origine de ces odeurs.

Aux Tanneries du Puy, afin de réduire les odeurs, des essais pilotes ont débuté en 2018 afin de valider la nouvelle filière de traitement des boues. Les investissements et travaux définitifs seront réalisés en 2019.

Dans les deux cas, les recherches des causes et les mesures compensatoires envisagées ont fait l'objet d'une communication aux services de l'État, mairie et Dreal, ainsi qu'aux riverains.

Enfin, lorsque la réglementation l'impose, les tannerie peuvent être amenées à réaliser des mesures de bruit en limite de propriété. Les dernières mesures réalisées n'ont pas mis en évidence de dépassement.

### Textile

Les actions à mener pour réduire les nuisances sonores et olfactives sont assez spécifiques aux activités et à l'environnement des sites.

Le thème du bruit a été le thème majeur de l'année pour le site d'ITH, lors d'une semaine banalisée sur le sujet, les salariés ont été invités à relever tous les bruits qui pouvaient être source de nuisance sur le site et sa périphérie. Cette semaine a donné lieu à de nombreuses évolutions dont certaines très impactantes : le site a tout d'abord procédé au remplacement de toutes les soufflettes du site par des soufflettes à buses silencieuses. Les soufflettes sont calibrées pour un débit maximum au plus faible. Ce changement mis en œuvre en juin 2018 a permis un gain lors des opérations concernées de 14 db, soit 15 % de réduction du bruit. Plusieurs équipements de production (moteur des presses de repassage chez SNC, ventilateurs de la ligne de gravure chez Gandit) ont également été cartésés, réduisant ainsi le bruit ambiant (août 2018). Enfin de nombreuses petites actions ont été entreprises par les équipes : mise en place de mousse sur les chariots de *picking*, réduction de l'alarme de recul de la nacelle, réglage des *grooms* de porte, modification du système d'air comprimé de la machine d'emballage.

À la Siegl, la climatisation de l'atelier Jet d'encre a été isolée phoniquement de manière à réduire les éventuelles nuisances sonores pour les riverains.

De la même manière sur le site d'ATBC, des compresseurs obsolètes ont été remplacés et des filtres à son ont été rajoutés sur les compresseurs déjà en place afin de minimiser notre empreinte sonore.

### Cristallerie

Un programme de surveillance environnementale autour de la manufacture, co-construit avec les autorités locales, a été mis en œuvre en 2018. Les résultats obtenus durant ces campagnes de mesures reflètent ceux observés aux différents points de rejets aqueux et atmosphériques et ont ainsi mis en évidence la conformité de l'activité de la manufacture vis-à-vis de son environnement direct.

### Beyrand

Chez Beyrand, lors des travaux de rénovation de nos centrales de traitement de l'air, le déplacement d'une de nos extractions a engendré une augmentation des nuisances sonores. Un caisson d'insonorisation a donc été installé et a permis de résoudre le problème.

### Parfums

L'impact sonore et olfactif de l'activité sur le site du Vaudreuil reste très limité. Des mesures de bruit sont régulièrement réalisées en limite de propriété.

Dans le cadre des différents projets du site, de nouveaux équipements de ventilation ont été installés en toiture. Le respect des normes en vigueur en termes de bruit a été un des critères de sélection de ces équipements. Des mesures de l'impact sonore sur l'environnement sont de nouveau réalisées après installation.

### Respecter les sols

L'activité industrielle du groupe ne participe pas à l'artificialisation des sols, compte tenu de la faible surface occupée par ses sites et du taux négligeable de changement d'affectation des sols que peuvent occasionner les élevages de bovins et d'ovins en Europe, où sont situées les sources d'approvisionnement en peaux brutes de cuirs. Pour toute nouvelle implantation de site industriel, une étude d'impact est réalisée, intégrant les enjeux liés à la faune, à la flore et à la préservation des milieux naturels.

### Un engagement durable dans le fonds carbone Livelihoods

Hermès s'est réengagé pour 20 ans auprès du fonds Livelihoods, dont il est partenaire depuis 2012, avec pour objectif de réduire les émissions de carbone grâce à des actions concrètes d'amélioration du quotidien des communautés rurales en Inde, au Guatemala, en Indonésie, au Pérou, au Kenya, au Sénégal et au Burkina Faso. Dans ce dernier pays, la construction de fours trois pierres illustre la façon dont des solutions simples et reproductibles à grande échelle peuvent être mises en place, avec des effets immédiatement mesurables sur la qualité de vie des populations et les émissions de CO<sub>2</sub>. Dans le village de Kongussi, l'association Tiipaalga enseigne aux femmes comment construire ces fours écologiques, à la fois économes, en bois

et peu polluants, à partir de paille et de crottin d'âne pour obtenir le matériau réfractaire. En contrepartie de tels projets, les entreprises contributrices, dont Hermès, reçoivent des « crédits » carbone à « forte valeur sociale », qui compensent en partie leurs propres émissions. En six ans, les neuf projets de Livelihoods ont bénéficié à un million de personnes en Afrique, Asie et Amérique latine, et 130 millions d'arbres ont été plantés. À travers le dispositif Livelihoods, Hermès vise un impact positif sur la qualité de vie des communautés rurales et une neutralisation de ses émissions de carbone dans la durée.



## 2.5.6 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les engagements environnementaux d'Hermès se retrouvent dans un grand nombre des ODD, et notamment les suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

### N° 3 : Bonne santé et bien-être

- ◆ 3.9 « Réduire les impacts de l'activité sur la santé et la pollution »  
Hermès opère dans des pays où les réglementations sont extrêmement exigeantes sur ce sujet. Le groupe poursuit l'amélioration des processus de production pour renforcer la gestion des risques sur la santé, y compris éventuellement venant de ses produits.

### N° 6 : Eau propre et assainissement

- ◆ 6.3 « Améliorer la qualité de l'eau »  
La maîtrise des consommations d'eau et la gestion des effluents sont des enjeux forts sur lesquels le groupe et tous les métiers (tanneries, cristal, textile...) travaillent activement depuis 2002. Hermès obtient des résultats substantiels (chapitre 2.5.2.2.1), ayant décollé progressivement croissance et consommation, et par la mise en place des meilleurs dispositifs techniques disponibles.
- ◆ 6.4 « Stress hydrique »  
Nos principaux métiers concernés (textile, tanneries, cristal) sont implantés dans des zones à faible stress hydrique. L'amélioration des rejets est un sujet suivi avec attention, dans le cadre de la réglementation européenne ou américaine, très exigeante (chapitre 2.5.4.2).

### ◆ 6.6 « Protection des zones humides »

Le groupe participe au projet Livelihoods, qui contribue à la restauration de zones humides côtières au total sur près de 18 000 hectares (Casamance, Sundarbans, Sumatra). Par ailleurs, le développement de l'industrie du fermage des alligators dans les 20 dernières années aux États-Unis, auquel le groupe contribue, encourage la préservation de l'habitat naturel de ces animaux et par voie de conséquence, la protection des zones humides en Louisiane et en Floride.

### N° 7 : Énergie propre et d'un coût abordable

- ◆ 7.2 « Accroître la part des énergies renouvelables »  
En France, 100 % de l'électricité consommée est d'origine « verte », ce qui représente les 4/5 des consommations électriques du groupe. Par ailleurs, le groupe met en place des dispositifs d'énergie renouvelable (chaudières à bois sur les sites de production, photovoltaïque sur les sites ou pour le centre logistique des États-Unis au New Jersey (chapitre 2.5.2.2.2)).
- ◆ 7.3 « Améliorer l'efficacité énergétique »  
Le référentiel immobilier intègre cette notion dans tout nouveau projet. La réduction des consommations d'énergie dans les magasins se constate après le remplacement des éclairages par des LED. À fin 2018, 80 % des magasins sont équipés. Dans le domaine industriel, le découplage des consommations et de la croissance est une réalité.

**N° 8 : Travail décent et croissance économique**◆ 8.4 « *Découpler consommations et croissance* »

Les travaux menés ont permis de découpler la croissance et la consommation d'énergie et d'eau.

**N° 12 : Consommation et production responsables**

Le groupe veille à la gestion des déchets et produits chimiques tout au long de leur cycle de vie. Acteur majeur en France sur certains métiers (tannerie, textile, cristal, ...) le groupe s'efforce de mettre en œuvre les meilleures solutions opérationnelles disponibles, fiables et durables. Il s'attache à maîtriser ses rejets dans l'air, l'eau et le sol, dans un contexte où ses sites sont soumis aux réglementations les plus exigeantes en la matière (OCDE).

**N° 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques**◆ 13.2 « *Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques* »

Des initiatives sont prises par les différentes directions (industriel, immobilier, logistique) afin de contribuer à la réduction de la consommation énergétique et des émissions de Gaz à Effet de Serre (voir chapitre 2.5.3). En complément, Hermès contribue à l'initiative Livelihoods (130 millions d'arbres plantés), qui compense en partie les émissions carbone du groupe.

◆ 13.3 « *Améliorer la sensibilité des collaborateurs aux sujets climatiques* »

Les animations internes réalisées tout au long de l'année sont l'occasion de sensibiliser les équipes sur les sujets environnementaux et d'expliquer nos actions (y compris avec Livelihoods, à l'occasion par exemple d'une journée ayant accueilli plus de 800 personnes chez Hermès en décembre 2017).

**N° 14 : Vie aquatique**◆ 14.2 « *Gérer les écosystème marins et côtiers* »

L'élevage de crocodiliens nécessite la mise en place de mesures de protections des zones humides auxquelles le groupe et ses partenaires contribuent indirectement (voir chapitre 2.5.5).

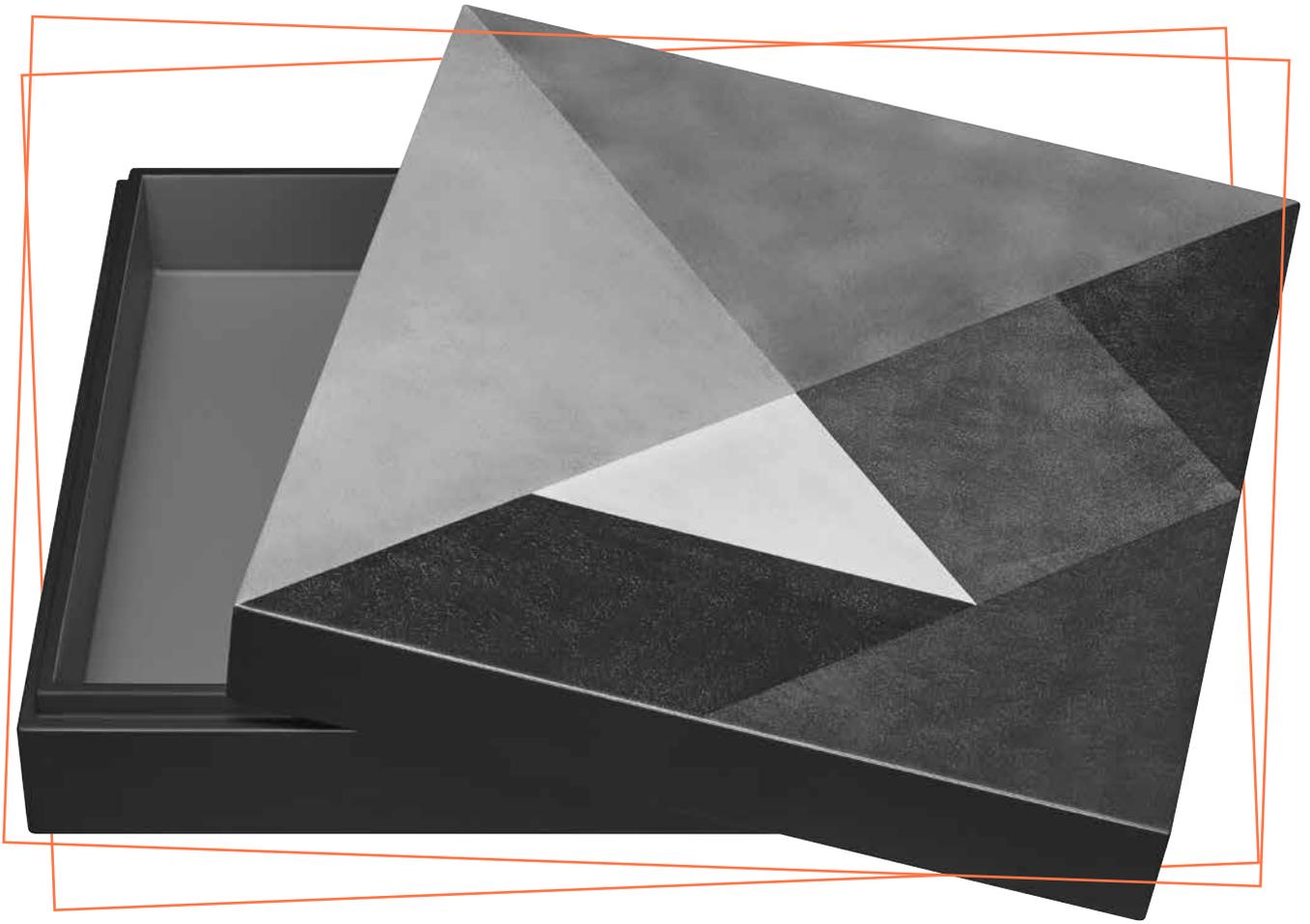
**N° 15 : Vie terrestre**◆ 15.1 « *Protection de la biodiversité* »

Le groupe veille à la préservation des écosystèmes dans la mesure où il est concerné (sourcing des matières naturelles). Il étudie ses impacts pour en prévenir les effets défavorables.

◆ 15.2 « *Gestion des forêts* »

Hermès soutient la gestion durable des forêts par une politique d'achats responsables sur les papiers, cartons et bois (sacs, boîtes, emballages...). Le groupe respecte les réglementations applicables en matière de sourcing de bois. Les peaux utilisées en maroquinerie par le groupe, d'origine européenne, ne proviennent pas d'élevages contribuant à la déforestation. Le projet Livelihoods a par ailleurs contribué à la replantation de plus de 130 millions d'arbres.





## 2.6 LES COMMUNAUTÉS : FOURNISSEURS & PARTENAIRES

### Introduction

La majeure partie de la production d'Hermès est intégrée, dans la continuité de sa stratégie de préservation de savoir-faire uniques et de sécurisation des approvisionnements. Ainsi, ce sont 70 % de nos objets qui sont fabriqués en interne. Notre capacité à grandir est cependant aussi liée au développement de nos fournisseurs, dont les savoir-faire d'exception et les succès de demain contribueront à ceux du groupe.

Les sous-traitants et fournisseurs de la maison sont, pour la majorité, des partenaires de long terme. Ainsi, sur le périmètre des achats directs (achats de production), l'ancienneté moyenne des relations avec les fournisseurs faisant partie des 50 fournisseurs les plus importants du groupe en 2018 est de 21 ans. Cela concerne majoritairement des fournisseurs pour la maroquinerie (tanneries, fournisseurs de pièces métalliques et façonniers). Cette stabilité est tout aussi vraie avec de plus petits fournisseurs avec qui le partenariat peut exister depuis plus de 50 ans.

Pour les achats directs, la relation avec nos fournisseurs est aussi fondée sur la proximité, facilitée par le fait qu'ils sont pour la plupart localisés en France, ou, dans une moindre mesure, en Europe, ce qui permet des visites régulières. Pour des raisons de savoir-faire, pour la recherche de l'excellence, le groupe fait aussi appel à quelques fournisseurs lointains. Nous pouvons citer par exemple la laque au Vietnam, le filage du cachemire au Népal ou encore le travail du bois en Indonésie. Cela concerne de faibles volumes mais fait l'objet d'une surveillance particulière, notamment par la réalisation d'audits par un organisme tiers tous les trois ans, le suivi des plans d'action par les acheteurs référents, et des visites régulières d'Hermès (à minima une fois par an).

Cette stabilité et cette proximité des relations avec nos partenaires permettent d'inscrire dans le temps une étroite collaboration avec eux sur de nombreux sujets dans une démarche d'amélioration continue de nos chaînes d'approvisionnement. Soucieux d'accompagner tous ses partenaires durablement, d'entretenir des relations équilibrées, avec bienveillance et exigence, Hermès s'assure que tous partagent et respectent ses ambitions sociales, environnementales et éthiques. Nous sommes en particulier attentifs aux droits humains et libertés fondamentales, aux conditions d'emploi (hygiène, santé, sécurité, temps de travail, salaires...) et à l'environnement, chez nos fournisseurs, mais aussi chez leurs propres fournisseurs et sous-traitants, avec l'objectif de connaître toujours mieux l'ensemble de nos filières.

Conscient de sa responsabilité sociétale, le groupe fait également appel de longue date au secteur aidé en France pour ses achats directs et indirects, et cette pratique est en croissance constante chaque année. Ainsi, dans le cadre du premier accord Handicap signé pour 2018-2020, Hermès s'est fixé l'objectif ambitieux d'augmenter de 20 % par an son recours au secteur aidé, et l'objectif a été atteint en 2018.

(1) EA : Entreprise Adaptée.

(2) ESAT : Établissements et Services d'Aide par le Travail.

### 2.6.1 ENJEU : PARTENARIATS DE LONG TERME ET SOUTIEN AU SECTEUR AIDÉ

Maintenir des savoir-faire par des relations de partenariat et de long terme avec les fournisseurs de proximité (France, UE) comme plus lointains, et soutenir le secteur aidé en France.

#### 2.6.1.1 Politique

La politique d'Hermès est de cultiver ses savoir-faire en accompagnant ses fournisseurs dans le temps.

Hermès va chercher l'excellence auprès de nombreux artisans français aux savoir-faire traditionnels rares et précieux et vise ainsi à sauvegarder et transmettre le patrimoine artisanal national. Certaines créations s'appuient aussi sur des savoir-faire rares partout dans le monde.

Cette politique s'appuie sur deux directions au siège (achats directs et achats indirects) et des directeurs achats décentralisés par métier.

Par ailleurs, le groupe a une politique de développement des partenariats avec les entreprises du secteur aidé (EA <sup>1</sup>, ESAT <sup>2</sup>) en France, qui existent de longue date. Dans le cadre de cette politique en faveur du handicap, le groupe souhaite renforcer ces partenariats dès que cela est possible avec un objectif de progression de 20% par an d'ici fin 2020. C'est l'opportunité pour la maison d'accompagner les entreprises en montée en compétences.

Le groupe développe des partenariats sur la durée avec exigence et bienveillance, notamment sur les sujets qualité, respect de l'environnement, engagement social et éthique.

**La gestion des fournisseurs du groupe (dans un contexte où 70 % de la production est réalisée en interne) est du ressort des métiers, en privilégiant une approche pragmatique et de long terme. Elle est supervisée par deux directeurs généraux pour les achats directs et les achats indirects, respectivement.**

**Elle s'appuie sur la politique fournisseurs de la maison (voir ci-dessus) qui est expliquée en externe par les « cahiers d'engagement », mise en pratique dans les opérations par les acheteurs (qui ont été spécifiquement sensibilisés sur le sujet en 2018 lors d'un séminaire adhoc), et vérifiée par des audits internes et externes.**

**En interne comme en externe, le respect des réglementations éthiques, environnementales et sociales est un impératif.**

### 2.6.1.2 Actions mises en œuvre et résultats

La définition des grands principes stratégiques, de politiques, d'outils et des dispositifs de contrôle est de la responsabilité de deux services centraux (direction des achats directs et des achats indirects), dépendant de deux directeurs généraux du groupe. D'autre part, chaque métier dispose d'un directeur des achats, membre du comité de direction du métier et rapportant au directeur général du métier. Ces directions fonctionnelles et opérationnelles travaillent sur des objectifs partagés pour renforcer la qualité des relations avec nos partenaires et fournisseurs, en matière de qualité comme de respect des grands enjeux RSE.

#### Nos fournisseurs sont des partenaires

La capacité du groupe à grandir est liée au développement de ses fournisseurs et sous-traitants, pour la majorité, des partenaires depuis de nombreuses années. Les réalisations du groupe par rapport à ces principaux enjeux sont pilotées au niveau des métiers.

Sur les 50 plus importants fournisseurs de la maison, l'ancienneté moyenne se décline comme suit : 17 % ont plus de 30 ans d'ancienneté (deux fournisseurs ont d'ailleurs plus de 40 ans et un 60 ans); 27 % ont entre 20 et 30 ans; 29 % ont entre 10 et 20 ans et 27 % ont moins de 10 ans.

#### Cuir

Le pôle Maroquinerie réalise l'essentiel de sa production en interne. Il entretient avec ses partenaires fournisseurs un lien très étroit : peaux, pièces métalliques, ... La plupart accompagnent Hermès depuis longtemps, les relations se construisent dans la durée. Les équipes les visitent fréquemment pour initier, puis suivre des démarches d'amélioration qui peuvent porter sur le développement de nouveaux produits, la qualité ou l'optimisation des matières premières. Des audits réguliers viennent consolider ces démarches.

#### Maison

Dans le cadre de ses activités très diversifiées, Hermès Maison collabore avec des fournisseurs aux savoir-faire uniques. Le métier s'est fixé notamment comme objectif de rassembler et d'animer une « tribu des savoir-faire d'excellence ».

Nous œuvrons donc pour rechercher les meilleurs artisans, puis faire vivre et développer des savoir-faire d'excellence, où qu'ils soient dans le monde, et en France s'ils existent.

Lorsqu'un savoir-faire unique est découvert et identifié, un partenariat se crée et la relation se développe et s'installe au fil des années. Les équipes créatives d'Hermès travaillent en lien direct avec les artisans. Cette relation permet de révéler ces savoir-faire et d'accompagner les artisans vers plus d'excellence, de qualité, et de singularité.

Ces partenariats se concrétisent entre autres comme suit :

- ◆ le cachemire filé et tissé à la main au Népal : partenaire « quasi exclusif » d'Hermès depuis près de 20 ans. Ses réalisations sont présentes dans les collections de plaids notamment. L'exploration du savoir-faire de la teinture manuelle se poursuit, avec des bains de surteinture successifs, que l'on retrouve par exemple avec le plaid « Tangram » ;
- ◆ atelier de laque au Vietnam : la collaboration existe depuis plus de 15 ans. Ces savoir-faire du peint main sont mis en valeur dans les collections de boîtes par exemple. Des boîtes et boîtes à thé ont été développées, qui reprennent des dessins emblématiques de la mai-

son, respectivement Tangram et Bleus d'ailleurs. L'exploration de ce savoir-faire virtuose du peint main continue ;

- ◆ ébénisterie de haute facture : partenariat depuis presque 20 ans. Cet atelier situé en Indonésie détient un savoir-faire rare sur le travail du bois massif. Une pièce exceptionnelle de la collection a d'ailleurs été réalisée par les artisans : une boîte à couture Droit Fil en bois teinté ;
- ◆ l'osier : ce savoir-faire est développé dans le cadre d'un partenariat en France. Les objets en vannerie présents dans la collection sont notamment des plateaux et des vases.

Ces collections concernent de faibles volumes mais font l'objet d'une surveillance particulière et un organisme tiers réalise des audits à fréquence régulière (au moins tous les trois ans).

#### Textile

Le métier collabore depuis plus de 10 ans avec un fournisseur implanté en Inde qui travaille sur différents savoir-faire anciens comme la broderie, la teinture à l'indigo et les tissages artisanaux et régionaux.

Hermès supervise avec attention ces relations dans un double objectif, de créer les conditions pour pérenniser ces savoir-faire et s'assurer des bonnes pratiques de ces fournisseurs (protection de l'environnement, règles sociales et éthique).

Hermès réalise des visites régulières (a minima une fois par an) et organise un suivi des points d'attention par les acheteurs référents autant que besoin.

#### Responsabilité sociétale et recours au secteur aidé

##### Cuir

Les achats globaux du groupe au secteur aidé ont presque doublé par rapport à l'année passée, alors que l'Accord Handicap Groupe fixait pour objectif une hausse de plus de 20 % chaque année.

Depuis 10 ans, le pôle Maroquinerie est engagé dans un partenariat avec des Entreprises Adaptées (EA) et des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) : d'étroites relations sont plus particulièrement nouées avec 7 d'entre eux.

Les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité sont évaluées de manière formelle dans ces établissements partenaires permettant l'amélioration continue de ces aspects. Bénéficiant d'un interlocuteur privilégié, les EA & ESAT sont accompagnés au quotidien d'un point de vue technique et qualitatif mais également sur le long terme au travers de projets de développement. Ces derniers peuvent concerner des aménagements de futurs locaux, l'acquisition de nouveaux équipements ou un accompagnement en savoir-faire afin de leur confier des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Le pôle Maroquinerie a ainsi pour ambition de bâtir un réseau de proximité d'EA ou ESAT partenaires auprès de chacun de ses pôles régionaux au fur et à mesure de leur constitution.

L'intégration dans nos propres ateliers reste une priorité, et Hermès travaille dans ce sens avec les EA et ESAT. Ainsi l'ADAPEI de Vesoul a proposé d'intégrer une jeune personne en situation de handicap. Par convention tripartite avec l'ESAT et la direction du travail, elle a été détachée au sein de l'atelier coupe de la manufacture d'Héricourt le 1<sup>er</sup> mars 2018. Devant la réussite de son intégration au sein de l'équipe autonome de l'atelier et après un parcours de formation conclu avec succès, un Contrat à Durée Indéterminée lui a été proposé (qui a débuté le 1<sup>er</sup> décembre).

Au sein de la Maroquinerie de Fitolieu, a également été mise en œuvre une démarche visant à intégrer des personnes en situation de handicap pour le métier d'Artisan Maroquinier. Débutée dans les faits avec la promotion de janvier 2018, puis celle d'août 2018, ont été accueillis respectivement 2 puis 3 personnes en « Reconnaissance Qualité Travailleur Handicapé » (RQTH).

Les grands principes qui gouvernent cette démarche reposent sur :

- ♦ le respect de chacun : « La diversité, facteur de réussite, passe par l'écoute respectueuse » ;
- ♦ l'accompagnement spécifique et individualisé ;
- ♦ le maintien de l'exigence attendue, « voir dans le salarié en situation de handicap sa compétence ».

Chaque situation fait naturellement l'objet d'une démarche singulière pour apporter l'aide nécessaire à la réussite dans la formation.

#### Tanneries

Les Tanneries du Puy, de Montereau et de Vivoin, grâce à leurs partenariats avec des établissements et services d'aide par le travail font intervenir des personnes pour l'entretien des espaces verts. Le site de Montereau accueillait jusqu'en 2017 deux personnes du même ESAT dans le cadre d'opérations internes à la production. Une de ces deux personnes a été embauchée par la tannerie en début d'année. La tannerie d'Annonay travaille également avec un ESAT pour des missions ponctuelles de confection de plaquettes commerciales et d'échantillonnage de cuir. Pour la Compagnie des Cuirs précieux, le partenariat conclu en 2017 pour assurer au siège les prestations de restauration, plateaux repas pour ses séminaires et réunions s'est poursuivi en 2018.

#### Parfums

Plusieurs actions ont été menées par la CNP au regard de la politique du groupe en faveur du handicap :

- ♦ mise à disposition de la plateforme Handeco avec sensibilisation et communication vers l'ensemble du personnel ;
- ♦ consultation systématique d'un ESAT de proximité (ADAPEI 27) pour les travaux de conditionnement/déconditionnement 100 % manuels ;
- ♦ travaux confiés sur 2018 à l'ESAT de Val de Reuil : coffrets Nomades, Kits Pierres à parfumer, coffrets 2 ml, kit découverte et déconditionnement de savons ;
- ♦ prestations de services type petits déjeuners et plateaux repas à Pantin.

#### Cristallerie

L'entretien des espaces verts est confié depuis plusieurs années à l'association APAEIE d'Ingwiller.

Un partenariat a été conclu avec l'antenne de Goetzenbrück de cet ESAT pour encadrer le détachement d'un salarié du secteur adapté au sein du service expéditions de la Cristallerie. Une prestation de stockage et de préparation des emballages de produits finis a également été mise en place dans le cadre de ce partenariat.

Dans le cadre de la semaine du handicap et de l'opération « 1 jour, 1 métier® », un collaborateur en situation de handicap a été accueilli afin de découvrir l'un des métiers de la manufacture.

Au travers d'actions de sensibilisation interne et de recours au secteur adapté, Saint-Louis dépasse son obligation d'emploi de travailleurs handicapés avec un taux de 9,41 % en 2018.

#### Textile

Les différentes entités de la filière textile collaborent avec les entreprises du secteur aidé pour différents types d'opérations.

- ♦ Achats auprès d'un ESAT pour des travaux de mécanique, menuiserie, conditionnement, prestations ménages, et entretien des espaces verts (ATBC). Achats auprès de l'ESAT l'Artisanerie pour l'achat de petit matériel d'entretien (sacs poubelles, balais, etc).
- ♦ Prestation pour entretiens des vêtements de travail (AEI et AS).
- ♦ Partenariat établi depuis plus de 10 ans pour l'entretien de tous les espaces verts aux abords et à l'extérieur de la SIEGL.
- ♦ Traiteur en pâtisserie (SIEGL et ITH).
- ♦ Montage des robracks (HTH Bucol, Créations Métaphores), partenariat depuis plus de 10 ans.
- ♦ Recyclage des cadres d'impression (Gandit).

#### Maison

Chez Beyrand, nous menons chaque année des actions de sensibilisation lors de la semaine européenne pour l'emploi de personnes handicapées. Nous faisons appel à un ESAT pour des prestations de restauration.

## 2.6.2 ENJEU : ACCOMPAGNER LES FOURNISSEURS

Accompagner et encadrer, métier par métier, les fournisseurs et exercer notre devoir de vigilance (achats responsables).

### 2.6.2.1 Politique

La politique du groupe en matière d'accompagnement et d'encadrement des fournisseurs repose sur quatre axes fondamentaux :

- ♦ Veiller à la pérennité des relations avec les fournisseurs, notamment la préservation des savoir-faire clés, la sécurisation des approvisionnements et des services, la mise en place de relations équilibrées et durables.
- ♦ Rechercher la meilleure qualité et enrichir la création d'Hermès par des propositions concrètes issues de l'innovation de nos partenaires.
- ♦ Garantir l'éthique de l'ensemble de nos chaînes d'approvisionnement.
- ♦ Contribuer à la performance économique de la maison tant par la maîtrise des coûts, appréhendés dans leur globalité, que par l'apport de valeur au client.

Opérationnellement, chaque métier est responsable de la gestion de ses fournisseurs et sous-traitants. L'approche par métier garantit la proximité, la connaissance des enjeux et le pragmatisme des dispositifs, dans le respect des règles de la maison.

Une coordination et un contrôle sont exercés par le groupe au niveau des politiques, des outils et des réalisations par deux directions : achats directs et achats indirects. L'actuelle politique achats a été formellement émise en mai 2013, elle est régulièrement mise à jour et partagée avec tous les collaborateurs via l'intranet.

### 2.6.2.2 Actions mises en œuvre et résultats

Depuis 2017, cette coordination des achats groupe a été réorganisée en deux pôles : celui des achats directs, d'une part, et celui des achats indirects, d'autre part. Les missions principales de ces deux pôles sont d'animer le réseau des acheteurs, de les sensibiliser et de les former aux problématiques RSE dans la supply chain, de structurer et renforcer le dispositif d'accompagnement et d'encadrement des fournisseurs et d'en accélérer la mise en œuvre dans tous les métiers et filiales de la maison. Les directions des achats directs et indirects groupe coordonnent également le programme d'audits fournisseurs menés avec un cabinet externe. Le groupe a ses propres certifications, connaît bien ses fournisseurs (voir ancienneté des partenariats) et entretient des relations de confiance avec ses partenaires auditeurs. Les certifications externes ne sont pas recherchées.

#### Devoir de vigilance

Le dispositif de pilotage des risques fournisseurs, qui existait déjà depuis de nombreuses années au sein du groupe Hermès, a été renforcé et accéléré en 2018 dans le cadre du déploiement du plan de vigilance raisonnable vis-à-vis des fournisseurs. Une attention particulière a été portée aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, et plus généralement à leurs conditions d'emploi, ainsi qu'à la protection de l'environnement. Le risque de corruption ou trafic d'influence fait également l'objet d'une surveillance particulière.

Conformément aux recommandations de la Loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, ce plan de vigilance comporte :

- ♦ des cartographies des risques visant à identifier et évaluer les risques générés par les activités de nos fournisseurs et sous-traitants et plus généralement de l'ensemble de nos filières ;
- ♦ des procédures d'évaluation régulière de la situation de nos fournisseurs ou sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale, mais aussi, de plus en plus de la situation des fournisseurs et sous-traitants de rang 2, avec l'objectif de connaître toujours mieux nos chaînes d'approvisionnement ;
- ♦ des actions adaptées d'atténuation des risques identifiés ou de prévention des atteintes graves ;
- ♦ un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements cohérent avec d'autres mécanismes d'alerte interne de la maison ;
- ♦ un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Le dispositif a été présenté à l'ensemble des acheteurs (100 personnes) et des contrôleurs internes du groupe lors d'une journée Achats organisée le 10 avril 2018 sur le thème du pilotage des risques fournisseurs. Après un rappel du contexte réglementaire, la méthodologie et les outils proposés pour la gestion des risques fournisseurs ont été présentés. En particulier, une méthodologie pour la réalisation de cartographies des risques par catégorie d'achat, une grille d'analyse de risques fournisseurs et un « questionnaire de connaissance fournisseur » ont été présentés et les acheteurs ont été invités à les mettre en place.

Cette méthodologie de pilotage des risques fournisseurs est représentée par le schéma ci-dessous :



Lors de cette journée, un membre du Comex et le directeur des affaires industrielles ont officiellement demandé aux acheteurs de continuer à renforcer la connaissance de leurs filières et de mieux structurer et formaliser les actions menées. À la suite de cette journée, plusieurs ateliers de travail et réunions ont été organisés avec les acheteurs directs sur ce sujet de la gestion des risques fournisseurs.

Une solution web du marché a été mise en place pour permettre aux fournisseurs de partager avec Hermès leurs réalisations et documents probants sur le sujet, dont la montée en puissance doit s'effectuer sur quelques années.

### 2.6.2.3 Cartographie des risques

Il existe une cartographie des risques au niveau du groupe, qui est alimentée par les cartographies de chacun des principaux métiers, filiales de distribution et activités support. Chacune de ces cartographies prend en compte les risques liés aux fournisseurs et sous-traitants.

En complément, pour garantir une évaluation fine de chaque filière d'approvisionnement, les acheteurs, au sein de chaque métier, formalisent une cartographie des risques pour chacune de leurs catégories d'achat, en évaluant en particulier les risques de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement au regard des droits humains et libertés fondamentales, de la santé et la sécurité des personnes, des aspects sociaux, de l'environnement ainsi que du risque de corruption. Ces risques sont hiérarchisés en fonction d'une part de leur criticité, calculée comme le produit de l'impact pour le groupe ou ses parties prenantes par la probabilité d'occurrence, et d'autre part du niveau de maîtrise.

En 2018, l'accent a été mis sur les achats directs. Avec ses 13 métiers, le groupe comptabilise une centaine de catégories d'achats directs différentes, parmi lesquelles plus d'1/3 ont fait l'objet d'une cartographie formalisée en 2018. L'objectif pour 2019 est d'atteindre 50 % de catégories d'achats cartographiées.

La pérennité des savoir-faire artisanaux et le maintien de capacité en France apparaissent comme des enjeux majeurs pour plusieurs filières, tout comme le renforcement de la traçabilité des matières premières tout au long de la chaîne d'approvisionnement. À l'inverse, la majeure partie des fournisseurs étant en France, le risque de violation des droits humains et libertés fondamentales est considéré comme très faible.

#### Procédures d'évaluation régulière de la situation des fournisseurs et sous-traitants

Pour chaque catégorie d'achats ayant préalablement fait l'objet d'une cartographie des risques, les acheteurs, au sein de chaque métier, réalisent une analyse de risques de second niveau, par fournisseur. Elle vise à évaluer la performance (livraisons, qualité...) et l'indépendance financière de chacun, mais également les risques en matière de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes, et plus généralement des conditions d'emploi, ainsi que de protection de l'environnement. Les risques de corruption sont eux aussi évalués, en fonction du pays dans lequel le fournisseur est localisé et de son activité.

Si un risque est suspecté, un audit est organisé pour confirmer ou infirmer ce risque, avec en support un « questionnaire de connaissance fournisseur » détaillant les différentes thématiques présentes dans la grille d'analyse de risques fournisseurs préalablement renseignée. Ce « questionnaire de connaissance fournisseur » a été refondu et étoffé en 2018 pour mieux évaluer le respect des droits humains et libertés fondamentales, les conditions d'emploi des personnes, en particulier leur santé et leur sécurité, le respect des réglementations environnementales, ainsi que le risque de corruption et la protection des données personnelles.

Ce « questionnaire de connaissance fournisseur » est plus généralement utilisé par les acheteurs comme support à toute visite chez un fournisseur, avec l'objectif de constamment renforcer la connaissance de nos filières. C'est également avec ce questionnaire que les visites de pré-référencement sont réalisées par les acheteurs avant le début des relations avec un nouveau fournisseur. Ces visites de pré-référencement sont obligatoires sur le périmètre des achats directs.

Si le risque est confirmé, un audit sera mené avec le soutien d'un cabinet externe reconnu pour son expertise en matière d'Environnement, Hygiène et Sécurité. Des audits sont aussi demandés pour les fournisseurs stratégiques, ainsi que pour les fournisseurs localisés hors de l'Europe qui sont tous audités en moyenne tous les trois ans.

Ces audits permettent de vérifier in situ la réalité des engagements des fournisseurs, la bonne mise en œuvre des réglementations qui les concernent, la réalité des conditions de travail et de bien-être des employés. Ces audits se concluent par une réunion de restitution pour partager l'ensemble des constats avec le fournisseur et définir le plan d'actions correctives à mettre en place pour prévenir ou atténuer les risques identifiés lors de l'audit. Le suivi de l'avancement de ces plans d'actions avec chaque fournisseur est à la charge des acheteurs des métiers.

En lien avec le « questionnaire de connaissance fournisseur », ces audits couvrent notamment les six thématiques suivantes :



Pour les achats directs, en 2018, le nombre a doublé par rapport à 2017 et va doubler à nouveau en 2019.

Pour les achats directs, le temps consacré aux audits est de près de 2300 heures. Les 3 thématiques majeures couvertes, qui répondent à nos obligations relatives à la loi sur le devoir de vigilance, sont :

- ♦ Environnement (conformité réglementaire, gestion des émissions / rejets, gestion des eaux usées, gestion des déchets, stockage des produits chimiques, politique DD) ;
- ♦ Hygiène et sécurité des personnes (prévention incendie, analyse des risques, EPI, formation, suivi médical...) ;
- ♦ Social et éthique (travail des enfants, travail forcé, discrimination, égalité homme/femme, travail dissimulé, contrats de travail, salaires, temps de travail, heures supplémentaires...).

De plus, il est demandé aux acheteurs de s'impliquer dans les audits de leurs fournisseurs, en accompagnant la démarche en amont, en participant aux audits aux côtés du cabinet externe, et en suivant de manière plus formelle l'avancement des plans d'actions avec leurs fournisseurs.

Ceci garantit que les audits soient un réel outil d'amélioration continue de nos partenaires. Cela permet également de développer l'expertise RSE des acheteurs qui sont ainsi mieux à même d'identifier les risques lors de leurs visites chez leurs fournisseurs.

### Gestion et atténuation des risques ou prévention des atteintes graves

Les deux pôles d'achats, directs et indirects, animent le réseau des acheteurs de la maison et mènent des actions communes de formation de ce réseau. Ils ont ainsi initié en 2018 la construction d'un parcours de formation pour les acheteurs, avec l'objectif de renforcer et structurer les formations déjà existantes au sein du groupe. En particulier, une formation « Juridique et compliance » et une formation « Environnement, hygiène et sécurité » ont été élaborées en 2018 pour un déploiement au second semestre 2019. Ces formations, à destination prioritaire des acheteurs mais également à l'ensemble des personnes qui sont en relation avec les fournisseurs et sous-traitants de la maison, permettront à tous d'acquérir l'expertise suffisante pour identifier tout manquement chez un fournisseur ou un sous-traitant et l'accompagner dans les actions correctives à mettre en place, dans une démarche de partenariat et d'amélioration continue.

D'autre part, un réseau achats directs est animé par la direction des achats directs groupe et se réunit tous les trois mois. Ces réunions sont l'occasion de faire un point avec les acheteurs des métiers sur la politique achats et les procédures groupe, les réglementations, les règles juridiques, ainsi que les outils de suivi des fournisseurs et sous-traitants. Elles permettent de donner les moyens aux acheteurs pour exercer leur devoir de vigilance vis-à-vis de leurs fournisseurs et sous-traitants, et plus généralement de l'ensemble des filières. Occasions d'échanger sur les risques identifiés, elles permettent de partager des plans d'action à déployer pour prévenir ou atténuer ces risques. Comme détaillé par quelques exemples opérationnels (cf. chapitre 2.4 « Matières »), ces actions sont forcément spécifiques.

Sur le plan juridique, et dans le cadre de sa politique d'accompagnement et de suivi des fournisseurs, Hermès sollicite l'engagement formel de chacun de ses fournisseurs au respect de leurs obligations sociales, réglementaires, et environnementales à travers deux cahiers d'engagement, signés par les deux parties. Ces cahiers définissent les relations contractuelles, régulièrement mises à jour :

- ◆ le cahier 1 d'engagement de confidentialité et de loyauté commerciale ;
- ◆ le cahier 2 d'engagement envers les politiques :
  - sociales (droits humains et libertés fondamentales, interdiction du travail des enfants, interdiction du travail forcé, respect de l'hygiène et de la sécurité, respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, interdiction de toute forme de discrimination, respect de mesures disciplinaires adaptées, respect d'un temps de travail réglementé, respect de dispositions de droit social impératives, respect d'une rémunération suffisante),
  - environnementales (respect de la réglementation, contrôle et rationalisation des consommations d'eau, d'énergie, intensité des ressources consommées, respect de la déclaration sur l'honneur relative à la lutte contre le travail clandestin, taux de réutilisation et de recyclage, choix logistiques bas carbone, gestion des émissions, effluents et déchets),

- et éthiques.

Ces deux cahiers ont été enrichis en 2018 et une vaste campagne est en cours pour présenter et faire adhérer les fournisseurs stratégiques ou sensibles du groupe à cette nouvelle version enrichie.

### Sommaire du cahier d'engagement fournisseur n° 2

#### ◆ Bonne conduite sociale

Cette section traite essentiellement des sujets suivants : droits humains et libertés fondamentales, travail des enfants, travail forcé, respect des règles d'hygiène et de sécurité, respect de la liberté d'association, non-discrimination, temps de travail, rémunération, travail clandestin.

Concernant spécifiquement la lutte contre le travail dissimulé, Hermès collecte pour ses fournisseurs et sous-traitants français et tous les six mois les trois documents légaux suivants : un extrait K-bis, une attestation de vigilance Urssaf et la liste nominative des travailleurs étrangers, tel que demandé par la loi.

#### ◆ Bonne conduite environnementale

Cette section précise nos attentes en matière de respect des règles environnementales, de l'utilisation contrôlée des matières premières, de l'énergie et des ressources naturelles, de la bonne gestion des émissions, effluents et déchets, et de la protection des espèces protégées et de la biodiversité.

#### ◆ Bonne conduite éthique

Cette section couvre notamment les principes en matière de lutte contre la corruption et le blanchiment, ainsi que les exigences spécifiques à certaines filières sensibles, et des recommandations de bonne conduite en matière de sous-traitance.

#### ◆ Données personnelles

Cette section couvre les principes en matière de protection des données personnelles.

En signant le cahier 2, les fournisseurs et sous-traitants s'engagent formellement à effectuer leur propre devoir de vigilance vis-à-vis de l'ensemble de leurs fournisseurs et sous-traitants. Ils sont par ailleurs tenus de déclarer à Hermès l'ensemble de leurs sous-traitants et ne peuvent sous-traiter la production pour le groupe chez un nouveau sous-traitant sans avoir préalablement reçu un accord écrit de la part d'Hermès, accord qui est souvent conditionné par une visite de pré-référencement sur la base du « questionnaire de connaissance fournisseur », voire d'un audit par un cabinet externe.

Les acheteurs veillent à rappeler régulièrement à leurs fournisseurs et sous-traitants les engagements qu'ils ont pris en signant les cahiers 1 et 2. Les nouvelles versions enrichies parues en 2018 ont été présentées et discutées avec les fournisseurs stratégiques ou sensibles du groupe pour s'assurer de la réalité de leurs engagements.

La signature des cahiers 1 et 2 est par ailleurs un prérequis à tout partenariat avec un nouveau fournisseur, et en particulier une condition préalable à la participation à un appel d'offres.

En 2018, parmi les quelque 1 800 fournisseurs de la maison sur le périmètre des achats directs, 59 % ont signé le cahier 1 et 57 % le cahier 2. L'objectif en 2019 est d'atteindre un taux de couverture de 65 %.

### 2.6.2.4 Mécanisme d'alerte

La relation de proximité entre Hermès et ses fournisseurs est l'un des meilleurs garants de l'identification de comportements suspects. Les visites sur place des acheteurs et les évaluations récurrentes sont les points majeurs permettant de détecter des éventuelles violations et d'alerter le groupe.

Chacun des métiers est responsable du suivi des enjeux identifiés et de la bonne mise en place des actions correctives auprès des fournisseurs. De même, l'encadrement juridique des relations avec nos sous-traitants est régulièrement mis à jour au regard des expériences vécues. Les conclusions des audits, qui réunissent les auditeurs, les métiers, les acheteurs et la direction industrielle, permettent des échanges riches ancrés dans la réalité de nos sous-traitants.

Conformément au code de conduite des affaires, tout collaborateur identifiant un comportement suspect au sein de la *supply chain* est invité à le signaler en interne grâce au mécanisme « H-Alert ! » mis en place tel que décrit au paragraphe 3.2.4.1.

### 2.6.2.5 Dispositif de suivi des sujets majeurs

En complément du suivi des métiers et filiales, la direction de l'audit assure une synthèse des risques majeurs vis-à-vis de la direction générale du groupe, et un contrôle des enjeux majeurs, notamment par des audits. Elle a poursuivi en 2018 les audits des fonctions achats. Ces audits permettent de vérifier la bonne mise en application du dispositif décrit ci-dessus. La mise en place, depuis 2005, de l'auto-évaluation du contrôle interne par les filiales contribue à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le groupe. Ce dispositif permet d'évaluer le niveau de contrôle interne et d'apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités, tel que décrit dans le paragraphe 1.9.1 « Dispositif de contrôle interne en réponse aux risques ».

Afin de répondre aux exigences de la loi 2017-399 du 27 mars 2017, le groupe Hermès a mis en place un Comité de conformité, composé de la direction du développement durable, de la direction de l'audit et des risques, de la direction des affaires industrielles, de la direction des ressources humaines, de la direction commerciale, de la direction financière et de la direction juridique afin d'établir un plan de vigilance applicable aux sociétés du groupe. Un directeur juridique compliance et affaires publiques a été nommé au cours de l'année 2017.

L'application de la loi Sapin 2 nous a menés à augmenter notre surveillance sur les fournisseurs en particulier concernant le suivi de leur conformité réglementaire en matière de prévention de la corruption (cf. chapitre 3.2.3.1).

### Droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement

♦ Hermès inscrit sa démarche éthique interne comme externe dans le cadre universel posé par les grands principes internationaux. La charte éthique, signée par le gérant, établie en 2009, est communiquée à tous les employés et disponible sur <https://finance.hermes.com>. Elle précise que ces principes s'appliquent aux sociétés du groupe comme à nos fournisseurs. En par-

ticulier, il est fait référence explicitement à la Déclaration universelle des droits de l'homme, à la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, à la Charte des droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail qui recouvre la liberté d'association, la lutte contre le travail forcé, le travail des enfants et la lutte contre la discrimination, aux principes directeurs de l'OCDE, au Pacte mondial des Nations Unies (niveau « Advanced ») invitant les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs fondamentales (droits de l'homme, normes du travail, environnement, lutte contre la corruption), aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme engageant les entreprises à respecter les droits de l'homme et à traiter les impacts négatifs de leurs activités.

- ♦ Cette démarche est régulièrement partagée auprès des équipes, avec une approche renforcée en 2018 par les directions des achats directs et indirects (séminaire acheteur à Paris, mise en place d'un logiciel de suivi des pratiques fournisseurs) et par les travaux de la direction juridique compliance et affaires publiques. Elle est partagée auprès de nos fournisseurs à l'occasion des échanges opérationnels avec les acheteurs, et formalisée par la signature du cahier d'engagement C2 (chapitre 1 « Bonne conduite sociale »). Comme décrit ci-dessous, un dispositif de contrôle complet couvre cet aspect de la relation d'Hermès avec ses fournisseurs.
- ♦ Le modèle artisanal d'Hermès, où 70 % des objets sont fabriqués en interne, et 80 % en France s'appuie sur un réseau de fournisseurs essentiellement en Europe, où les pratiques sociales sont plus strictes que dans d'autres environnements. L'exposition d'Hermès au risque fournisseur est donc réduite. L'analyse du top 50 des fournisseurs directs montre que 56 % d'entre eux sont en France, 30 % en Europe. 14 % des achats ont lieu dans des pays plus lointains, essentiellement pour les matières premières (par exemple les cuirs exotiques), où notre contrôle et notre suivi sont extrêmement forts.
- ♦ Le suivi des pratiques est du ressort principal des métiers et de leurs acheteurs, qui sont en contact direct avec nos fournisseurs. Parmi les sujets qui sont suivis avec attention figurent notamment les conditions de travail (horaires, hygiène et sécurité, rémunération, droit syndical et de représentation, pratiques disciplinaires), les risques de discrimination, le travail forcé, le travail des enfants, et plus largement les conditions de vie (compte tenu du contexte local). Des réflexions sectorielles (par exemple pour le secteur de l'emballage) ou géographiques sont engagées pour permettre de cerner de manière plus précise les enjeux. Lorsqu'un sujet est identifié, il est discuté avec notre partenaire pour lui permettre de comprendre pourquoi le sujet est majeur pour nous, puis d'examiner les solutions d'amélioration possibles et de mettre en place un plan d'action. Hermès entretient des relations de long terme avec ses partenaires (la moyenne des relations au sein du top 50 des fournisseurs industriels est de 21 ans). Si cette logique ne peut pas être mise en place, le sujet est débattu au sein du Comité de direction du métier concerné, de la direction des affaires industrielles et du comité développement durable, et les relations sont interrompues.

### 2.6.2.6 Évaluation et contrôle

Face aux risques auxquels il est confronté, le groupe Hermès a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour mieux les prévenir et les maîtriser. Dans ce cadre, la direction de l'audit et des risques a mené en 2018 des audits achats qui se poursuivront sur 2019. Ces audits permettent de vérifier la bonne mise en application du dispositif décrit ci-dessus. La mise en place, depuis 2005, de l'auto-évaluation du contrôle interne par les filiales contribue à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le groupe. Ce dispositif permet d'évaluer le niveau de contrôle interne et d'apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités, tel que décrit dans le paragraphe 1.9.1 Dispositif de contrôle interne en réponse aux risques.

#### Exemples opérationnels de gestion d'atténuation des risques

Les exemples repris ci-dessous concernent les enjeux des principaux métiers en matière de chaîne d'approvisionnement. Les approvisionnement matières sont détaillés dans le chapitre 2.4.1.2 (tanneries, ...)

#### PAP

Par exemple, en 2018, l'ouverture de deux sous-traitants d'un façonnier du prêt-à-porter homme a été refusée à la suite d'un audit ayant mis en évidence des écarts trop importants entre les pratiques de ces sous-traitants et les valeurs sociales et éthiques de la maison.

#### Parfums

Une étude de sécurisation des approvisionnements de matières et d'articles de conditionnement a été présentée au groupe au 1<sup>er</sup> semestre 2018, qui classe l'ensemble des filières en fonction de leur niveau de risque. À la suite de cette étude, un plan d'actions a été établi et les investissements associés ont été engagés. Ces actions portent par exemple sur le dédoublement de certains fournisseurs de références sensibles (dédoublement de moules de flacons) ou par la sécurisation de filières d'approvisionnement de certaines matières sensibles (double sourcing).

#### Textile

À la suite des fermetures de différentes unités chinoises qui n'étaient pas en conformité du point de vue environnemental, une cellule de veille a été mise en place afin de suivre l'approvisionnement de quelques produits chimiques et colorants sensibles.

Cette cellule est composée des services achats, procédés et production. La première action entreprise a été la mise en place d'un document d'évaluation des risques ciblant les produits sensibles pour la production ainsi que leurs risques de pénurie. Ce document a permis la mise en place d'un plan d'action, adapté à chaque site afin de minimiser le risque : utilisation de produit de substitution, modification de la gestion des stocks, suppression du produit...

#### Maison

À la CATE, les cahiers d'engagement de confidentialité et de loyauté commerciale (C1) ainsi que de politique sociale, environnementale et éthique (C2) ont été signés par 98 % des fournisseurs. Nous mettons également en œuvre, pour nos fournisseurs français, les obligations de la loi sur la lutte contre le travail dissimulé de 2014 visant à lutter contre la concurrence sociale déloyale. En complément, nous nous assurons de la réalité du « Made in France » des composants achetés par la vérification approfondie des déclarations fournisseurs et/ou des douanes.

Chez Beyrand, le service Achats et Approvisionnements s'assure au quotidien de maintenir un bon relationnel avec l'ensemble des fournisseurs. Depuis janvier 2018, la mise en œuvre d'une fonction de coordination Supply Chain renforce le management de la relation fournisseur. Le service Achats et Approvisionnements met en œuvre des plans d'actions de pérennisation et de sécurisation avec les différents fournisseurs. Par ailleurs, la démarche visant à faire signer les C1 et C2 par les fournisseurs stratégiques et/ou sensibles s'est poursuivie. Le taux de signature atteint aujourd'hui 60 %.

En 2018, Puiforcat a renforcé son implication dans le devoir de vigilance en intégrant à son analyse de risque fournisseurs des composantes telles que les droits humains et les libertés fondamentales, la santé, le social et la sécurité ainsi que l'environnement. En parallèle, la collecte des documents légaux qui rentrent dans le cadre de la loi sur la lutte contre le travail dissimulé a été confiée à un partenaire externe pour en améliorer l'efficacité. L'inventaire complet de notre parc outillages chez l'un de nos fournisseurs clé et un audit risques ont été effectués. Les résultats de cet audit ont été partagés avec ce fournisseur. Puiforcat continue de faire signer les cahiers C1 et C2 avant toute nouvelle relation commerciale et possède un taux de signature des fournisseurs supérieur à 85 %.

#### Immobilier

Depuis 2017, la politique d'achat auprès des partenaires de construction, est déployée progressivement vers les filiales. À chaque nouvelle relation, un engagement des fournisseurs sur le respect des règles locales et l'acceptation des chartes de loyauté commerciale et de bonne conduite sociale et environnementale, est un préalable pour travailler avec le groupe Hermès.

La Responsabilité Sociétale du donneur d'ordre l'oblige à aller au-delà des obligations légales et à mettre en œuvre toutes les démarches bénéfiques pour la société. Une méthodologie interne d'analyse et de gestion des risques des fournisseurs de l'immobilier a été définie. Nous souhaitons que nos partenaires puissent également être acteurs de cette ambition. Nos fournisseurs sont ainsi invités à déterminer leur profil « RSE ».

Selon l'importance des risques identifiés, un audit sur site est diligenté auprès de sociétés tierces spécialisées. Leur mission sera de déterminer les plans d'actions qui seront transmis aux fournisseurs pour actions avec un suivi interne par le groupe Hermès.

### L'ESAT des micocouliers, fournisseur exclusif des cravaches Hermès

Hermès confie depuis 1991 toute la fabrication de ses cravaches, sticks de dressage et chambrières à l'ESAT des micocouliers, à Sorède, dans les Pyrénées Orientales. Dans cet établissement ouvert aux handicapés mentaux, une trentaine d'artisans perpétue la tradition de tressage de ce bois souple et résistant au pied des Albères, avec la même exigence que les centaines d'habitants du village qui s'y sont employés des décennies avant eux. Après l'avènement de l'automobile, la renommée des cravaches ou « fouets » de Sorède s'est recentrée sur le monde de l'équitation et l'univers du cirque. Il

ne restait qu'une petite production lorsqu'une association de la région a eu l'idée de la relancer à la fin des années 1970 par l'intermédiaire d'un centre d'aide au travail des personnes handicapées. Le savoir-faire et les objets qui en découlent ont pu ainsi traverser le temps et ils se vendent dans le monde entier. Les premières relations entre Hermès et l'ESAT des micocouliers remontent aux années 1980. La maison est devenue aujourd'hui l'un de ses principaux clients.



2

## 2.6.3 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les relations qu'Hermès entretient avec ses fournisseurs et partenaires sont notamment liés aux ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

### N° 1 : Pas de pauvreté

Hermès est soucieux de l'équilibre financier des relations commerciales avec ses fournisseurs. En développant l'emploi local, notamment en France, le groupe contribue au développement économique de ses partenaires. A l'étranger, Hermès est également soucieux de permettre un développement pérenne et un niveau de rémunération minimum de ses partenaires.

### N° 5 : Egalité entre les sexes

- ◆ 5.1 « Mettre fin aux discriminations à l'égard des femmes ».

Dans la continuité de la politique interne sur l'égalité de traitement, notamment à l'égard des femmes (chapitre 2.3.2), Hermès veille à l'application de ce principe vis-à-vis de ses fournisseurs.

### N° 8 : Travail décent et croissance économique

- ◆ 8.5 « Contribuer au plein emploi ».

Le groupe, par la croissance de son activité, contribue au développement économique de son tissu fournisseur. Il étend sa démarche d'employeur responsable et accompagne ses fournisseurs et partenaires là où ils opèrent.

- ◆ 8.5 « Travail décent pour les personnes en situation de handicap ».

Hermès confie de nombreux travaux au secteur aidé de France.

- ◆ 8.7 « Éthique et vigilance sur les conditions de travail, y compris travail des enfants et travail forcé ».

Le groupe a une exigence particulière et affirmée en matière d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale. Elle s'applique dans le cadre des relations liant le groupe à ses fournisseurs, et qu'elle qu'en soit la nature, par des engagements de confidentialité, de loyauté commerciale ainsi que de bonne conduite sociale, environnementale et éthique. Ces engagements couvrent la vigilance portée sur le travail forcé, le travail des enfants.

- ◆ 8.8 « Santé, sécurité sur le lieu de travail ».

Par un suivi permanent dans le cadre de son plan de vigilance, Hermès est attentif à ce que ses fournisseurs respectent les bonnes pratiques en la matière.

### N° 16 : Paix, justice et institutions efficaces

- ◆ 16.5 « Réduire la corruption et la pratique des pots de vin ».

La politique éthique et de conduite des affaires d'Hermès réprovoque et interdit tout comportement illégal sur ce sujet, qui donne lieu à des travaux de formalisation et de contrôles renforcés depuis 2017 dans le cadre de la loi française.





© : Hellio-Vaningen

## 2.7 LES COMMUNAUTÉS : PARTIES PRENANTES ET ANCRAGE TERRITORIAL

### Introduction

Conscient de sa responsabilité en matière de contribution au développement des territoires, Hermès développe ses activités manufacturières en France.

Avec plus de 400 sites à taille humaine (manufactures, magasins, sites logistiques, bureaux) dans le monde, Hermès contribue au développement durable des régions, par le biais de l'emploi (3 247 postes créés depuis cinq ans) et privilégie la création de valeur durable (recrutements sur le bassin d'emploi, formation des collaborateurs...).

Hermès joue un rôle d'entreprise citoyenne là où il opère, s'inscrivant dans la durée par des actions locales économiques, sociales, culturelles, ou sous toute autre forme. Ces diverses initiatives permettent au groupe d'exprimer sa singularité, de rayonner dans de nombreux territoires et de créer des liens constructifs avec des acteurs économiques locaux.

Ces relations harmonieuses avec les parties prenantes contribuent à l'impact positif de la maison et renforcent la fierté d'appartenance des collaborateurs.

Les filiales et sites de la maison organisent des opérations généreuses à vocation locale. Les actions de formation et de sensibilisation sur le développement durable, menées par la Direction groupe et les différentes entités, donnent une meilleure compréhension des enjeux. Elles suscitent et développent la volonté des collaborateurs de s'impliquer davantage sur ces sujets très divers, chacun à sa façon. Accorder du temps, donner de sa personne, s'ouvrir aux autres, recevoir... À travers le monde, une multitude de projets d'intérêt locaux vivent grâce à Hermès.

Les valeurs fondatrices d'Hermès s'expriment également à travers la Fondation d'entreprise Hermès, créée en 2008, et qui soutient des projets de mécénat valorisant les savoir-faire et leur transmission, ainsi que la biodiversité. Le budget du troisième mandat de la Fondation d'entreprise Hermès (avril 2018 – avril 2023) est de 35,8 M€ (hors mécénat de compétences).

Le projet Livelihoods, dont Hermès est actionnaire (voir chapitre 2.5.3), contribue par ailleurs depuis 2011, au développement économique de communautés, soit plus d'un million de personnes.

### 2.7.1 ENJEU : UNE RESPONSABILITÉ TERRITORIALE EN FRANCE

Une responsabilité territoriale en France qui mobilise les ressources de nos territoires d'implantation, qui s'en trouveront valorisés, régénérés, transformés et révélés.

#### 2.7.1.1 Politique

Hermès fait le choix d'implanter ses sites manufacturiers essentiellement en France. C'est notamment le cas pour son activité de Maroquinerie-Sellerie où la logique de développement est celle de l'essaimage : un développement organique reposant sur des sites de production à taille humaine (250 personnes), créés autour d'un noyau d'anciens, en charge de la formation des nouveaux.

L'ambition de la maison est de contribuer au développement des territoires par la création d'emplois directs et indirects, mais également par des actions de proximité.

#### 2.7.1.2 Actions mises en œuvre et résultats

##### Stratégie d'implantation qui intègre les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux

Hermès est présent en France dans 12 des 13 régions avec près de 80 sites (manufactures, magasins, sites logistiques, bureaux) où 8 846 collaborateurs du groupe travaillent. Son modèle de développement artisanal en France lui confère une responsabilité territoriale d'entreprise. Nous nous implantons pour longtemps et nous n'avons jamais fermé de site.

Depuis la première implantation en 1837, les implantations des sites de production se font dans une logique de respect des expertises régionales. Le pôle Textile, en région lyonnaise (746 emplois), concentre des savoir-faire de la maison dans ce domaine. Ils sont regroupés autour de la Holding Textile Hermès qui rassemble des savoir-faire très complémentaires comme le tissage, la gravure, l'impression, la teinture et les apprêts, la confection. La CATE, site de fabrication de porcelaine, est quant à elle implantée dans la région limousine (203 emplois), berceau des métiers de la porcelaine, avec Beyrand, imprimeur de chromo depuis 1926, qui a rejoint le groupe en 2013. Enfin, la Cristallerie Saint-Louis, nichée au cœur de la forêt lorraine qui concentre toutes les matières premières depuis leur origine. En complément, les sites maroquinières se déploient selon plusieurs typologies d'opportunités : bassin de main-d'œuvre manuelle, reprise de sites déjà existants et changement d'activité, où nouvelles implantations. Les lieux sont volontairement déployés autour des écoles de formation en maroquinerie.

62 % des emplois du groupe sont implantés en France, témoins de notre politique volontariste de production en interne et de maîtrise de notre filière amont.

Les localisations géographiques des sites se répartissent dans la France entière avec une logique de pôles régionaux notamment dans le cuir (voir carte d'implantation chapitre 1.6.2). L'organisation par pôle favorise les synergies avec le recrutement d'expertises, la montée en compétences et présente des opportunités de mobilités internes assurant la durabilité du modèle.

Les implantations de nos sites sont réalisées en concertation avec les autorités locales, pour intégrer les aspects sociétaux, environnementaux et humains. Le déploiement de nos implantations va de pair avec la croissance. Sur les 16 manufactures Cuir, toutes implantées en France, six ont ouvert depuis 2015 (Maroquinerie Iséroise, Tardoire, Héricourt, Normandie, Saint-Junien, Allan).

Les projets d'ouvertures de sites font tous l'objet d'une étude environnementale, déposée dans les services instructeurs, en même temps que le permis de construire. Les études des sols, le respect de la biodiversité, entre autres, s'inscrivent dans ce processus. L'histoire de l'architecture locale, les matériaux emblématiques de la région sont également intégrés dans la réflexion et conception de nos nouvelles manufactures.

En complément, le groupe veille à l'application de son référentiel construction durable, mis en place par la direction du développement immobilier, notamment par la collaboration avec des acteurs de l'économie locale : architectes, entrepreneurs.

Par ailleurs, une clause est insérée dans les appels d'offres pour que les partenaires veillent à l'insertion et travaillent en lien avec Pôle emploi.

Afin de contribuer au développement des territoires qui les accueillent, les projets d'implantations se font en lien avec la communauté de communes. Ils permettent d'aborder les impacts liés notamment à la mobilité (plans de mobilité, impacts sur les transports) ainsi que le risque industriel avec le suivi de la réglementation HSE.

D'autres critères sont pris en compte lors des implantations, tels qu'un bassin d'emploi favorable au recrutement des futurs artisans. Nos projets s'inscrivent dans l'histoire du territoire en lien avec les collectivités locales dès la phase de prospection, en analysant le potentiel de création de liens sur le territoire, le développement de partenariats, l'intégration au sein des écoles.... La disponibilité de logements pour des futurs artisans est prise en compte pour les accueillir de façon favorable.

La recherche de friche industrielle est privilégiée avec pour objectif de contribuer à redynamiser un territoire. Par exemple, Bordeaux est le nouveau territoire choisi pour développer le nouveau pôle Aquitaine dans une logique de pôle, avec à terme, 3 sites de production.

Pour tout projet, un atelier provisoire est mis en place entre 18 et 24 mois avant l'ouverture du site, dans des bâtiments existants rénovés selon nos exigences internes. Le recrutement est réalisé localement. Ces ateliers provisoires sont rattachés à un site référent. Des formateurs internes assurent la transmission des savoir-faire. La première promotion, composée d'une trentaine d'artisans, est recrutée en fonction des habiletés manuelles via la MRS (Méthode de Recrutement par Simulation), élaborée avec Pôle emploi. Tous les six mois, une nouvelle promotion est intégrée et formée par les formateurs internes, puis les artisans bénéficient d'une formation continue par des tuteurs. À l'ouverture, une centaine de personnes sont déjà opérationnelles pour lancer l'activité d'une maroquinerie. L'effectif des 250 collaborateurs est atteint en moyenne dans les trois années qui suivent l'ouverture. À terme, l'effectif moyen est de 250 artisans (300 personnes au maximum), afin de conserver l'aspect artisanal, et une qualité de lien entre les collaborateurs et leur management.

Les ateliers provisoires des deux dernières maroquineries de Montereau (région parisienne) et de Guyenne (en région Bordelaise) ont ouvert en 2018 et se consacrent dès à présent à la formation de nouveaux maroquiniers selliers, sélectionnés à l'issue d'informations collectives menées avec Pôle emploi. Sur Montereau, Hermès a participé au forum Recrutement de la ville et œuvre à la création d'une filière « bac pro maroquinerie » au sein du lycée professionnel de proximité.

La Maroquinerie de Guyenne sera implantée quant à elle à Saint-Vincent de Paul. Là aussi, nous cherchons à travailler avec la commune pour nous inscrire dans son projet et porter certaines actions telles que faciliter l'installation des salariés sur le territoire (aide à la recherche d'un logement, systèmes de garde petite enfance...) ou notre engagement de chercher à alimenter notre restaurant d'entreprise avec des produits issus de maraîchers locaux.

## Le lien avec les collectivités territoriales pour une contribution à l'emploi

Les différents sites entretiennent un lien étroit avec les Pôles emploi et avec les écoles. L'objectif est de contribuer à la formation des nouvelles générations d'artisans, de donner de la visibilité aux offres et aux métiers, de permettre la pratique et d'expliquer aux jeunes générations les métiers de la maroquinerie. Quelles que soient l'activité (cuir, textile,...) et la localisation géographique des sites, cette démarche se concrétise par :

- ♦ l'organisation d'informations collectives avec Pôle emploi ;
- ♦ des visites d'ateliers par des lycéens pour découvrir les métiers du cuir ;
- ♦ des interventions en collèges pour présenter les métiers et intervenir avant l'orientation.

Cette année, nous avons créé 527 emplois en France. En sus de cet impact direct, nos implantations, souvent dans des territoires ruraux, posent les bases d'une revitalisation locale significative pour les communautés concernées : stimulation de la consommation de proximité, soutien à l'immobilier, influence sur les besoins collectifs (maintien des classes dans les écoles, support aux transports, etc.) et les ressources des municipalités via la fiscalité.

Notre développement régional favorise également l'essor d'écoles et de dispositifs de formation locaux.

En complément, des illustrations concrètes des opérations menées en 2018 :

### Cuir

Le Pôle Val de Seine, entretient plusieurs types de partenariats, qui s'inscrivent dans le temps :

- ♦ les lycées partenaires et le GRETA (structures de l'éducation nationale qui organisent des formations pour adultes dans la plupart des métiers) dans le cadre des classes dédiées ;
- ♦ le Pôle Emploi de Seine et Marne qui apporte une aide active au recrutement des classes dédiées y compris hors département ;
- ♦ ces partenariats sont renforcés par une volonté forte de poursuivre l'ancrage local en créant un bac professionnel en maroquinerie dans un lycée de Montereau ;
- ♦ communication sur la Maroquinerie de Normandie des actions de la communauté d'agglomération (logement, loisirs, diététique...).

En Franche Comté, sur le même schéma, les maroquineries organisent des visites régulières de trois manufactures, Maroquinerie de Seloncourt, Héricourt et de l'Allan, avec des organismes ou des associations partenaires de l'emploi, visites des écoles et lycées.

Les maroquineries du Pôle Savoie Dauphiné ont ainsi développé un partenariat avec la Maison Familiale Rurale (Saint-André le Gaz) qui permet par des échanges de faire connaître le métier de maroquinier aux élèves du collège à travers la réalisation d'un objet, mais également de pourvoir au financement de 2 salles de classe partagées. Ces salles, servent à la fois de salle de classe pour la Maison familiale Rurale mais également à certains de nos modules de formation CAP grâce à l'installation d'établissements et de machines à coudre.

Par ailleurs, le pôle participe à la commission emploi formation de l'association Bugey Développement et au dispositif Clée (Comité Local Ecoles Entreprises).

Le *Pôle Sud-Ouest*, entretient des liens avec les mairies de Montbron, Nontron et Saint-Junien, les Pôle Emploi, Cap Emploi, la Médecine du Travail, l'Action Logement et quelques organismes de formation locaux à qui nous sommes fidèles.

La *Maroquinerie de Sayat* contribue à l'information collective auprès de lycées en vue du recrutement de la nouvelle promotion de maroquinières. Cela se traduit aussi par la visite de lycées pour faire la promotion des métiers de la maison auprès des nouveaux étudiants du CAP maroquinerie.

La Maroquinerie des Ardennes organise également des partages d'expériences avec des entreprises locales et accueille régulièrement des parrains de la Mission Locale.

Dans le cadre des projets de *nouvelles implantations*, nous travaillons en étroite collaboration avec les parties prenantes locales pour favoriser notre insertion dans le territoire et recruter des collaborateurs ; mais également pour faire connaître Hermès dans une région où il n'existe pas de site de fabrication.

### Textile

HTH entretient des relations privilégiées avec le CFA textile et l'Unitex (plus importante organisation professionnelle régionale textile en France). Le pôle participe à la communauté « Alliances et Territoires », qui se réunit une fois par trimestre pour aborder des sujets d'actualité ou problématiques liées au recrutement, à la formation et au développement des compétences. Alliances et Territoires est un réseau de 16 entreprises lyonnaises, engagées pour le développement des compétences et l'employabilité des salariés dans une démarche de GPEC-T visant à favoriser le développement des compétences individuelles et collectives sur le bassin lyonnais. En 2018, une collaboration a été réalisée en partenariat avec l'agence Open emploi (agence d'intérim à vocation sociale, engagée en faveur de l'emploi des personnes issues de la diversité), qui a permis de réaliser trois recrutements (missions intérim/CDD). Il s'agit de personnes en situation de handicap qui ont occupé le poste de visiteuse textile.

Sur le site de Bourgoin en Isère, le forum Initiative Emploi a permis de gagner en visibilité (pour Gandit, SNC, Créations Métaphores), de travailler sur la marque employeur et de recevoir des CVs de candidats potentiels.

### Autres métiers

Le métier du prêt-à-porter Femme ouvre ses portes aux personnes en reconversion à l'atelier chaîne et trame pendant une quinzaine de jours, chaque année.

Aux Parfums, les démarches locales liées à l'emploi sont soutenues, comme par exemple la participation au nouveau dispositif orchestré par

le CAP EMPLOI 27 (« 30 jours pour trouver mon emploi ») ou encore par la ville de Val de Reuil (participation forum emploi/alternance prévue en mars 2019), participation également au forum Handisup qui a réuni 90 étudiants en situation de handicap en recherche de stage/alternance/emploi été.

Hermès Commercial développe à Bobigny un partenariat avec le PLIE (Plan Local d'Insertion par l'Emploi), qui accompagne des personnes en recherche d'emploi dans la construction de leur parcours vers le retour à l'emploi. Les parties prenantes, dès qu'elles sont sollicitées, se montrent très ouvertes et réactives avec la volonté d'avancer ensemble et de s'apporter mutuellement dans le cadre des recrutements conduits.

## 2.7.2 ENJEU : UNE ENTREPRISE CITOYENNE

Une entreprise citoyenne engagée dans la vie des communautés avec lesquelles elle construit et entretient des liens.

Hermès veille à s'intégrer de façon harmonieuse dans le tissu économique local. Son modèle de développement artisanal en France lui confère une responsabilité territoriale d'entreprise, et qui va au-delà. Accorder du temps, donner de sa personne, s'ouvrir aux autres, recevoir... Les collaborateurs contribuent au développement de leurs communautés à travers des actions simples. De par le monde, une multitude de dispositifs existent chez Hermès.

### 2.7.2.1 Politique

La politique du groupe est de s'assurer que chaque site de production et de distribution de la maison entretienne un dialogue avec les autorités locales et les parties prenantes dans l'objectif d'une bonne insertion dans le tissu local, de rapports de confiance, de bon voisinage et de contribution citoyenne.

### 2.7.2.2 Plan d'action

#### Responsabilité d'entreprise

Hermès participe à la création de valeur en France notamment par l'emploi direct de 8 846 collaborateurs (62 % de l'effectif du groupe), le recrutement en 2018 de 527 personnes avec un emploi stable. La charge d'impôt du groupe s'élève à 670M€ (voir chapitre 4.1), soit un taux effectif d'impôt de 32,5 % (à comparer au taux d'impôt courant français de 34,4 %). Les ventes du groupe sont à 87 % hors de France, contribuant ainsi à la balance commerciale.

Hermès joue en complément un rôle d'entreprise citoyenne là où elle opère. Ses actions s'inscrivent dans la durée, en développant des relations harmonieuses avec les parties prenantes (municipalités, communautés de communes, associations partenaires de l'emploi, Mission Locale, écoles et lycées, Action Logement...) et qui contribue ainsi au rayonnement de la maison.

### Des engagements concrets et généreux : dons financiers, dons en nature et actions de volontariat

En 2018, en complément d'initiatives déjà existantes, et à la suite de la demande d'engagements supplémentaires insufflée par la direction générale du groupe, les filiales de distribution à l'international ont renforcé leurs actions en matière d'actions généreuses. Afin de maintenir une cohérence et de consolider nos contributions là où Hermès opère, les partenariats sont développés localement. Les filiales et sites de la maison organisent ces opérations généreuses en complément des actions de la Fondation d'entreprise Hermès.

Les opérations de « Carrés Solidaires » se poursuivent. Des carrés de soie ou cravates sont spécialement imprimés et vendus au profit d'associations pour contribuer au développement de leurs projets. Les filiales de Hong Kong, Chine, Taïwan, Grande-Bretagne, Luxembourg, Liban, Argentine et Mexique y ont participé en 2018, et dix associations locales ont pu bénéficier de ce programme.

En France, 12 opérations de dons financiers ont été menées et ont ainsi permis de soutenir des associations venant en aide aux jeunes en situation de handicap ou en situation de grande précarité, à l'assistance à la réinsertion sociale et professionnelle, aux étudiants et en support à l'éducation. Ces dons profitent également à la sauvegarde de certains de nos savoir-faire, notamment dans le domaine du textile. Ainsi HTH a soutenu en 2018 des restaurations de textiles pour le Musée de Bourgoin-Jallieu et une action grand public de découverte des techniques de tissage. Ces dons ont également permis de financer l'achat de tablettes numériques, de fauteuils de soins et des achats alimentaires pour des épiceries solidaires.

En outre, depuis 2015, Hermès International organise quatre fois par an, pour ses collaborateurs, des opérations de « Paniers Solidaires ». Elles permettent de mettre en avant et de soutenir financièrement quatre associations à portée locale ou nationale, dans le domaine de l'agriculture responsable. Les paniers qui sont donnés aux collaborateurs sont composés de produits locaux qui favorisent ainsi une économie locale.

La mobilisation de nos salariés autour de causes comme le cancer du sein a permis de lever des fonds pour soutenir la recherche médicale, grâce à leur participation à des courses solidaires. Des dons en nature ont permis de fournir aux écoliers des uniformes scolaires. Depuis plusieurs années différents sites s'engagent en faveur des antennes locales des Restaurants du Cœur : don de porcelaine blanche par la CATE d'Hermès Maison, collecte de jouets organisée à la Maroquinerie de Pierre Bénite et le site textile ITH basé à Bourgoin-Jallieu. Le partenariat engagé initialement par la Fondation d'entreprise Hermès avec l'association Sport dans la Ville, qui contribue à l'insertion des jeunes issus de quartiers défavorisés dans la région lyonnaise, a été poursuivi par la Holding Textile Hermès, pôle de production textile. Plus de 7 tonnes de savon d'Hermès Parfums ont été reconditionnées par un ESAT et redistribuées grâce à un partenaire via un réseau d'associations, auprès de bénéficiaires précaires (SDF, familles en difficulté, personnes âgées, étudiants...). L'équipe de petit h a développé en 2018 un partenariat avec un fournisseur (situé en Rhône Alpes) en l'accompagnant dans une montée en compétences de ses équipes sur d'autres fabrications, lui permettant diversification et développement économique.

En Europe, et notamment en Angleterre, plusieurs projets de dons de vêtements, chaussures, fournitures ont été réalisés. 6 grandes actions de soutien financier ont été menées dont notamment le soutien à l'enfance maltraitée, l'aide aux personnes sans abris, deux programmes d'éducation dont un partenariat actif depuis 5 ans, et un programme de soutien au bien-être des salariés par la pratique du sport. Les équipes locales se sont également engagées au travers de leur participation à la Dragon Boat Race afin de soutenir l'enfance maltraitée. La filiale ibérique a participé à des œuvres caritatives par le don de soie, en soutien aux personnes en situation de handicap.

Aux États-Unis, la filiale et les magasins ont continué en 2018 leurs actions en faveur des communautés locales. En complément des partenariats de longue date, des actions de soutien financier important ont été apportées à des associations comme « Habitat for Humanity » à New York, qui aide à l'amélioration de l'habitat de personnes en difficulté, ou encore « Project Sunshine » qui soutient les enfants malades au travers d'activités récréatives. Un séminaire de soutien et de mise en avant de l'artisanat américain a été initié, organisé et financé entièrement par la filiale.

Sur l'ensemble du territoire américain, nos collaborateurs se sont fortement mobilisés dans de nombreuses actions solidaires à portée nationale ou locale comme la préparation et la distribution de repas aux personnes sans abris ou aux familles dans le besoin, le don de vêtements et de produits d'hygiène pour les femmes isolées de Los Angeles et de Philadelphie, de nombreuses marches et courses solidaires en faveur de la recherche médicale. Enfin, des projets à portée environnementale ont été menés et ont amélioré de manière concrète des espaces verts, la propreté des plages à Hawaï et Orange County ou encore des sanctuaires animaliers.

Au total, plus de 30 opérations solidaires ont été réalisées à l'initiative de la filiale et / ou de ses salariés.

En Asie, la Chine s'est engagée sur plusieurs années avec un don financier substantiel auprès de la Fondation China Soong Chong Ling en soutien au village de brodeurs Miao, permettant ainsi le maintien de cet artisanat ancestral. En parallèle, diverses opérations de dons ont été réalisées en faveur de la jeunesse défavorisée. Une opération de plantation d'arbres a été renouvelée en 2018, à la suite d'une première initiative en 2017, au Dongtan Wetland Park.

À Hong Kong et à Macau, certains partenariats s'ancrent sur la durée, grâce à un fort volontarisme des collaborateurs et de la direction générale qui donnent de leur temps aux personnes âgées, à la plantation d'arbres, à la distribution de paniers repas auprès des plus démunis. Une course solidaire a permis de soutenir financièrement une ONG œuvrant pour la sauvegarde de la biodiversité et la sensibilisation à une alimentation responsable. Les collaborateurs ont également réalisé une collecte de vêtements et de jouets pour bébés à destination des femmes migrantes dont la situation est particulièrement vulnérable. Des ventes de charité ont également permis de soutenir le centre Benji's qui apporte son aide aux enfants de familles modestes.

La Corée s'est engagée annuellement par un don financier permettant de soutenir et de sauvegarder l'artisanat local et ainsi, l'héritage culturel de toute la région.

Au Japon, trois programmes dédiés ont permis d'accueillir en stage des étudiants issus de milieux défavorisés ou en situation de handicap. Les collaborateurs ont à nouveau eu l'opportunité d'être sensibilisés à la préservation des récifs coralliens.

En 2018, ce sont 40 actions solidaires qui ont été portées par les équipes locales de chaque région d'Asie, avec une volonté marquée d'implication des collaborateurs et d'inscription dans la durée.

Les collaborateurs de John Lobb and Co basés à la manufacture de Northampton collaborent avec des associations pour différents types d'actions volontaires. En outre, des dons de chaussures non éligibles à la vente ont été effectués auprès d'une association partenaire en Grande-Bretagne. Des paires de souliers de la maison ont par ailleurs été données à plusieurs opérations de charité aux États-Unis notamment.

### Mécénat de compétences

Hermès souhaite développer l'engagement de ses collaborateurs auprès de l'économie sociale et solidaire, en favorisant notamment l'ancrage territorial. Ainsi, le groupe permet aux collaborateurs d'accompagner sur leur temps de travail les besoins des salariés d'associations dans différents domaines.

Une méthodologie groupe « Mécénat de Compétences » a été élaborée et partagée depuis 2017 au sein des filiales en France dans le but de favoriser des expérimentations.

En 2018, Hermès a plus particulièrement accompagné les collaborateurs des associations partenaires. Ces missions de mécénat de compétences portaient sur des sujets très variés tels que les ressources humaines, la connaissance des outils informatiques, le reporting, la communication ou le management.

Hermès souhaite continuer à développer son ouverture et rôle citoyen à travers d'autres opérations à venir.

### Fondation (chapitre 1.8)

Les valeurs fondatrices d'Hermès s'expriment également à travers la Fondation d'entreprise Hermès, créée en 2008, qui accompagne celles et ceux qui apprennent, maîtrisent, transmettent et explorent les gestes créateurs pour construire le monde d'aujourd'hui et inventer celui de demain.

Elle développe neuf grands programmes qui s'articulent autour de grands axes comme savoir-faire, création et transmission. Toutes les actions de la Fondation, dans leur diversité, sont dictées par une seule et même conviction : nos gestes nous créent.

### Communication

Afin de communiquer davantage sur les actions menées en matière de développement durable et son esprit artisan, Hermès a ouvert en mars 2018 une page dédiée sur le site [www.hermes.com](https://www.hermes.com/fr/fr/story/129521-developpement-durable/) (<https://www.hermes.com/fr/fr/story/129521-developpement-durable/>) afin de témoigner de son empreinte positive sur les femmes et les hommes, la planète et les communautés. Les réseaux sociaux (Facebook et Youtube) reprennent la collection de films « Empreintes sur le Monde » réalisée spécialement pour illustrer concrètement les actions de développement durable du groupe.

Hermès Of Paris, filiale très engagée en matière de développement durable, a organisé en octobre 2018 trois événements pour partager avec des amis de la maison, des clients, des influenceurs, des journalistes notre vision et nos réalisations en la matière.

Plus de 200 invités, de Los Angeles à San Francisco, puis à New York ont pu découvrir les films « Empreintes sur le Monde », en présence de leur réalisateur Frédéric Laffont et, d'Olivier Fournier, Directeur général gouvernance et développement des organisations, qui se sont ensuite prêtés au jeu des questions/réponses.

En mettant l'accent sur la richesse de notre modèle artisanal, sur le rôle essentiel des femmes et des hommes qui façonnent nos objets, sur notre contribution au développement économique et social des territoires où nous sommes implantés, ces rencontres nous permettent d'affirmer notre singularité, y compris en matière de développement durable.

### Livelihoods

Hermès est partenaire depuis 2012 du fonds Livelihoods qui vise à améliorer durablement les conditions de vie de communautés défavorisées en développant des projets à large échelle ayant un réel impact sur le changement climatique ([www.livelihoods.eu](http://www.livelihoods.eu)).

Livelihoods a pour vocation d'investir dès l'origine (avec une approche entrepreneuriale et un risque d'investissement) dans trois types de projets (écosystèmes, agroforesterie, énergie) en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le fonds rassemble 10 partenaires : Danone, Crédit Agricole, Caisse des Dépôts et Consignations, Schneider Electric, La Poste, Hermès International, Voyageurs du Monde, SAP, Firmenich et Michelin. La durée initiale du fonds est de 24 ans, et la durée d'un projet varie entre 10 et 20 ans. Au 31 décembre 2017, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir environ 38 M€ dans le fonds Livelihoods.

Les projets génèrent des bénéfices pour les communautés locales, pour les écosystèmes, mais également pour les partenaires au sein du fonds, qui obtiennent au fil du développement des projets, et au prorata de leur investissement, des crédits carbone à fort impact environnemental et social. Ces projets, dont une des caractéristiques est d'étendre leur portée à très large échelle, et pour des périodes allant de 10 à 20 ans, sont les suivants :

- ♦ restauration et préservation d'**écosystèmes** naturels, par exemple des **mangroves**. Près de 8 000 hectares ont ainsi été replantés en Casamance (projet « Océanium ») ; 4 500 hectares dans le delta du Gange (projet « News ») ; 5 000 hectares en Indonésie (projet « Yagasu »). Ces projets sécurisent les populations (protection contre les cyclones ou l'invasion des eaux salées) et apportent des ressources alimentaires par la régénération des écosystèmes.
- ♦ **agroforesterie** et restauration des sols par des pratiques agricoles durables. Avec le soutien de la Fondation Naandi, les communautés tribales Adivasi de la vallée d'Araku ont planté 6 millions d'arbres (fruits, bois de chauffe et de construction...) dont 3 millions de caféiers, via des modèles agroforestiers. Au Guatemala, 4 000 hectares d'arbres et de plantes vivrières doivent être plantés dans la montagne du Cerro San Gil (projet « Fundaeco ») et permettre aux familles paysannes d'augmenter leur sécurité alimentaire et leurs revenus, tout en protégeant la biodiversité. Au Kenya (projet VI « Agroforestry ») sur les pentes du mont Elgon, à proximité du lac Victoria, les moyens de subsistance de 30 000 petites exploitations agricoles vont s'améliorer par une intensification de l'agriculture respectueuse des ressources naturelles (*Sustainable Agricultural Landscape Management* – SALM) et le développement de la production laitière. Le projet contribue également à la protection des ressources en eau et génère des impacts sociaux positifs pour le travail des femmes.

- ♦ **accès à l'énergie rurale** réduisant la déforestation. Au Kenya, le projet « Hifadhi » a équipé 60 000 ménages de foyers à bois améliorés qui en diminuent notablement la consommation, réduisant la pression sur les forêts, les temps de collecte du bois pour les familles, ainsi que les expositions aux fumées toxiques des anciens dispositifs de cuisson. Au Burkina Faso, avec l'appui de l'ONG Tiipaalga, 30 000 foyers améliorés ont été installés dans les villages par leurs habitants, avec une démarche visant à sécuriser leur utilisation sur la durée dans une zone sahélienne. Grâce au soutien financier de l'AFD, un volet agroforesterie a été ajouté à ce projet. Au Pérou, le projet ITYF (du nom de l'ONG *Instituto Trabaja y Familia*) a installé 30 000 foyers à bois améliorés ainsi que des kits d'hygiène auprès de familles en grande pauvreté dans les Andes péruviennes. En parallèle, le projet est porteur de formation et de sensibilisation sur la santé (réduction des fumées toxiques, importance de faire bouillir l'eau, gestes d'hygiène de base...) et aura bien entendu un impact significatif contre la déforestation.

En 2018, les neuf projets ci-dessus ont impacté la vie de plus d'un million de personnes, et contribué à replanter plus de 130 millions d'arbres, soit une surface équivalente à cinq fois la superficie de Paris, à équiper 120 000 familles de foyers de cuisson améliorés qui réduisent la déforestation et préservent la santé des femmes, pour un total de 10 millions

de tonnes de CO<sub>2</sub> séquestrées ou évitées (les projets durent entre 10 et 20 ans). Ils contribuent donc à compenser, sur une base volontaire, les émissions de carbone d'Hermès.

En décembre 2017, lors d'un événement réunissant plus de 800 personnes chez Hermès à l'espace Jean-Louis Dumas (Pantin), actionnaires, ONG partenaires et amis de Livelihoods ont célébré le 6<sup>e</sup> anniversaire du fonds, se félicitant de la qualité du modèle et des résultats pour les communautés bénéficiaires. Le modèle d'investissement développé par Livelihoods a montré qu'il est possible de réussir des projets à grande échelle qui relient des grandes entreprises engagées contre le changement climatique et des communautés confrontées aux conséquences de ce changement.

Les résultats obtenus ont incité les actionnaires de Livelihoods à lancer en 2018 un second fonds carbone, fonctionnant sur des principes similaires au premier fonds, avec un objectif d'investissement de 100 M€ pour améliorer la vie de plus de 2 millions de personnes et d'éviter ou séquestrer plus de 25 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> sur les 20 prochaines années. Hermès participe à ce second fonds, projet ambitieux, en lien avec ses racines artisanales, et qui s'inscrit sur le long terme.

### **La Maroquinerie de la Tardoire, une bouffée d'oxygène pour Montbron**

En 2015, Hermès choisissait cette commune charentaise de 2 200 habitants, située non loin d'Angoulême, pour y implanter sa nouvelle manufacture de la Tardoire. Pour Montbron, cette ouverture s'est traduite, depuis trois ans, par la création de 300 emplois directs. Dans cet ancien berceau de la fabrication de pantoufles Charentaises, le taux de chômage avait atteint jusqu'à 15 % à la fin des années 1990, à la suite des difficultés des industries locales de textile et de feutre. Même si tous les problèmes ne sont pas réglés,

les postes créés par Hermès ont apporté une bouffée d'oxygène, comme en témoigne le maire, Gwenhaël François. Parmi les effets positifs, après deux décennies de fermetures de maisons et de magasins, et alors que l'école perdait une classe tous les quatre ans, des familles s'installent à nouveau, une classe de maternelle a rouvert, et commerces locaux et vie associative ont retrouvé de leur vitalité.



## **2.7.3 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU**

Les actions menées vis-à-vis de nos « parties prenantes » en termes « d'ancrage territorial » se rapportent aux principaux ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

### **N° 1 : Pas de pauvreté**

Les filiales de distribution d'Hermès, dans le cadre d'une politique groupe, participent à leur niveau à de nombreuses actions locales en faveur de communautés défavorisées. Hermès participe aussi grâce à sa contribution dans le fonds Livelihoods, à la réduction de la pauvreté et la faim dans les pays où elle n'opère pas. Les différents projets supportés par le fonds améliorent les conditions de vie de communautés implantées en Afrique, en Asie, en Amérique du Sud, et impactent près d'un million de personnes.

### **N° 4 : Éducation de qualité**

- ♦ 4.4 « Accroître les compétences professionnelles »

Hermès, par ses relations locales avec les écoles et les centres de formation, et par le versement de la taxe d'apprentissage, contribue au développement des compétences. La Fondation d'entreprise Hermès, de son côté, par ses programmes, contribue à valoriser les formations artisanales.

### **N° 8 : Travail décent et croissance économique**

- ♦ 8.1 « Contribuer à la croissance économique »

Notre développement commercial, et celui des nouvelles implantations participent à la création de valeur en local. Au cours des quatre dernières années, le groupe a ouvert cinq nouveaux sites de production et créé plus de 3 240 emplois.

◆ 8.3 « Développement de l'emploi et des achats locaux »

Les travaux en partenariat avec les Pôles Emploi en France, ont permis d'accueillir au sein des maroquinerie notamment, des personnes qui n'avaient pas le profil d'artisan. Aujourd'hui, 90 % des artisans qui entrent dans la maison ne sont pas issus d'une formation correspondante. La méthode de recrutement par simulation (MRS) permet à chacun d'avoir sa chance. La direction immobilière, de son côté, réalise localement dès que possible les achats de matériaux pour toutes les nouvelles constructions.

**N° 12 : Consommation et production responsable**

◆ 12.8 a « Modes de consommation plus durables »

L'objet Hermès est conçu pour durer et il se transmet de génération en génération : il se répare. Les prestations d'Après-Vente concernent l'intégralité des métiers de la maison (y compris les produits exceptionnels, unitaires ou personnalisés).

**N° 15 : Vie terrestre**

◆ 15.5 « Restauration des habitats des zones en danger »

Les projets du fonds Livelihoods contribuent à la restauration des zones humides et permettent en outre de limiter les impacts du changement climatique. La replantation de mangrove en Inde ou en Indonésie par exemple, permet de solidifier des zones exposées à la mousson et aux tornades tropicales.

**N° 16 : Paix, justice et institutions efficaces**

◆ 16.5 « Réduire la corruption et la pratique des pots de vin »

La politique éthique et de conduite des affaires d'Hermès réproouve et interdit tout comportement illégal sur ce sujet, qui donne lieu à des travaux de formalisation et de contrôles renforcés depuis 2017 dans le cadre de la loi française.

**N° 17 : Partenariat pour la réalisation des objectifs**

◆ 17.1 « Contribution au développement de certains pays, notamment par les taxes payées »

Le groupe n'est pas significativement implanté dans les pays en voie de développement. Les filiales de distribution à l'étranger respectent les taxes et prélèvements spécifiques locaux liés au développement.

## 2.8 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DE LA GÉRANCE

2

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société Hermès International,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Hermès International (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de la Gérance en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

### RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la Gérance d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ♦ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ♦ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- ♦ le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance, de fiscalité et de lutte contre la corruption ;
- ♦ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

## NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ◆ nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- ◆ nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◆ nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices <sup>1</sup>, et couvrent entre 23 % et 58 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- ◆ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

1. Échantillon sélectionné : pour la direction immobilière : magasin Bruxelles (Belgique), magasin Deauville, Paris rue de Sèvres (France), Mumbai First Floor (Inde), Hambourg (Allemagne), Bond Street (Royaume Uni), 755 Burrard Street Vancouver BCSL5 (Canada), Midotsuji, Ginza (Japon), Séoul Dosan Park (Corée), East Coast Corporate Office, NY Madison 691, Wall Street, Beverly Hills (Etats-Unis), Siam Paragon (Thaïlande). Pour la direction industrielle : Cristallerie de Saint-Louis (Cristal), Pyramide (Cuir), Logistique Bobigny (Logistique), Comptoir Nouveau de la Parfumerie (Parfumerie), Atelier AS, AEI (Soie et Textile), Tannerie du Puy, Tannerie d'Annonay (Tannerie). Pour la direction des ressources humaines : Cristallerie de Saint-Louis (France), Hermès International (France), Hermès Service groupe (France), Hermès Maroquinerie-Sellerie (France), Hermès Italie (Italie), Hermès China (Chine).

## MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ 12 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec 8 personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant la direction des affaires industrielles, la direction du développement immobilier, la direction des ressources humaines et la direction du développement durable.

2

## CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 9 avril 2019

L'un des commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit

Olivier Auberty  
Associé

Sylvain Lambert  
Associé du département Développement durable

## ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES <sup>2</sup>

Sélection d'informations qualitatives et quantitatives, associées aux politiques, actions et résultats relatifs aux dix-huit risques principaux identifiés pour l'activité du groupe, présentées dans les sections suivantes du rapport de gestion

Principaux risques ou opportunités identifiés	Rubriques du rapport de gestion traitant des politiques, actions et résultats associés revues dans le cadre de nos travaux
Savoir-Faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ chapitre 2.2.1</li> <li>◆ chapitre 2.2.2</li> <li>◆ chapitre 2.2.3</li> <li>◆ chapitre 2.2.4</li> </ul> <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nombre d'heures de formation</li> <li>◆ Nombre de collaborateurs ayant participé au programme Parcours d'Adresse</li> <li>◆ Répartition des postes supplémentaires par filière</li> <li>◆ Nombre de collaborateurs ayant assisté à la journée du Forum H</li> </ul>
Equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ chapitre 2.3.1</li> <li>◆ chapitre 2.3.2</li> <li>◆ chapitre 2.3.3</li> </ul> <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Effectifs et leurs répartitions</li> <li>◆ Nombre de licenciements</li> <li>◆ Accidents du travail, Taux de fréquence et taux de gravité</li> <li>◆ Nombre d'heures travaillées réelles</li> <li>◆ Nombre d'heures travaillées théoriques</li> <li>◆ Nombre de jours d'absence</li> <li>◆ Part des filiales ayant reçu la Charte Ethique en version électronique</li> </ul>
Matières	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ chapitre 2.4.1</li> <li>◆ chapitre 2.4.2</li> </ul> <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ratio de consommation du cuir</li> <li>◆ Evolution du tonnage global de déchets industriels*</li> <li>◆ Certification RJC</li> <li>◆ Audit de la filière d'élevage des autruches</li> </ul>
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ chapitre 2.5.1</li> <li>◆ chapitre 2.5.2</li> <li>◆ chapitre 2.5.3</li> <li>◆ chapitre 2.5.4</li> <li>◆ chapitre 2.5.5</li> </ul> <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Provisions pour risques en matière d'environnement</li> <li>◆ Consommation totale d'eau des sites industriels*</li> <li>◆ Consommation de gaz des sites industriels*</li> <li>◆ Consommation d'électricité pour les sites industriels* et pour les magasins et bureaux</li> <li>◆ Consommation de fuel pour les sites industriels*</li> <li>◆ Consommation d'énergie renouvelable pour les sites industriels*</li> <li>◆ Consommation totale d'énergie pour les sites industriels*</li> <li>◆ Masse des déchets DIB (déchets non dangereux) pour les sites industriels*</li> <li>◆ Masse des déchets DID (déchets dangereux) pour les sites industriels*</li> <li>◆ Rejets de dioxyde de carbone scope 1 et scope 2 pour les sites industriels*</li> <li>◆ Rejets de dioxyde de carbone scope 3</li> <li>◆ Liste des sites engagés dans des démarches de protection de la biodiversité</li> </ul>
Fournisseurs et Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ chapitre 2.6.1</li> <li>◆ chapitre 2.6.2</li> </ul> <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ancienneté moyenne avec les fournisseurs</li> <li>◆ Part des achats globaux du groupe au secteur aidé</li> <li>◆ Part des catégories d'achat directs ayant fait l'objet d'une cartographie des risques formalisée</li> <li>◆ Temps consacré aux audits de fournisseurs</li> </ul>
Ancrage locale et Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ chapitre 2.7.1</li> <li>◆ chapitre 2.7.2</li> </ul> <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pourcentage d'emploi en France et nombre d'emplois créés</li> <li>◆ Nombre de recrutements en France, dont emplois stables</li> <li>◆ Taux effectif d'imposition</li> <li>◆ Nombre de projets Livelihoods</li> </ul>

(2) Les résultats et indicateurs clés de performance présentés avec le signe « \* » dans ce tableau ont fait l'objet de notre part, à la demande de la société Hermès International, de travaux de vérification plus étendus nous permettant d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur ces informations sélectionnées. Notre rapport d'assurance raisonnable est disponible sur demande au siège de la société.

# RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES PUBLIÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION DE LA GÉRANCE

2

## Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Hermès International,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaire aux comptes de la société Hermès International (ci-après « la Société »), nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur une sélection d'informations environnementales publiées dans le rapport de gestion 2018 de la Gérance.

Les informations environnementales sélectionnées par Hermès International sont les suivantes :

- ◆ Consommation totale d'eau des sites industriels ;
- ◆ Consommation de gaz des sites industriels ;
- ◆ Consommation d'électricité pour les sites industriels ;
- ◆ Consommation de fuel pour les sites industriels ;
- ◆ Consommation d'énergie renouvelable pour les sites industriels ;
- ◆ Consommation totale d'énergie pour les sites industriels ;
- ◆ Masse des déchets DIB (déchets non dangereux) pour les sites industriels ;
- ◆ Masse des déchets DID (déchets dangereux) pour les sites industriels ;
- ◆ Rejets de dioxyde de carbone scope 1 et scope 2 pour les sites industriels.

Ces informations ont été préparées sous la responsabilité de la Direction des Affaires Industrielles et de la Direction du Développement Durable conformément aux procédures de la Société, disponibles sur demande au siège de la société.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur ces informations sélectionnées. Les conclusions formulées ci-après portent sur les informations sélectionnées et non pas sur l'ensemble des informations RSE contenues dans le rapport de gestion de la Gérance.

## NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance raisonnable sur le fait que les informations environnementales sélectionnées par la Société ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux procédures de la Société :

- ◆ Nous avons examiné au niveau du Groupe le caractère approprié des procédures de reporting élaborées par la Société au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible ;
- ◆ Nous avons vérifié la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations et pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration de ces informations ;
- ◆ Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données. Ces travaux se sont notamment appuyés sur des entretiens avec les personnes de la Direction des Affaires Industrielles responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données ;
- ◆ Nous avons sélectionné un échantillon d'entités : Compagnie des Cristalleries de Saint-Louis (Cristal), Pyramide (Cuir), Logistique Bobigny (Logistique), Comptoir nouveau de la Parfumerie (Parfumerie), Atelier AS, AEI (Soie et Textile), Tannerie du Puy, Tannerie d'Annonay (Tannerie) ;

♦ Au niveau des entités sélectionnées :

- Nous avons vérifié, sur la base d'entretiens avec les personnes en charge de la préparation des données, la bonne compréhension et la correcte application des procédures ;
- Nous avons effectué des tests de détail, sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

Ces entités de la Société représentent entre 52% et 58% des informations environnementales sélectionnées.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos experts en matière de RSE.

## CONCLUSION

A notre avis, les informations environnementales sélectionnées par la Société et rappelées ci-dessus, publiées dans le son rapport de gestion 2018, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel utilisé par la Société et applicable en 2018.

Neuilly-sur-Seine, le 9 avril 2019

L'un des commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit

Olivier Auberty  
Associé

Sylvain Lambert  
Associé du département Développement durable





# 3

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>3.1</b>	<b>RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>135</b>
3.1.1	Code de gouvernement d'entreprise de la société	135
3.1.1.1	<i>Principes de gouvernement d'entreprise appliqués</i>	135
3.1.1.2	<i>Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP- MEDEF révisé en juin 2018, écartées en raison de la forme sociale de la société et pour d'autres motifs - Mises en conformité réalisées</i>	135
3.1.2	Structure d'organisation d'Hermès International	138
3.1.3	Organes d'administration et de direction	139
3.1.3.1	<i>Mouvements intervenus au cours de l'exercice 2018</i>	139
3.1.3.2	<i>Plan de succession des dirigeants</i>	139
3.1.3.3	<i>Direction du groupe (rôle et composition, liste des mandats et fonctions exercés)</i>	139
3.1.4.5	<i>Politique de diversité appliquée au sein du Conseil de surveillance</i>	170
3.1.4.6	<i>Indépendance des membres du Conseil de surveillance</i>	174
3.1.4.11	<i>Comités spécialisés</i>	183
<b>3.2</b>	<b>ÉTHIQUE – CONFORMITÉ</b>	<b>214</b>
3.2.1	Engagements	214
3.2.1.1	<i>Promotion et respect des conventions fondamentales en matière de droits humains et de libertés fondamentales</i>	214
3.2.1.2	<i>Charte éthique</i>	214
3.2.1.3	<i>Code de conduite des affaires</i>	215
3.2.1.4	<i>Protection des données personnelles et respect de la vie privée</i>	216
3.2.2	Organisation	217
3.2.2.1	<i>Comité éthique</i>	217
3.2.2.2	<i>Directeur juridique compliance et affaires publiques</i>	217
3.2.2.3	<i>Comité compliance et vigilance</i>	217
3.2.2.4	<i>Délégué à la protection des données</i>	217
3.2.2.5	<i>Gouvernance « protection des données personnelles »</i>	217
3.2.3	Déploiement	218
3.2.3.1	<i>Corruption</i>	218
3.2.3.2	<i>Vigilance</i>	220
3.2.3.3	<i>Protection des données personnelles et respect de la vie privée</i>	220
3.2.4	Contrôle	221
3.2.4.1	<i>Ligne d'alerte professionnelle</i>	221
3.2.4.2	<i>Système de sanctions mis en place</i>	221
3.2.4.3	<i>Contrôle sur l'application des valeurs éthiques</i>	221
3.2.4.4	<i>Programme de formation sur les enjeux éthiques</i>	221
3.2.4.5	<i>Réseau de correspondants conformité au sein du groupe</i>	222



## 3.1 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport a été établi en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce et conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers. Il a été préparé avec le concours du président du Conseil de surveillance, du Comité RNG-RSE, du secrétaire du Conseil et des directions fonctionnelles concernées. Il a été approuvé par le Conseil de surveillance lors de sa séance du 19 mars 2019.

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

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

Le Conseil de surveillance a adopté officiellement depuis 2009 le référentiel de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF en considérant que les recommandations formulées s'inscrivent parfaitement dans la démarche de gouvernement d'entreprise du groupe. Ce référentiel comprend le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en juin 2018, 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-RSE fait une analyse comparative exhaustive de l'application des recommandations du Code AFEP-MEDEF par la société et en rend compte au Conseil de surveillance.

#### 3.1.1.2 Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, écartées en raison de la forme sociale de la société et pour d'autres motifs - Mises en conformité réalisées

Nous dressons ci-dessous un tableau des dispositions du Code AFEP-MEDEF que la société n'applique pas. Comme le recommande l'Autorité des marchés financiers, il a été distingué les dispositions écartées en raison de sa forme sociale et celles écartées pour d'autres motifs, avec les explications correspondantes. Nous avons également listé les mises en conformité réalisées depuis la dernière révision du Code AFEP-MEDEF en juin 2018.

#### Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées en raison de la forme sociale de la société

#### Explications

##### Les séances du Conseil et les réunions des comités (art. 10.3)

Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Compte tenu du rôle imparti au Conseil de surveillance (décrit en page 153), dans une société en commandite par actions, cette disposition du Code AFEP-MEDEF n'est pas applicable.

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

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

Le Comité RNG-RSE (description en pages 183 et suivantes) de la société n'a pas pour attribution d'établir le plan de succession des gérants, qui ne relève pas, dans une société en commandite par actions, de la compétence du Conseil de surveillance. Le Comité RNG-RSE doit, depuis 2016, conformément à son règlement intérieur, s'assurer de l'existence d'un plan de succession des gérants, ce qui a été fait pour la première fois en 2017 et fait l'objet depuis d'une revue annuelle (cf. page 139). En 2018, le Comité RNG-RSE s'est assuré également de l'existence d'un plan de succession du président du Conseil de surveillance et cette mission a été ajoutée à son règlement intérieur (cf. page 149).

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

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

Le Comité RNG-RSE (description en pages 183 et suivantes) de la société n'a pas pour attribution de fixer la rémunération des gérants, qui relève de la compétence de l'associé commandité et non du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance a décidé en conséquence qu'il n'était pas pertinent que le représentant des salariés en soit membre.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées pour d'autres motifs	Explications
<p><b>Proportion de membres indépendants dans le Conseil de surveillance (art. 8.3)</b> La part des administrateurs indépendants dans le Conseil de surveillance doit être au moins d'un tiers.</p>	<p>M. Robert Peugeot a atteint 12 ans de mandat le 24 janvier 2019 et a perdu de ce fait sa qualité de membre du Conseil indépendant selon les critères exposés à l'article 8.5 et suivants du Code AFEP-MEDEF.</p> <p>Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 5 juin 2018 pour une durée d'un an afin de le remplacer dans les meilleures conditions possibles par un nouveau membre du Conseil de surveillance ayant le statut d'indépendant lors de l'Assemblée générale de 2019. Le Conseil de surveillance a considéré en 2018 qu'il était préférable que les proportions de membres indépendants au sein du Conseil et au sein du Comité d'audit et des risques soient un peu inférieures aux exigences du Code AFEP-MEDEF pendant une courte période de quelques mois plutôt que d'écarter un des critères d'indépendance concernant M. Robert Peugeot.</p> <p>Mme Sharon MacBeath a démissionné de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance à effet au 20 mars 2019 pour des raisons personnelles.</p> <p>La perte de la qualité de membre indépendant de M. Robert Peugeot et la démission de Mme Sharon MacBeath ont ramené la proportion des membres indépendants au sein du Conseil de surveillance et des comités à des niveaux inférieurs aux exigences du Code AFEP-MEDEF.</p> <p>A la date de publication du présent document de référence, le Conseil, en lien avec le Comité RNG-RSE, poursuit son processus de sélection afin de proposer la nomination, à l'Assemblée générale du 4 juin 2019, de deux nouveaux membres indépendants en remplacement de M. Robert Peugeot et Mme Sharon MacBeath, ce qui permettrait de restaurer la proportion d'un tiers de membres indépendants au sein du Conseil.</p>
<p><b>Proportion de membres indépendants dans le Comité d'audit et des risques (art. 15.1)</b> La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit et des risques doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.</p>	<p>Le Conseil de surveillance a considéré que la proportion en 2018 de membres du Comité d'audit et des risques indépendants, un peu inférieure en nombre aux deux tiers (60 %, soit trois sur cinq membres), permettait un bon fonctionnement du Comité d'audit et des risques. 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 et des risques soit, lors de sa désignation et pendant toute la durée d'exercice de cette fonction, qualifiée d'indépendante. Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise considère dans son rapport 2014 « qu'un comité d'audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq reste conforme à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un membre indépendant », ce qui est le cas de la société. Il n'est pas envisagé à court terme de porter la proportion de membres indépendants du Comité d'audit et des risques aux deux tiers mais ce point sera réexaminé par le Conseil lors de chaque évaluation annuelle.</p> <p>Comme indiqué ci-dessus, la proportion de membres indépendants au sein du Comité d'audit et des risques a été ramenée provisoirement, depuis le début de l'année 2019, à 25 % du fait de la perte de la qualité de membre indépendant de M. Robert Peugeot et de la démission de Mme Sharon MacBeath du Conseil de surveillance.</p> <p>La sélection en cours de deux nouveaux membres indépendants devrait permettre de restaurer la proportion de 60 % de membres indépendants au sein du Comité d'audit et des risques.</p>
<p><b>Proportion de membres indépendants dans le Comité des rémunérations (art. 17.1)</b> Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants</p>	<p>Comme indiqué ci-dessus, la proportion de membres indépendants au sein du Comité RNG-RSE a été ramenée provisoirement, depuis le début de l'année 2019, à un tiers du fait de la perte de la qualité de membre indépendant de M. Robert Peugeot et de la démission de Mme Sharon MacBeath du Conseil de surveillance.</p> <p>La sélection en cours de deux nouveaux membres indépendants devrait permettre de restaurer la proportion de 50 % de membres indépendants au sein du Comité RNG-RSE.</p>
<p><b>Indemnités de départ (art. 24.5.1)</b> Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. Elles doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ.</p>	<p>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 372 et suivantes.</p> <p>Compte tenu de l'importance du rôle de l'associé commandité dans une société en commandite par actions -qui a le pouvoir de nommer et révoquer tout gérant-, et dans le cas d'une personne morale de son représentant légal, il a été considéré que la cessation des fonctions de gérant de M. Axel Dumas qui résulterait du remplacement du gérant d'Émile Hermès SARL devait être assimilée à un départ contraint.</p> <p>Le Conseil de surveillance a donc considéré que l'engagement de rémunération différée pris à l'égard de M. Axel Dumas respectait les exigences du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.</p> <p>L'AMF, dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de novembre 2018, recommande que le conseil procède à un examen régulier des éléments de rémunération susceptibles d'être dus à l'occasion ou postérieurement au départ d'un dirigeant et qu'il s'interroge sur la possibilité et l'opportunité d'une mise en conformité avec de nouvelles dispositions du code.</p> <p>Le Comité RNG-RSE a procédé début 2019 à un réexamen de cet engagement. Il a conclu qu'aucune mise en conformité avec les nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF n'était nécessaire.</p>

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées pour d'autres motifs	Explications
<p><b>Consultation des actionnaires sur la rémunération du président du Conseil de surveillance (art. 26.2)</b></p>	<p>Il n'a pas semblé pertinent à la Gérance de proposer aux actionnaires un vote sur la rémunération du président du Conseil de surveillance dans la mesure où ce dernier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ perçoit une rémunération fixe d'un montant de 140 000 € prévu dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance et prélevé sur le montant global des jetons de présence approuvé par l'Assemblée générale ;</li> <li>♦ ne perçoit aucun autre élément de rémunération de quelque nature que ce soit.</li> </ul> <p>Ces éléments ont été précédemment portés à la connaissance des actionnaires.</p>
<p><b>Mises en conformité réalisées depuis la révision du Code AFEP-MEDEF en juin 2018</b></p>	<p><b>Explications</b></p>
<p><b>Missions du Conseil (art. 1.1 à 1.6)</b>  <b>Engagements des entreprises en matière de non-discrimination et de diversité (art. 1.7)</b>  <b>Dialogue des actionnaires avec le Conseil (art. 4.4)</b>  <b>Politique de diversité du Conseil (art. 6.2)</b>  <b>Attributions du Comité d'audit et des risques (art. 15.2)</b>  <b>Déontologie de l'administrateur (art. 19)</b></p>	<p>Le règlement intérieur (texte intégral page 207) du Conseil de surveillance a été mis à jour le 11 septembre 2018, afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ de mettre à jour la date de révision du Code AFEP-MEDEF (§ 1.1.21.) ;</li> <li>♦ d'intégrer les nouvelles dispositions des articles 1.4 à 1.7, 4.4 et 6.2 du Code AFEP-MEDEF (§ 1.2.4.) ;</li> <li>♦ d'intégrer les nouvelles dispositions de l'article 19 du Code AFEP-MEDEF (§ 1.1.3.6.).</li> </ul> <p>Le règlement intérieur du Comité RNG-RSE a été mis à jour le 16 novembre 2018 afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ de le rebaptiser « Comité des rémunérations, des nominations, de la gouvernance et de la RSE » ou « Comité RNG-RSE » ;</li> <li>♦ de lui confier deux nouvelles missions en matière de responsabilité sociale et environnementale : <ul style="list-style-type: none"> <li>• assister le Conseil de surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE afin que le groupe Hermès anticipe au mieux les opportunités, enjeux et risques qui y sont associés,</li> <li>• assister le Conseil de surveillance dans le suivi de la politique sociale du groupe Hermès et la politique de non-discrimination et de diversité.</li> </ul> </li> </ul> <p>Le règlement intérieur du Comité d'audit et des risques a été mis à jour le 16 novembre 2018 et le 19 mars 2019 afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ de le rebaptiser « Comité d'audit et des risques » ;</li> <li>♦ de lui confier deux nouvelles missions concernant l'exposition aux risques et à la prévention de la corruption : <ul style="list-style-type: none"> <li>• examiner régulièrement les opportunités et les expositions aux risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence,</li> <li>• s'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;</li> </ul> </li> <li>♦ d'intégrer les nouvelles dispositions des articles 1 et 15.2 du Code AFEP-MEDEF (§ 2.1).</li> </ul> <p>Le Conseil de surveillance du 20 mars 2018 avait déjà désigné le président du Conseil de surveillance comme la personne chargée de dialoguer au nom du Conseil de surveillance avec les actionnaires (cf. page 178).</p> <p>La politique de diversité dans la composition du Conseil figurait déjà dans le document de référence (cf. page 170).</p>
<p><b>Critères d'indépendance (art. 8.5.3)</b></p>	<p>Un nouvel examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance a été effectué par le Comité RNG-RSE début 2019 en vérifiant que les membres indépendants n'exerçaient pas un rôle de « conseil » pour le groupe Hermès.</p>
<p><b>Participation individuelle des administrateurs (art. 10.1)</b></p>	<p>Aucune mise en conformité nécessaire car l'assiduité individuelle des membres du Conseil de surveillance figurait déjà dans le document de référence (cf. page 177).</p>
<p><b>Raison pour laquelle la nomination ou le renouvellement d'un membre du Conseil est proposé à l'Assemblée (art. 13.4)</b></p>	<p>L'exposé des motifs des résolutions proposant le renouvellement ou la nomination de membres du Conseil de surveillance a été complété (cf. page 378 et suivantes) avec les raisons pour lesquelles elles sont proposées.</p>
<p><b>Intégration d'un critère lié à la RSE dans la rémunération des dirigeants (art. 24.1.1)</b></p>	<p>Sur proposition du Comité RNG-RSE, le Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL du 19 mars 2019 a décidé de soumettre une partie de la rémunération variable des deux gérants à un nouveau critère RSE représentant les engagements affirmés et constants du groupe en matière de développement durable, comme cela est exposé page 202.</p>
<p><b>Présentation standardisée des informations sur le Conseil et les comités</b></p>	<p>La présentation synthétique du Conseil et des comités, les fiches de présentation des gérants et membres du Conseil de surveillance, le tableau sur les changements intervenus dans la composition du Conseil et l'exposé sur l'indépendance des membres ont été adaptés.</p>

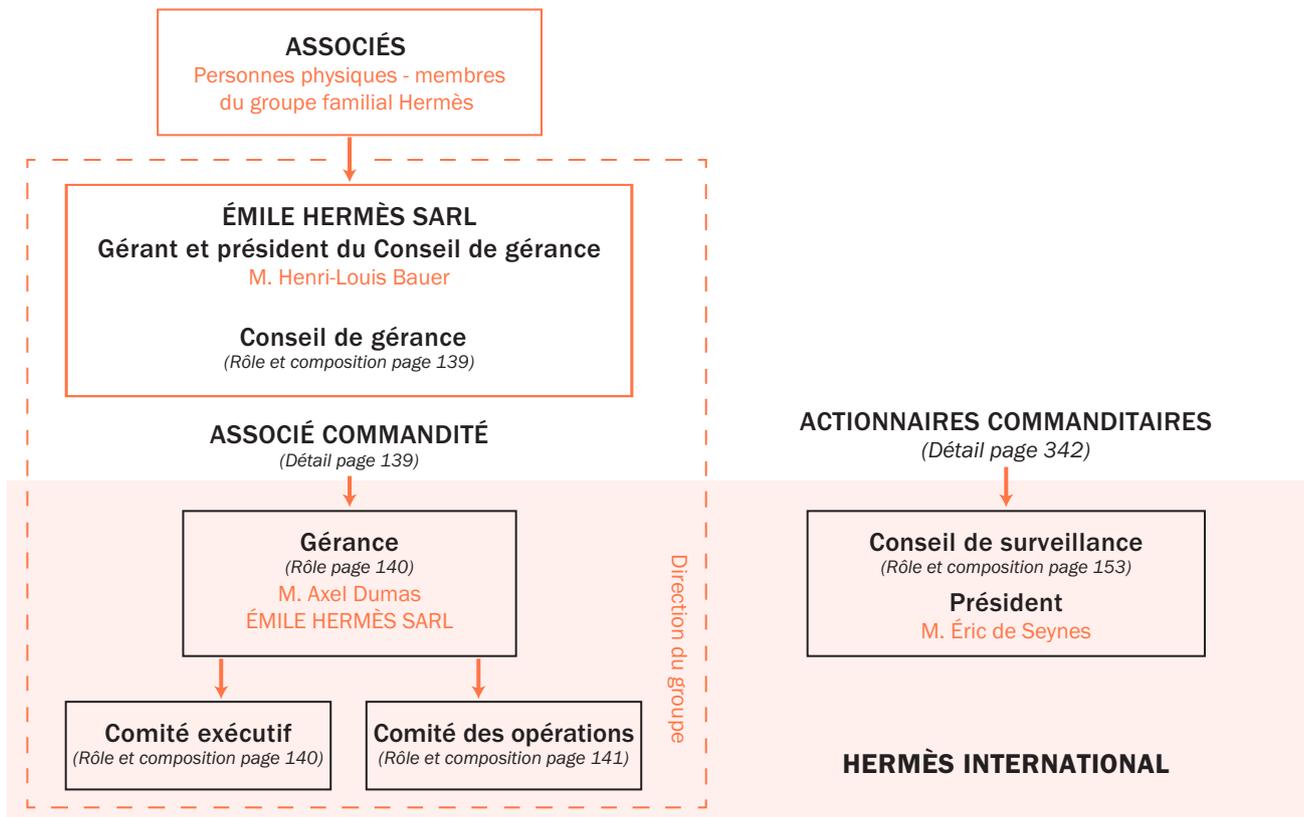
### Prix de gouvernement d'entreprise

Depuis 2009, les Grands Prix de la Transparence récompensent la qualité de l'information réglementée des sociétés de droit français du SBF 120. L'objectif de ces Grands Prix est de permettre aux émetteurs de mesurer chaque année leurs performances en matière de transparence et d'identifier les meilleures pratiques de place. Chaque année, le niveau d'exigence augmente (de 40 critères en 2009 à plus de 165 critères en 2018).

Lors de la 9<sup>e</sup> édition des Grands Prix de la Transparence, Hermès International a reçu le 3 octobre 2018 le « Grand Prix de la Meilleure Progression ». Ce prix repose sur les critères d'accessibilité, de précision, de comparabilité et de disponibilité de quatre supports clés (document de référence, charte éthique, site Internet financier et avis de convocation).

Ce prix est la reconnaissance du travail de toutes les équipes de la maison qui concourent à l'élaboration de nos documents d'informations réglementées.

### 3.1.2 STRUCTURE D'ORGANISATION D'HERMÈS INTERNATIONAL



### 3.1.3 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

#### 3.1.3.1 Mouvements intervenus au cours de l'exercice 2018

Aucun mouvement n'est intervenu au sein de la Gérance ou du Comité exécutif en 2018.

#### 3.1.3.2 Plan de succession des dirigeants

Tous les deux ans, une revue Ressources Humaines à 360°, appelée la « revue des talents », de chaque filiale est effectuée notamment pour :

- ◆ identifier de manière exigeante et sélective les talents capables d'occuper à terme les plus hautes responsabilités au sein de la maison ;
- ◆ soutenir le développement des talents par des actions ciblées et ambitieuses pour créer les conditions de leur performance, leur motivation et leur fidélisation ;
- ◆ anticiper et piloter les évolutions possibles (mobilités inter ou intra-filiales) et les plans de succession pour assurer la pérennité de l'organisation et bâtir le futur d'Hermès.

Cette revue des talents couvre la succession des membres du Comité exécutif. Une synthèse et les plans d'action de la revue des talents 2018 ont été présentés au Comité RNG-RSE fin 2018.

#### 3.1.3.3 Direction du groupe (rôle et composition, liste des mandats et fonctions exercés)

##### Associé commandité et son Conseil de gérance

Rôle	Composition au 31/12/2018	
L'associé commandité répond indéfiniment et solidairement des dettes sociales envers les tiers. L'associé commandité a le pouvoir de nommer et de révoquer tout gérant, après avoir recueilli l'avis motivé du Conseil de surveillance. Il arrête pour le groupe, après avoir recueilli l'avis du Conseil de surveillance, les décisions en matière d'options stratégiques, de budgets consolidés d'exploitation et d'investissement, et de propositions à l'Assemblée générale de distribution de primes d'émission, réserves et reports à nouveau. Il peut émettre des avis auprès de la Gérance sur toute question d'intérêt général du groupe. Il autorise tout emprunt de la société, la constitution de toutes cautions, avals et garanties ou tous gages et hypothèques sur les biens de la société, et toute constitution de société ou prise de participation représentant plus de 10 % du montant de la situation nette consolidée.	◆ <b>Émile Hermès SARL</b>	Associé commandité
	représentée par son Conseil de gérance :	
	◆ <b>M. Henri-Louis Bauer</b>	Gérant, président et membre du Conseil de gérance
	◆ <b>M. Frédéric Dumas</b>	Vice-président et membre du Conseil de gérance
	◆ <b>Mme Pascale Mussard</b>	Vice-présidente et membre du Conseil de gérance
	◆ <b>Mme Sandrine Brekke</b>	Autres membres du Conseil de gérance
	◆ <b>Mme Capucine Bruet</b>	
	◆ <b>Mme Alice Charbin</b>	
	◆ <b>M. Édouard Guerrand</b>	
	◆ <b>M. Laurent E. Momméja</b>	
	◆ <b>M. Jean-Baptiste Puech</b>	
	◆ <b>M. Guillaume de Seynes</b>	

Par ailleurs, un plan de succession a été établi pour la Gérance. Ce plan a été soumis oralement en 2016 au Comité RNG-RSE qui l'a qualifié de bonne qualité et en bonne adéquation. En 2017, le Comité RNG a procédé au réexamen annuel de ce plan et a pris acte qu'aucune modification n'y a été apportée.

Ce plan de succession couvre :

- ◆ la succession temporaire par interim (incapacité temporaire d'un gérant pour maladie ou accident par exemple) ;
- ◆ la succession imprévue (incapacité permanente, décès ou démission d'un gérant à court ou moyen terme).

Début 2019, un mémo écrit détaillant le plan de succession de la Gérance a été porté à la connaissance du Comité RNG-RSE et a été remis à l'associé commandité.

Il est à noter que l'existence de deux gérants, dont une personne morale, garantit l'absence de vacance soudaine de la Gérance.

Le Comité RNG-RSE a souhaité que la revue des talents lui soit présentée tous les deux ans et le plan de succession de la Gérance et du président du Conseil de surveillance tous les ans.

Pour le plan de succession du président du Conseil de surveillance, se référer au paragraphe 3.1.4.2 (page 149).

## Gérance

### Rôle

La Gérance assure la direction d'Hermès International.

La fonction de gérant consiste à diriger le groupe et à agir dans l'intérêt général de la société, dans les limites de son objet social et dans le respect des pouvoirs, attribués par la loi et les statuts, au Conseil de surveillance, à l'associé commandité et aux assemblées générales d'actionnaires. Les gérants se sont répartis les rôles comme suit : Axel Dumas est en charge de la stratégie et de la gestion opérationnelle et Émile Hermès SARL, par le biais de son Conseil de gérance, est en charge de la vision et des axes stratégiques.

### Composition au 31/12/2018

Les gérants sont nommés par l'associé commandité, après consultation du Conseil de surveillance. Selon les dispositions statutaires, la Gérance est composée d'un ou deux gérants, personnes physiques, associés commandités ou étrangers à la société et disposant chacun des mêmes pouvoirs et attributions. Les mandats des gérants sont à durée indéterminée.

♦ <b>M. Axel Dumas</b>	Gérant
nommé par décision de l'associé commandité, en date du 4 juin 2013 (à effet du 5 juin 2013).	
♦ <b>La société Émile Hermès SARL</b>	Gérant
(représentée par M. Henri-Louis Bauer), nommée par décision de l'associé commandité en date du 14 février 2006 (à effet du 1 <sup>er</sup> avril 2006).	

### Obligations de détention d'actions

Le Conseil de surveillance a décidé le 21 mars 2017 que les gérants devaient détenir chacun un minimum de 1 000 actions Hermès International en application de l'article 22 du Code AFEP-MEDEF. Les deux gérants respectent cette obligation.

## Comité exécutif

### Rôle

La direction générale du groupe est assurée, autour du gérant, par une équipe de directeurs ayant chacun des attributions définies, et réunis au sein d'un Comité exécutif.

Il est composé de huit membres.

Sa mission est la direction opérationnelle et stratégique du groupe.

Le Comité exécutif se réunit toutes les deux semaines.

Sa composition reflète les principales expertises du groupe.

### Composition au 31/12/2018

♦ <b>M. Axel Dumas</b>	Gérant
♦ <b>M. Florian Craen</b>	Directeur général commercial
♦ <b>Mme Charlotte David</b>	Directeur général communication
♦ <b>M. Pierre-Alexis Dumas</b>	Directeur artistique général
♦ <b>M. Olivier Fournier</b>	Directeur général en charge de la gouvernance et du développement des organisations
♦ <b>M. Wilfried Guerrand</b>	Directeur général projets digitaux et e-commerce
♦ <b>M. Éric du Halgouët</b>	Directeur général finances
♦ <b>M. Guillaume de Seynes</b>	Directeur général pôle Amont et Participations

### Au 31/12/2018

Ancienneté moyenne au Comex	6 ans
Ancienneté moyenne dans leurs fonctions	5 ans
Âge moyen	51 ans
Pourcentage de femmes <sup>1</sup>	14,29 %

(1) Hors gérant.

### Evolutions du Comité exécutif après le 31 décembre 2018

Une réorganisation est intervenue le 1<sup>er</sup> avril 2019 :

1) Mme Catherine Fulconis, Directrice Générale des métiers Maroquinerie-Sellerie (qui regroupe aussi Hermès Horizons et l'équitation) et Petit h a rejoint le Comité Exécutif.

- 2) M. Wilfried Guerrand a été nommé Directeur Général Métiers (Hermès Femme, Hermès Homme, Hermès Bijouterie, Hermès Soie et Textiles et Hermès Maison), Systèmes d'Information et Data.
- 3) La communication digitale est désormais rattachée à Mme Charlotte David, Directrice générale communication, et le e-commerce à M. Florian Craen, Directeur général commercial.

## Comité des opérations

Rôle	Composition au 31/12/2018
Le Comité des opérations, qui reporte à la Gérance, réunit le Comité exécutif et les dirigeants des principaux métiers et zones géographiques du groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>M. Axel Dumas</b> Gérant et président du comité</li> </ul>
Il est composé de 22 membres (25 membres depuis le 1 <sup>er</sup> avril 2019).	<p><b>Membres du Comité exécutif (voir page 140)</b></p> <p><b>Dirigeants Métiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Mme Agnès de Villers</b> Parfums</li> <li>◆ <b>M. Laurent Dordet</b> Horlogerie</li> <li>◆ <b>Mme Catherine Fulconis</b> Maroquinerie-Sellerie</li> <li>◆ <b>M. Wilfried Guerrand</b> Prêt-à-porter femme</li> <li>◆ <b>Mme Antoinette Louis</b> Soie et textiles</li> <li>◆ <b>Mme Véronique Nichanian</b> Prêt-à-porter homme</li> <li>◆ <b>Mme Anne-Sarah Panhard</b> Maison</li> <li>◆ <b>Mme Laurence Reulet</b> Bijouterie</li> </ul> <p><b>Dirigeants Zones géographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>M. Masao Ariga</b> Japon</li> <li>◆ <b>M. Robert Chavez</b> États-Unis et Amérique latine</li> <li>◆ <b>Mme Héléne Dubrule</b> France</li> <li>◆ <b>M. Éric Festy</b> Asie du Sud</li> <li>◆ <b>M. Luc Hennard</b> Chine</li> <li>◆ <b>Mme Juliette Streichenberger</b> Europe</li> <li>◆ <b>Mme Ségolène Verdillon</b> Ventes aux voyageurs</li> </ul>
Sa mission est :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ d'associer les dirigeants aux grands enjeux et orientations stratégiques du groupe ;</li> <li>◆ de favoriser la communication, le partage et des échanges restreints entre ses membres dans leur périmètre de responsabilité ;</li> <li>◆ d'amener le Comité exécutif à prendre certaines décisions.</li> </ul>	
Le Comité des opérations se réunit pendant une journée entière trois fois par an.	
Pourcentage de femmes <sup>1</sup> :	47,61 %
Pourcentage d'étrangers <sup>1</sup> :	9,52 %

(1) Hors gérant.

### Evolutions du Comité des opérations après le 31 décembre 2018

Le 1<sup>er</sup> avril 2019, trois nouveaux membres du Comité des opérations – Dirigeants métiers – ont été nommés :

- ◆ Mme Hinde Pagani : Directrice générale adjointe Digital Ventes et Service ;
- ◆ Mme Ambre Pulcini : Directrice générale Métiers Prêt-à-Porter Femme et Chaussures ;
- ◆ Mme Elodie Potdevin : Directrice générale Métier Accessoires de Mode et IDO.

### Politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité

Qu'il s'agisse de la nomination des instances dirigeantes, du recrutement ou encore de la nomination de tout collaborateur, le groupe Hermès est particulièrement attaché et attentif au respect du principe de non-discrimination.

Chaque fois que l'occasion le permet, l'importance de ce principe est rappelée à l'ensemble des collaborateurs.

La politique « Hermès Employeur Responsable » insiste sur le respect de deux principes essentiels : le principe de non-discrimination et le principe d'égalité entre les femmes et les hommes.

Le groupe a mis en place une formation « Alterego » qui porte sur l'intégration et le management des diversités. Cette formation est suivie par l'ensemble des Comités de direction et les managers de proximité du groupe. Elle comporte un long développement sur l'identification et la lutte contre toutes les formes de discriminations (directes, indirectes ou encore involontaires) ainsi que la réaffirmation d'une tolérance zéro du groupe à l'égard de ce type de pratiques.

Le groupe a également pris des engagements en faveur de l'intégration professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap (cf. pages 80 et 81 et pages 111, 112 et 113).

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37-4, 6° du Code de commerce modifié par la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », adoptée le 1<sup>er</sup> août 2018, nous précisons la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la gérance en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Deux comités ont été mis en place par la Gérance depuis de nombreuses années pour l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales :

- ◆ Le Comité exécutif (rôle et composition page 140)
- ◆ Le Comité des opérations (rôle et composition ci-dessus)

Le tableau ci-dessous présente la mixité au sein des instances dirigeantes et dans la catégorie des cadres dirigeants :

Proportion de femmes	Au 31 décembre 2018	En 2019 <sup>3</sup>
Conseil de Surveillance <sup>1</sup>	50,00 %	45,45 %
Comité exécutif <sup>2</sup>	14,29 %	25,00 %
Comité des opérations <sup>2</sup>	47,61 %	54,16 %
Cadres dirigeants	44,90 %	-

1 Hors le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés.

2 Hors gérant.

3 À la date de publication du présent document de référence.

European Women on Boards (EWoB) et Ethics & Boards ont publié leur premier indice européen de diversité de genre. Ce classement comparatif met en évidence les meilleures pratiques des Entreprises européennes en termes de diversité hommes-femmes et a été créé dans le but de mesurer l'évolution de la mixité au sommet du monde de l'entreprise européenne. Il analyse les situations des 200 plus grandes entreprises du Stoxx Europe 600 enregistrées dans neuf pays européens (Belgique, République tchèque, Finlande, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni).

Il se base sur 3 indicateurs :

- ◆ Représentation féminine au conseil d'administration / Conseil de surveillance ;
- ◆ Présidente du conseil d'administration / Conseil de surveillance ;
- ◆ Femme PDG ou présidente du conseil d'administration.

Hermès International figure en 2018 à la 16<sup>ème</sup> place de ce classement.

En outre, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 (§ 1.7), les missions du Conseil de surveillance décrites dans son règlement intérieur ont été complétées le 11 septembre 2018. Le Conseil de surveillance doit désormais s'assurer que les gérants mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes.

Une présentation de cette politique a été faite au Conseil de surveillance fin 2018.



### 3.1.4.5 Politique de diversité appliquée au sein du Conseil de surveillance

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 6° du Code de commerce, nous vous informons de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

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

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

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

Les travaux menés ont été décrits dans chaque document de référence ultérieur comme suit :

Travaux menés	Document de référence
de 2011 à 2013	2013 (tome 2, pages 21 et 22)
en 2014 et 2015	2014 (tome 2, page 19)
en 2016	2015 (tome 2, page 19)
en 2017	2016 (page 113)
en 2018	2017 (page 142)

Le Conseil de surveillance cible fixait des objectifs ou des principes en matière de taille optimale du Conseil, de limite d'âge, de nombre de membres indépendants et de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, expériences internationales, expertises...).

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, les objectifs définis, les modalités et les résultats atteints fin 2018 sont les suivants :

Critères utilisés	Objectifs fixés en 2012	Modalités de mise en œuvre et résultats au 31/12/2018
<p><b>Taille optimale (nombre de membres du Conseil)</b> La taille du Conseil était de 10 membres et la composition statutaire possible est de trois à 15 membres (cela relève d'une décision de l'associé commandité).</p>	<p>Objectif : maintenir le nombre de membres du Conseil dans la mesure où la taille est conforme aux recommandations de place et donnait satisfaction. Cela pourra être réexaminé plus tard si les autres contraintes (proportion de femmes, d'indépendants dans le Conseil et les comités) conduisent à devoir augmenter la taille du Conseil.</p>	<p>Le nombre de membres a été progressivement porté à 11 membres en 2012 (par l'intégration d'un membre du Conseil représentant les salariés) puis à 13 membres depuis 2017 (par la nomination de deux nouvelles femmes au Conseil).</p>
<p><b>Limite d'âge</b></p>	<p>Art 18.3 des statuts : Le nombre de membres ayant dépassé 75 ans ne peut dépasser le 1/3 Objectif : ne rien changer car la règle statutaire actuelle est satisfaisante.</p>	<p>Inchangée.</p>
<p><b>Représentation des femmes et des hommes</b></p>	<p>Fin 2011 : 20 % de femmes et 80 % d'hommes Objectif : atteindre 40 % de chaque sexe d'ici 2017 conformément à l'art. L. 226-4-1 du Code de commerce.</p>	<p>Nomination de Mme Dominique Senequier en 2013 et de Mme Monique Cohen en 2014. Fin 2014 : 40 % de femmes et 60 % d'hommes Nomination de Mme Sharon MacBeath en 2016 et de Mmes Dorothée Altmayer et Olympia Guerrand en 2017. Depuis fin 2017 : 50 % de femmes et 50 % d'hommes.</p>
<p><b>Nombre de membres indépendants</b></p>	<p>Règlement intérieur du Conseil : « La proportion de membres indépendants que doit comporter le Conseil est d'au moins un tiers. » Proportion en 2011 : plus de 1/3 (40 %, soit 4 indépendants sur 10 membres). Objectifs :  <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ remplacer les deux membres indépendants (MM. Ernest-Antoine Sellière et Maurice de Kervenoaël) qui ont plus de 75 ans à la prochaine échéance de leur mandat, soit en 2013 et en 2014 ;</li> <li>♦ trouver une femme indépendante susceptible d'intégrer le Comité d'audit et des risques en 2014.</li> </ul> </p>	<p>Nomination de Mme Dominique Senequier en 2013 au Conseil. Nomination de Mme Monique Cohen en 2014 au Conseil et au Comité d'audit (devenu Comité d'audit et des risques). Nomination de Mme Sharon MacBeath en 2016 au Conseil et au Comité d'audit (devenu Comité d'audit et des risques), puis au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance en 2017 (devenu Comité RNG-RSE). Fin 2018 : 1/3 de membres indépendants.</p>
<p><b>Nationalités, expériences internationales, expertises (Mettre en évidence les talents / Profils types manquants pour améliorer le fonctionnement du Conseil)</b></p>	<p>Objectifs :  <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ la culture de la maison étant très française, garder un Conseil francophone ;</li> <li>♦ l'expérience internationale est importante ;</li> <li>♦ une expérience dans le secteur du luxe n'est pas forcément souhaitable compte tenu de la spécificité d'Hermès et des conflits d'intérêts ;</li> <li>♦ l'expérience ou l'appartenance à un groupe familial devrait être déterminante (ambition collective et non individuelle) ;</li> <li>♦ l'absence de conflit d'intérêts est difficile à définir et sera examinée au cas par cas ;</li> <li>♦ la compétence en matière financière est souhaitable ;</li> <li>♦ la probité et la compatibilité aux valeurs d'Hermès est un préalable ;</li> <li>♦ le cumul des mandats occupés dans d'autres sociétés cotées n'est pas un frein en soi, mais il doit en être tenu compte pour la bonne gouvernance.</li> </ul> </p>	<p>Nomination en 2013 de Mme Dominique Senequier au Conseil (profil financier). Nomination en 2014 de Mme Monique Cohen (profil financier, expérience de Comité d'audit et des risques). Nomination en 2016 de Mme Sharon MacBeath (expérience en ressources humaines et nationalité britannique). Nomination en 2017 de Mme Dorothée Altmayer (expériences en ressources humaines et psychologie) et de Mme Olympia Guerrand (expérience internationale et bi-nationalité).</p>
<p><b>Opportunité de désigner un censeur</b></p>	<p>Objectif : défavorable car ce rôle peut être confié à un membre du Conseil sans pour autant nommer un censeur.</p>	<p>Inchangé.</p>

Critères utilisés	Objectifs fixés en 2012	Modalités de mise en œuvre et résultats au 31/12/2018
<b>Membres représentant les salariés</b>	Modifier l'article 18 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés du groupe conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. Le ou les membres représentants les salariés seront désignés par le Comité de groupe de la société compte tenu du rôle de cette instance de représentation des collaborateurs qui est l'interlocuteur privilégié de la direction et dont les membres sont issus des différents comités d'entreprise ou délégations uniques du personnel des sociétés du groupe.	Modification des statuts lors de l'assemblée 2014. Nomination d'un membre du Conseil représentant les salariés depuis fin 2014.

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, les objectifs fixés en 2019 et les réalisations en cours sont les suivants :

Critères utilisés	Objectifs fixés en 2019	Réalizations en cours
<p><b>Nationalités, expériences internationales, expertises (Mettre en évidence les talents / Profils types manquants pour améliorer le fonctionnement du Conseil)</b></p> <p><b>Nombre de membres indépendants</b></p>	<p>M. Robert Peugeot a atteint 12 ans de mandat le 24 janvier 2019 et a perdu de ce fait sa qualité de membre du Conseil indépendant selon les critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.</p> <p>Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 5 juin 2018 pour une durée d'un an afin de le remplacer dans les meilleures conditions possibles par un nouveau membre du Conseil de surveillance ayant le statut d'indépendant lors de l'Assemblée générale de 2019. Le Conseil de surveillance a considéré en 2018 qu'il était préférable que les proportions de membres indépendants au sein du Conseil (25 %) et au sein du Comité d'audit et des risques (40 %) soient un peu inférieures aux exigences du Code AFEP-MEDEF pendant une courte période de quelques mois plutôt que d'écarter un des critères d'indépendance concernant M. Robert Peugeot.</p> <p>À l'occasion du remplacement programmé de M. Robert Peugeot en 2019, le Conseil de surveillance s'est fixé pour objectif d'intégrer un nouveau membre du Conseil indépendant. Mme Sharon MacBeath a démissionné de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance à effet au 20 mars 2019 pour des raisons personnelles. Le Conseil de surveillance s'est fixé pour objectif de la remplacer par un nouveau membre du Conseil de surveillance ayant le statut d'indépendant.</p>	<p>A la date de publication du présent document de référence, le processus de sélection se poursuit afin de proposer la nomination, à l'Assemblée générale du 4 juin 2019, de deux nouveaux membres indépendants en remplacement de M. Robert Peugeot et Mme Sharon MacBeath.</p> <p>Le processus de sélection se déroule de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ un conseil en recrutement est chargé d'identifier des candidat(e)s en complément des profils proposés par les membres du Conseil de gérance et du Conseil de surveillance ;</li> <li>♦ les profils d'une trentaine de personnes, hommes ou femmes, d'expériences diverses susceptibles d'être intéressées à intégrer le Conseil de surveillance sont présélectionnés par le conseil en recrutement ;</li> <li>♦ sur la base d'un rapport détaillé et d'une présentation orale du Conseil en recrutement, le président du Conseil de surveillance et un membre du Comité RNG-RSE font une première sélection de candidats qu'ils rencontrent individuellement ;</li> <li>♦ les candidats retenus rencontrent ensuite les autres membres du Comité RNG-RSE ainsi que les gérants ;</li> <li>♦ le Comité RNG-RSE délibère sur les résultats de ces entretiens et soumet ses recommandations au Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL et au Conseil de surveillance ;</li> <li>♦ enfin, le Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL et le Conseil de surveillance décident des nominations à proposer à l'Assemblée générale.</li> </ul> <p>Il est par ailleurs proposé à l'Assemblée générale du 4 juin 2019, de renouveler les mandats de M. Charles-Éric Bauer, Mme Julie Guerrand et Mme Dominique Senequier pour la durée statutaire de trois ans.</p> <p>Les renseignements les concernant figurent en pages 159, 163 et 156.</p> <p>Sous réserve de l'identification de candidat(e)s et des décisions de l'Assemblée générale mixte du 4 juin 2019, ces renouvellements et nominations permettraient de restaurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ une proportion de membres indépendants au sein du Conseil de surveillance<sup>1</sup> et des comités conforme aux exigences du Code AFEP-MEDEF ;</li> <li>♦ une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance<sup>1</sup>, soit respectivement 50 % et 50 %.</li> </ul>

(1) Il n'est pas tenu compte des membres du Conseil représentant les salariés pour établir ces pourcentages en application du Code AFEP-MEDEF, mais uniquement des membres du Conseil nommés par l'Assemblée.

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

31/12	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 <sup>1</sup>
Nombre	10	11	11	10	10	10	12	12	11
F	20 %	18 %	27 %	40 %	40 %	40 %	50 %	50 %	45,45 %
H	80 %	82 %	73 %	60 %	60 %	60 %	50 %	50 %	54,55 %
Rep. les salariés	n/a	n/a	n/a	1	1	1	1	1	1

n/a non applicable.

(1) À la date de publication du présent document de référence.

#### 3.1.4.6 Indépendance des membres du Conseil de surveillance

##### Critères d'indépendance

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

- ◆ Respecter les critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF (article 8.5 de la version révisée en juin 2018) :

<b>Critère 1 :</b>	<b>Salarié ou mandataire social au cours des cinq années précédentes</b> Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : ◆ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.
<b>Critère 2 :</b>	<b>Mandats croisés</b> Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
<b>Critère 3 :</b>	<b>Relations d'affaires significatives</b> Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : ◆ significatif de la société ou de son groupe ; ◆ ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
<b>Critère 4 :</b>	<b>Lien familial</b> Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
<b>Critère 5 :</b>	<b>Commissaire aux comptes</b> Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes.
<b>Critère 6 :</b>	<b>Durée de mandat supérieure à 12 ans</b> Ne pas être administrateur de la société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.
<b>Critère 7 :</b>	<b>Statut du dirigeant mandataire social non exécutif</b> Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.
<b>Critère 8 :</b>	<b>Statut de l'actionnaire important</b> Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.
	◆ Respecter un critère supplémentaire, spécifique à Hermès International :
<b>Critère 9 :</b>	<b>Statut d'associé ou membre du Conseil de gérance de l'associé commandité</b> Ne pas être associé ou membre du Conseil de gérance de la société Émile Hermès SARL, associé commandité.

Situation de chaque membre du Conseil de surveillance, au 31 décembre 2018, au regard des critères énoncés ci-dessus

Le Conseil a examiné au 31 décembre 2018, 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 » : Mmes Monique Cohen,

Dominique Senequier, Sharon MacBeath, et M. Robert Peugeot. En particulier, le Conseil n'a relevé aucune relation d'affaires significative entre ses membres et la société. Cette analyse se fait chaque année sur la base d'un questionnaire qui est adressé à chaque membre du Conseil de surveillance (cf. page 177 ci-après).

Critères	Éric de Seynes (président)	Monique Cohen (vice-présidente)	Dominique Senequier (vice-présidente)	Frédéric Afriat (représentant les salariés)	Dorothee Altmayer	Charles-Éric Bauer	Matthieu Dumas	Blaise Guerrand	Julie Guerrand	Olympia Guerrand	Sharon MacBeath	Renaud Momméja	Robert Peugeot
<b>Critère 1</b> : Salarié ou mandataire social au cours des 5 années précédentes		✓	✓								✓		✓
<b>Critère 2</b> : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 3</b> : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 4</b> : Lien familial		✓	✓	✓							✓		✓
<b>Critère 5</b> : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 6</b> : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
<b>Critère 7</b> : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Critère 8</b> : Statut de l'actionnaire important		✓	✓	✓							✓		✓
<b>Critère 9</b> : Statut d'associé ou membre du Conseil de gestion de l'associé commandité		✓	✓	✓							✓		✓
<b>Indépendant</b>		✓	✓								✓		✓

En application de l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, la part des membres du Conseil de surveillance indépendants doit être d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

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

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

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

M. Robert Peugeot a atteint 12 ans de mandat le 24 janvier 2019.

Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 5 juin 2018 pour une durée d'un an afin de le remplacer dans les meilleures conditions possibles par un nouveau membre du Conseil de surveillance ayant le statut d'indépendant lors de l'Assemblée générale de 2019. Le Conseil de surveillance a considéré qu'il était préférable que les proportions de membres indépendants au sein du Conseil (25 %) et au

sein du Comité d'audit et des risques (40 %) soient un peu inférieures aux exigences du Code AFEP-MEDEF pendant une courte période de quelques mois plutôt que d'écarter un des critères d'indépendance concernant M. Robert Peugeot.

Mme Sharon MacBeath a démissionné de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance à effet au 20 mars 2019 pour des raisons personnelles.

La perte de la qualité de membre indépendant de M. Robert Peugeot et la démission de Mme Sharon MacBeath ont ramené la proportion des membres indépendants au sein du Comité RNG-RSE à un niveau inférieur aux exigences du Code AFEP-MEDEF.

A la date de publication du présent document de référence, le Conseil, en lien avec le Comité RNG-RSE, poursuit son processus de sélection afin de proposer la nomination, à l'Assemblée générale du 4 juin 2019, de deux nouveaux membres indépendants en remplacement de M. Robert Peugeot et Mme Sharon MacBeath. Ces nouveaux membres ont vocation à être nommés membres du Comité RNG-RSE et du Comité d'audit et des risques.



### 3.1.4.11 Comités spécialisés

Depuis 2005, deux comités spécialisés ont été créés :

- ◆ le Comité d'audit (26 janvier 2005) dont le Conseil a ensuite décidé d'élargir les attributions et qui a été renommé « Comité d'audit et des risques » (19 mars 2019) ;
- ◆ 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), de la gouvernance (20 janvier 2010) et de la RSE (16 novembre 2018) ou « Comité RNG-RSE ».

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.

Le Comité RNG-RSE de la société n'a pas pour attribution de fixer la rémunération des gérants, qui relève des stipulations statutaires et de la compétence de l'associé commandité et non du Conseil de surveillance. Il n'était donc pas pertinent de constituer un comité des rémunérations distinct du comité des nominations.

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

Le Conseil de surveillance du 5 juin 2018 a :

- ◆ renouvelé les fonctions de membres du Comité d'audit et des risques de Mmes Monique Cohen (présidente) et Sharon MacBeath et de MM. Charles-Éric Bauer, Renaud Momméja et Robert Peugeot ;
- ◆ renouvelé les fonctions de membres du Comité RNG-RSE de Mmes Dominique Senequier (présidente) et Sharon MacBeath, et de MM. Matthieu Dumas et Robert Peugeot.

	Départs	Nominations	Renouvellements
Comité d'audit et des risques			Mme Monique Cohen (05/06/2018) M. Charles-Éric Bauer (05/06/2018) Mme Sharon MacBeath (05/06/2018) M. Renaud Momméja (05/06/2018) M. Robert Peugeot (05/06/2018)
Comité RNG-RSE			Mme Dominique Senequier (05/06/2018) M. Matthieu Dumas (05/06/2018) Mme Sharon MacBeath (05/06/2018) M. Robert Peugeot (05/06/2018)

#### COMITÉ RNG-RSE

##### Composition du Comité RNG-RSE au 31 décembre 2018 et fonctionnement

Le Comité RNG-RSE était composé des membres suivants :

- ◆ Mme Dominique Senequier, présidente (indépendante) ;
- ◆ M. Matthieu Dumas, membre ;
- ◆ Mme Sharon MacBeath, membre (indépendante) ;
- ◆ M. Robert Peugeot, membre (indépendant).

Mme Sharon MacBeath a démissionné de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance à effet au 20 mars 2019, ce qui emporte démission de ses fonctions de membre du Comité RNG-RSE à la même date.

Les règles de composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité RNG-RSE sont précisées dans un règlement intérieur approuvé par le Conseil de surveillance et qui existe depuis le 24 mars 2010.

Ce règlement intérieur fait l'objet d'une revue régulière pour s'adapter aux révisions du Code AFEP-MEDEF et au contexte réglementaire.

Le règlement intérieur du Comité RNG-RSE a été mis à jour le 20 mars 2018 comme suit :

- ◆ adoption d'un nouveau format, plus lisible ;

- ◆ ajout d'une nouvelle mission en matière de gouvernance : s'assurer de l'existence d'un plan de succession du président du Conseil de surveillance.

Le règlement intérieur du Comité RNG-RSE a été mis à jour le 16 novembre 2018 afin :

- ◆ de le rebaptiser « Comité des rémunérations, des nominations, de la gouvernance et de la RSE » ou « Comité RNG-RSE » ;
- ◆ de lui confier deux nouvelles missions en matière de responsabilité sociale et environnementale :
  - assister le Conseil de surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE afin que le groupe Hermès anticipe au mieux les opportunités, enjeux et risques qui y sont associés,
  - assister le Conseil de surveillance dans le suivi de la politique sociale du groupe Hermès et la politique de non-discrimination et de diversité.

La version n° 7 de ce règlement intérieur, en date du 16 novembre 2018, est reproduite intégralement en page 210 et est mise à disposition à chaque mise à jour sur le site [https://finance.hermes.com/onglet « Gouvernement d'entreprise »,](https://finance.hermes.com/onglet/Gouvernement+d'entreprise) rubrique « Organes sociaux/Les comités spécialisés du Conseil de surveillance ».

Ce règlement intérieur prévoit que la moitié au moins des membres du Comité RNG-RSE doit être, lors de sa désignation et pendant toute la durée d'exercice de cette fonction, qualifié d'indépendant au sens du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Le président du Conseil de surveillance peut être invité à certaines réunions du Comité RNG-RSE pour recueillir son avis en matière de nominations ou de gouvernance, ce qui n'a pas été le cas en 2018.

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

### Présentation synthétique des membres du Comité RNG-RSE au 31 décembre 2018

Nom	Indépendant	Date de nomination	Échéance du mandat au Conseil	Ancienneté au Comité
Dominique Senequier (présidente)	√	04/06/2013	AG 2019	6 ans
Matthieu Dumas		03/06/2008	AG 2021	11 ans
Sharon MacBeath	√	06/06/2017	AG 2019	2 ans
Robert Peugeot	√	03/06/2008	AG 2019	11 ans

### Evolutions du Comité RNG-RSE après le 31 décembre 2018

M. Robert Peugeot a atteint 12 ans de mandat le 24 janvier 2019 et a perdu de ce fait sa qualité de membre du Conseil indépendant selon les critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Mme Sharon MacBeath a démissionné de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance à effet au 20 mars 2019, ce qui a emporté démission de ses fonctions de membre du Comité CNG-RSE à la même date.

A la date de publication du présent document de référence, le Conseil, en lien avec le Comité RNG-RSE, poursuit son processus de sélection afin de proposer la nomination, à l'Assemblée générale du 4 juin 2019, de

deux nouveaux membres indépendants en remplacement de M. Robert Peugeot et Mme Sharon MacBeath. Ces nouveaux membres ont vocation à être nommés membres du Comité RNG-RSE.

### Missions et activité du Comité RNG-RSE en 2018

Au cours de l'exercice 2018, le Comité RNG-RSE s'est réuni cinq fois (contre six fois en 2017).

Les taux individuels et moyens d'assiduité sont indiqués dans le tableau page 177.

## Missions du Comité RNG-RSE

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

### En matière de rémunérations

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

### En matière de nominations

- ♦ accomplir des missions particulières qui lui seraient confiées par les organes de direction ou de surveillance des principales filiales françaises du groupe Hermès.
- ♦ préparer les propositions du Conseil à l'associé commandité après avoir examiné tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandat ;
- ♦ organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs membres du Conseil indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels, à laquelle les gérants sont associés ;
- ♦ s'assurer de l'existence d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (les gérants) établi par l'associé commandité ;
- ♦ s'assurer de l'existence d'un plan de succession du président du Conseil de surveillance (*nouvelle mission depuis le 20 mars 2018*).

## Activité du Comité RNG-RSE en 2018

En 2018, le Comité RNG-RSE a utilisé comme l'année précédente un tableau de bord afin de programmer et planifier ses travaux de façon équilibrée au cours de l'année.

En 2018, le Comité RNG-RSE a notamment été amené à examiner et/ou à émettre des recommandations sur de nombreux sujets et notamment les suivants :

### En matière de rémunérations

- ♦ relecture du chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2017 parties rémunérations des dirigeants (rapport de la Gérance) et de l'exposé des motifs des résolutions relatif à l'avis consultatif (« Say on Pay ») sur la rémunération des dirigeants ;
- ♦ projet de répartition des jetons de présence et rémunérations des membres du Conseil et des membres des comités au titre de l'exercice 2017 ;
- ♦ présentation de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ♦ présentation du processus biennal de *Talent review* et synthèse des résultats ;
- ♦ rémunération 2018 des gérants d'Hermès International et communiqué à publier sur le site Internet financier ;
- ♦ revue des rémunérations 2018, bonus versés au titre de 2017 et bonus cibles 2018 des membres du Comité exécutif ;
- ♦ validation des rémunérations 2018, bonus versés au titre de 2017 et bonus cibles 2018 des mandataires sociaux de filiales françaises rémunérés pour leur mandat ;
- ♦ examen de la performance de l'exercice 2017 et conséquences sur le nombre de droits à actions gratuites attribuées aux bénéficiaires soumis à des conditions de performances dans le cadre du plan d'AGA sélectif de 2016).

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

- ♦ étude AFEP-MEDEF 2018 sur l'application du Code par Hermès International (rémunérations) ;
- ♦ étude AFEP sur les critères de performance des rémunérations des dirigeants (juin 2018) ;
- ♦ IFA – Fiche régime fiscal des jetons de présence et loi de finance pour 2018.

### En matière de nominations

- ♦ évolution de la composition du Conseil et examen des candidatures de membres du Conseil de surveillance ;
- ♦ fixation par le Conseil d'objectifs en matière de diversité dans la composition du Conseil.

Le Comité RNG-RSE a pris connaissance des actualités en matière de nomination :

n/a en 2018

#### En matière de gouvernance

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

#### En matière de gouvernance

- ♦ analyse de la situation individuelle des membres du Conseil de surveillance et des gérants (indépendance, conflits d'intérêts, cumul des mandats, nombre d'actions) et des membres des comités (compétences particulières en matière financière ou comptable) ;
- ♦ mise à jour et diffusion des documents du Conseil de surveillance (dossier permanent, règlements intérieurs, calendrier 2018 des fenêtres négatives) ;
- ♦ relecture du chapitre « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2017 ;
- ♦ gouvernance aux États-Unis ;
- ♦ mise à jour du règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- ♦ réexamen annuel du plan de succession de la Gérance (en présence des membres du Comité RNG-RSE uniquement) ;
- ♦ plan de succession du président du Conseil de surveillance ;
- ♦ proposition de renforcement du rôle du Comité d'audit et des risques et du Comité RNG-RSE pour assister le Conseil de surveillance dans ses nouvelles missions ;
- ♦ proposition de modification du règlement intérieur du Comité d'audit et des risques et du Comité RNG-RSE pour y ajouter les nouvelles missions confiées ;
- ♦ information sur le Grand Prix de la Transparence « Meilleure progression » attribué à Hermès International ;
- ♦ critères de la transparence 2018 : analyse des pratiques d'Hermès International et suites à donner ;
- ♦ évaluation annuelle informelle des travaux du Conseil (axes d'amélioration identifiés fin 2017, état des lieux fin 2018, évolutions des textes à surveiller) ;
- ♦ mise à jour du règlement intérieur du Conseil pour intégrer les nouvelles modalités de répartition des jetons de présence décidées en juin 2017 ;
- ♦ auto-évaluation des travaux du Comité RNG-RSE, axes d'amélioration.

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

- ♦ Palmarès 2017 de la Féminisation des Grandes Entreprises – SBF 120 ;
- ♦ AMF – Rapport 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées (novembre 2017) ;
- ♦ AMF – Recommandation AMF « 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 – DOC – 2012 – 02 » (novembre 2017) ;
- ♦ CLUB DES JURISTES – Rapport de la commission dialogue administrateurs-actionnaires (décembre 2017) ;
- ♦ MEDEF – Guide méthodologique Reporting RSE déclaration de performance extra-financière (septembre 2017) ;
- ♦ MEDEF – Reporting Intégré : retours d'expérience (novembre 2017) ;
- ♦ AFEP – Tableau des politiques de vote AFG / PROXINVEST / ISS / GLASS LEWIS (février 2018) ;
- ♦ IFA – Le rôle du président de conseil (janvier 2018) ;
- ♦ Rapport NOTAT SENARD « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (9 mars 2018) ;

- ♦ IFA / ETHICS & BOARD – Premier baromètre sur la composition des conseils du CAC 40 post-assemblées générales (juin 2018) ;
- ♦ IFA – Fiche sur la Loi Sapin 2, volets relatifs à la lutte contre la corruption, aux lanceurs d'alerte et au vote sur la rémunération des dirigeants (avril 2018).
- ♦ CLUB DES JURISTES – Le rôle sociétal de l'entreprise (avril 2018) ;
- ♦ IFA – Fiche sur le RGPD (avril 2018) ;
- ♦ AFEP – Bilan des AG (juillet 2018) ;
- ♦ ANALYSE FINANCIÈRE – Gouvernance le 2<sup>e</sup> âge de la transparence (juillet 2018) ;
- ♦ IFA – Révision du Code de gouvernement d'entreprise UK (juillet 2018) ;
- ♦ BASIC – L'impact sociétal des grandes entreprises françaises (juin 2018) ;
- ♦ AFEP-MEDEF – Code de gouvernement d'entreprise révisé en juin 2018 ;
- ♦ recommandations sur le gouvernement d'entreprise de l'AFG de janvier 2018 ;
- ♦ étude AFEP-MEDEF 2018 sur l'application du Code par Hermès International (gouvernance) ;
- ♦ AMF – Rapport du groupe de travail droits des actionnaires et vote en Assemblée générale (juillet 2018) ;
- ♦ AMF – Les assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées – DOC- 2012-05 modifiée le 5 octobre 2018 : analyse des pratiques d'Hermès International et suites à donner ;
- ♦ IFA – Guide pratique à destination des administrateurs sur leur responsabilité juridique ;
- ♦ rapport annuel 2018 du Haut Comité gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF : analyse des pratiques d'Hermès International et suites à donner ;
- ♦ France Board Index 2018– SpencerStuart ;
- ♦ Panorama de gouvernance EY LABRADOR 2018 – rating d'Hermès International.

#### En matière de RSE

- ♦ assister le Conseil de surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE afin que le groupe Hermès anticipe au mieux les opportunités, enjeux et risques qui y sont associés ;
- ♦ assister le Conseil de surveillance dans le suivi de la politique sociale du groupe Hermès et la politique de non-discrimination et de diversité.

#### En matière de RSE

- ♦ n/a en 2018 (Les nouvelles missions du Comité RNG-RSE en matière de RSE lui ont été confiées le 16 novembre 2018 et aucune réunion de ce comité ne s'est tenue jusqu'au 31 décembre 2018. Les travaux et le fonctionnement du Comité RNG-RSE ont fait l'objet d'une auto-évaluation début 2018 et ont été considérés globalement très satisfaisants.

## 3.2 ÉTHIQUE – CONFORMITÉ

### 3.2.1 ENGAGEMENTS

*Hermès est une mosaïque d'hommes et de femmes qui œuvrent quotidiennement pour son développement à travers le monde. Au-delà de leur singularité, les acteurs de la vie du groupe ont en commun la volonté de partager certaines valeurs fédératrices et fondatrices de l'esprit qui caractérise Hermès depuis 1837.*

*Même si ces valeurs vivent et se transmettent avant tout à travers une adhésion personnelle, la culture éthique du groupe réaffirme notre volonté commune de respecter certains principes fondamentaux permettant de faciliter les relations tant internes que vis-à-vis des clients, des fournisseurs et plus généralement de l'environnement au sein duquel Hermès s'inscrit.*

Henri-Louis Bauer – président du Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL ; Axel Dumas – gérant

*Cette charte ne se substitue pas aux lois et règlements applicables dans les pays où le groupe opère, mais elle vise au contraire à en promouvoir le respect et à en assurer une bonne application. Elle s'inscrit bien évidemment dans le cadre de principes fondamentaux tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, les règles de l'OIT, de l'OCDE ou le Pacte mondial en matière de développement durable.*

*C'est un instrument de progrès et de dialogue : tout collaborateur du groupe rencontrant des difficultés dans sa compréhension ou son application devra en faire part à sa hiérarchie.*

*Nous comptons sur votre contribution pour continuer à faire vivre et à nourrir de votre empreinte les valeurs qu'elle véhicule.*

Henri-Louis Bauer – président du Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL ; Axel Dumas – gérant

#### 3.2.1.1 Promotion et respect des conventions fondamentales en matière de droits humains et de libertés fondamentales

Le groupe Hermès inscrit sa démarche éthique dans le cadre universel posé par les grands principes, normes et accords internationaux, et adhère en particulier à :

- ◆ la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- ◆ la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne ;
- ◆ la Charte des droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail, qui recouvre les principes regroupés selon les thématiques suivantes : la liberté d'association, le travail forcé, le travail des enfants, la discrimination ;
- ◆ les principes directeurs de l'OCDE ;
- ◆ la convention de l'OCDE contre la corruption des agents publics ;
- ◆ le Pacte mondial sous l'égide de l'ONU.

Le groupe Hermès et ses collaborateurs s'attachent à respecter les lois et règlements applicables dans tous les pays où ils exercent une activité.

Ces principes sont explicitement repris dans la charte éthique du groupe et un code de conduite des affaires, disponibles sur l'intranet groupe et distribués respectivement depuis 2009 et 2012 à tous les collaborateurs ainsi que dans « Les Essentiels », disponibles sur le site internet public du groupe.

#### 3.2.1.2 Charte éthique

*La charte éthique vise à nourrir le projet d'entreprise autour de l'authenticité de l'objet et de l'éthique du groupe. Elle veille au respect du devoir de reconnaissance de nos collaborateurs et partenaires.*

L'éthique de la maison est formalisée, depuis 2009, dans une charte éthique de quarante pages, mise à jour en 2016, diffusée dans le monde entier à tous les salariés, en 10 langues. Elle est également disponible sur notre intranet HermèSphère dans la section « Notre éthique ». Elle vise à nourrir le projet d'entreprise et réaffirme la volonté du groupe de respecter certains principes fondamentaux dans les relations avec ses parties prenantes et la société. Signée par la Gérance, elle est transmise à tous les nouveaux collaborateurs dès leur entrée dans la maison. Le document « Les Essentiels » de la charte éthique du groupe est disponible sur le site <https://finance.hermes.com/>

La charte éthique vise à promouvoir le respect et assurer la bonne application des lois, règlements applicables et grands principes fondamentaux. Elle est construite comme un instrument de progrès et de dialogue, et incite les collaborateurs, en cas de difficulté d'application ou d'incompréhension à s'en ouvrir à leur hiérarchie. Elle s'articule autour des sujets suivants :

- ◆ les relations d'Hermès avec ses collaborateurs

Ces relations sont fondées sur le management humaniste et responsable qui repose notamment sur la préservation de la santé physique et mentale des collaborateurs. Ce chapitre détaille un certain nombre de valeurs fédératrices de la maison : la confiance, l'exemplarité, l'excellence, l'exigence, la reconnaissance, le respect, l'enthousiasme, la solidarité, la discrétion ainsi que la recherche de l'harmonie ;

- ◆ les relations d'Hermès avec ses fournisseurs

Elles impliquent l'adhésion à son projet d'excellence, qui s'inscrit dans la durée et se fonde sur leur capacité à adhérer aux principes de la maison. Ce chapitre précise les grands principes de nos relations : confiance et considération, sélectivité sur des critères qualité mais aussi dans les domaines sociaux et environnementaux, recherche de relations équilibrées et à long terme, traitement équitable et impartialité, respect absolu des critères d'éthique et d'intégrité, transparence dans la relation ;

◆ les relations d'Hermès avec ses clients

Hermès veut surprendre et faire rêver ses clients avec des créations, des produits, des services et des magasins d'exception. Ce chapitre souligne la nécessité d'accorder à chacun un meilleur accueil, dans le respect des diversités et des cultures, d'avoir le souci de la discrétion et de respecter la confidentialité des informations sur nos clients, ainsi que l'éthique avec nos partenaires commerciaux ;

◆ les rapports entre Hermès et ses actionnaires

Ceux-ci sont fondés sur la transparence de l'information et une gestion rigoureuse. Hermès souhaite partager avec ses actionnaires, sans distinction et dans le respect de l'égalité entre actionnaires, sa stratégie à long terme et ses valeurs ainsi que les résultats de la marche des affaires. Hermès veille à développer harmonieusement son activité et ses résultats, protéger les actifs de l'entreprise, assurer une gouvernance en ligne avec les bonnes pratiques de la place, rendre compte avec transparence des activités du groupe ;

◆ l'exigence vis à vis des objets Hermès

Elle est identifiable par le style, les savoir-faire et la qualité de ses objets : une exigence absolue vis-à-vis des matières, des savoir-faire, le souci du détail... qui s'applique en interne comme en externe. L'authenticité des matériaux (y compris leur origine), ainsi que la façon, garantissent la durabilité des objets ;

◆ les relations d'Hermès avec la société

Hermès est un acteur attentif, concerné et engagé dans son environnement écologique, social, économique et culturel. Ce chapitre précise notamment nos valeurs sur les sujets suivants :

- en matière d'environnement, la maison veille à respecter l'environnement et à s'y intégrer au mieux. Elle se conforme aux obligations réglementaires et veut anticiper, chaque fois que possible, leurs évolutions. Elle cherche à améliorer ses processus de production en privilégiant les technologies les plus propres et les produits les plus respectueux de l'environnement, en respectant les ressources naturelles, et maîtrisant les ressources énergétiques. Elle contrôle ses déchets, en réduisant au maximum leur production, et en les recyclant chaque fois que possible. Hermès équipe ses sites de fabrication de manière à les intégrer aux paysages, à prévenir les pollutions accidentelles et à limiter le bruit et les nuisances,
- concernant ses parties prenantes, Hermès entend veiller par ailleurs au dialogue et à la concertation avec l'ensemble des parties prenantes afin de contribuer au développement économique et social des régions et bassins d'emploi dans lesquels les sites manufacturiers et commerciaux sont implantés. Hermès s'investit dans chacun des lieux de fabrication ou de vente où l'entreprise est implantée, en recourant le plus possible aux ressources locales, de manière à contribuer à la vie économique locale et à y jouer également un rôle d'entreprise citoyenne dans un esprit de responsabilité territoriale.

### 3.2.1.3 Code de conduite des affaires

*Pour contribuer à la bonne compréhension de tous, nous avons formalisé ce « Code de Conduite des Affaires ». Son rôle est de sensibiliser sur certains risques, et de donner aux collaborateurs du groupe des réflexes de comportement sur des thèmes qui sont fréquemment discutés.*

*Les fiches ci-après, dont chacun doit être garant de la bonne application, sont des instruments de progrès et de dialogue. Nous comptons sur votre implication personnelle pour le respect de ces principes directeurs.*

Axel Dumas – gérant

3

Un code de conduite des affaires comprenant vingt pages, mis à jour en 2018, disponible en 10 langues, est diffusé dans le monde entier à tous les salariés. Il pose les principes directeurs de la maison sur un certain nombre de sujets opérationnels. Ce code est remis à tous les collaborateurs dès leur entrée dans la maison, il est signé par la Gérance. Le code de conduite des affaires du groupe est disponible sur le site <https://finance.hermes.com/>

Ce code de conduite des affaires a pour objectif de sensibiliser les collaborateurs à certains risques, et de leur donner des réflexes de comportement et d'alerte. Il se compose de fiches thématiques, précisant des incontournables.

- ◆ Le code précise les mécanismes d'alerte dans le cadre d'un dispositif groupe dénommé « H-Alert ! ». Les collaborateurs confrontés à des situations qui soulèvent des questions d'éthique, ou estiment, de bonne foi et de manière désintéressée, qu'une violation grave et manifeste d'un code, d'une charte, d'une procédure, d'une loi ou d'un règlement, dont ils ont eu personnellement connaissance, a été commise, sont encouragés à signaler, dans les meilleurs délais, les irrégularités ou manquements, aux moyens des canaux de signalements suivants :
- ◆ via la voie hiérarchique / managériale ou par l'intermédiaire des ressources humaines ou au Comité éthique ; ou
- ◆ via un dispositif technique spécialement conçu à cet effet et protecteur des auteurs des signalements, opéré par un prestataire externe choisi par le groupe Hermès et dont les coordonnées sont consultables sur le site intranet du groupe (Notre maison/Notre éthique) et par voie d'affichage.

Ces signalements sont traités dans le respect de la confidentialité et du cadre légal applicable.

Ce code aborde les sujets suivants :

◆ **activités extra-professionnelles**

Celles-ci doivent s'exercer en dehors du cadre de l'entreprise, ne pas se prévaloir de l'appartenance au groupe Hermès et ne pas faire concurrence à nos activités ;

La politique du groupe est de ne soutenir aucun parti politique et d'interdire tout engagement politique au nom d'Hermès.

◆ **avantages et cadeaux**

Cette fiche précise les principes concernant les cadeaux offerts ou reçus, dans le respect des réglementations locales, de l'éthique et de la transparence ;

◆ **blanchiment**

Cette fiche vise à sensibiliser les collaborateurs sur cette pratique illégale et ses risques, liste quelques cas concrets à surveiller et renvoie aux procédures obligatoires du groupe sur le sujet ;

◆ **confidentialité**

Cette fiche vise à inciter chaque collaborateur à prendre les mesures nécessaires pour protéger la confidentialité des informations dont il dispose en raison de son activité professionnelle, ou celle de ses collaborateurs.

Elle précise la notion d'information confidentielle, donne des exemples concernant la sécurisation des données, la maîtrise de la communication et les interdictions spécifiques à notre activité. Elle détaille, entre autres, le sujet des réseaux sociaux, de l'information financière, des données clients ;

◆ **conflit d'intérêts**

Cette fiche explique la notion de conflit d'intérêt, et précise notamment une liste de comportement à éviter. Elle met l'accent sur le devoir de transparence et de loyauté ;

◆ **corruption**

La politique du groupe est claire : tolérance zéro en matière de corruption sous quelque forme que ce soit et quel que soit le statut du bénéficiaire.

Cette fiche rappelle avec des exemples les grands principes des relations d'affaires, les principales réglementations sur le sujet, les impacts potentiels pour l'entreprise ainsi que pour les collaborateurs.

Chaque collaborateur doit se référer aux règles définies en la matière dans le code de conduite anti-corruption ;

◆ **déontologie boursière – prévention des abus de marchés**

Cette fiche est une synthèse des enjeux, risques et comportements à éviter sur le sujet, en application de la loi et des règles françaises en la matière. Tout collaborateur disposant du fait de son activité professionnelle, d'une information privilégiée ne doit ni acheter ni vendre des actions Hermès International, tant que cette information n'est pas publique ;

◆ **discrimination**

Cette fiche rappelle que le groupe ne tolère aucune discrimination quelle que soit sa forme ;

◆ **données à caractère personnel**

Cette fiche rappelle que le groupe est particulièrement sensible à la protection des données à caractère personnel et au respect de la vie privée. Chaque collaborateur, quelle que soit sa fonction, doit s'assurer qu'il traite les données à caractère personnel auxquelles il a accès de manière conforme aux règles établies par le groupe et en conformité avec les lois et réglementations applicables ;

◆ **droits humains et libertés fondamentales**

Cette fiche décrit la démarche éthique du groupe dans le cadre universel posé par les grands principes, normes et accords internationaux, auquel il adhère ;

◆ **environnement**

Le respect de la nature, source de ses matières d'exception et cadre de vie de ses sites, est une valeur forte et constante du groupe.

Cette fiche enjoint chaque collaborateur de s'efforcer à prévenir ou à minimiser les conséquences de son activité sur l'environnement. La protection de la nature, le maintien de la biodiversité et des écosystèmes, la gestion des déchets sont des sujets de vigilance commune pour tous les collaborateurs du groupe ;

◆ **harcèlement (moral ou sexuel)**

En réaffirmant l'engagement du groupe à lutter contre le harcèlement, cette fiche précise les éléments qui permettent d'identifier de tels sujets ;

◆ **sanctions internationales**

Le groupe y compris ses collaborateurs s'engagent à respecter les programmes de sanctions internationales imposés par les Nations Unies, l'Union Européenne, les États-Unis et par toute législation nationale à laquelle il est soumis ;

◆ **santé et sécurité**

La santé et la sécurité des collaborateurs est une priorité du groupe. Le groupe veille à améliorer sans cesse les conditions de travail de ses collaborateurs et poursuit la réalisation du même objectif avec ses partenaires externes ;

◆ **terrorisme**

Cette fiche vise à sensibiliser les collaborateurs pour accroître leur vigilance notamment en matière de blanchiment et de financement du terrorisme ;

◆ **trafic d'influence**

Le groupe interdit tout acte de trafic d'influence ;

◆ **utilisation des ressources du groupe**

Cette fiche souligne l'objectif de protection des ressources du groupe et de leur utilisation à des fins professionnelles. Elle liste certaines interdictions (notamment issues de la charte informatique du groupe).

En écho à la charte éthique, le code de conduite des affaires précise en préambule que les hommes et les femmes d'Hermès inscrivent également leurs actions dans le strict respect des lois et règlements applicables dans les pays où le groupe opère, ainsi que dans le cadre des principes fondamentaux tels que la déclaration universelle des droits de l'homme, les règles de l'OIT ou encore les principes directeurs de l'OCDE.

### 3.2.1.4 Protection des données personnelles et respect de la vie privée

La protection des données personnelles et le respect de la vie privée des individus sont des enjeux majeurs pour le groupe Hermès et des éléments essentiels pour maintenir une relation de confiance, en particulier avec ses clients et ses employés.

A cet égard, le groupe Hermès a pour objectif d'assurer un niveau de protection des données personnelles approprié dans l'ensemble de ses filiales, dans le respect des lois et réglementations applicables. Dans ce cadre, le groupe Hermès a mis en place une organisation et des mesures de protection et de contrôle détaillées aux paragraphes 3.2.2 à 3.2.4 ci-dessous.

## 3.2.2 ORGANISATION

### 3.2.2.1 Comité éthique

Un Comité éthique a été créé en 2018 afin de (i) conseiller et de formuler des recommandations portant sur la culture éthique du groupe, de (ii) recueillir les signalements (aux côtés des autres canaux de recueil de signalements) et (iii) d'orienter et de suivre le traitement des alertes.

Il est composé du directeur général gouvernance et développement des organisations, membre du Comité exécutif, qui le préside, du directeur juridique groupe, du directeur des ressources humaines et du directeur juridique compliance et affaires publiques.

Le Comité éthique se réunit aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par semestre en réunion plénière avec toute personne dûment compétente dans le traitement des alertes.

### 3.2.2.2 Directeur juridique compliance et affaires publiques

Le directeur juridique compliance et affaires publiques a pour mission principale de concevoir, développer et mettre en place des programmes de conformité pour le monde entier, d'identifier, d'évaluer et de contrôler les risques auxquels le groupe Hermès est exposé, de vérifier la conformité aux différentes législations et réglementations, tout en assurant la coordination, le déploiement et l'actualisation de programmes de conformité, en étroite coopération avec les différents départements du groupe. Cette fonction est rattachée au directeur juridique groupe, qui reporte au directeur général gouvernance et développement des organisations, membre du Comité exécutif, reportant lui-même au gérant du groupe.

L'indépendance du directeur juridique compliance et affaires publiques est assurée par un reporting direct et régulier auprès du directeur général gouvernance et développement des organisations. Des réunions sont ainsi organisées régulièrement.

Le directeur juridique compliance et affaires publiques préside et anime le Comité « compliance et vigilance ». Il rend compte des actions et décisions du Comité compliance et vigilance au directeur général gouvernance et développement des organisations. Il est également membre du Comité éthique, présidé par le directeur général gouvernance et développement des organisations.

Pour le déploiement des programmes de conformité au sein du groupe, le directeur juridique compliance et affaires publiques s'appuie sur les juristes de la direction juridique d'Hermès International basée à Paris, sur les départements juridiques des filiales (à Lyon, New York, Mumbai, Shanghai, Singapour et Tokyo) ainsi que sur le réseau des contrôleurs internes du groupe.

Ces collaborateurs participent à la mise en œuvre et à l'animation des programmes de conformité, y compris du plan de prévention de la corruption, au sein de tous les métiers et entités du groupe. Ils contrôlent notamment que les opérationnels de ces métiers et entités appliquent les politiques et procédures mises en place.

### 3.2.2.3 Comité compliance et vigilance

Le Comité « compliance et vigilance » est composé des fonctions suivantes :

- ♦ directeur juridique compliance et affaires publiques ;
- ♦ directeur juridique groupe ;
- ♦ directeur de l'audit et des risques ;
- ♦ directeur du développement durable ;
- ♦ directeur de la consolidation et du contrôle de gestion ;
- ♦ directeur des relations sociales groupe ;
- ♦ responsable coordination achats directs groupe ;
- ♦ directrice des achats Indirects groupe ;
- ♦ directrice des activités *retail* groupe.

Le Comité compliance et vigilance se réunit régulièrement.

Il a pour mission notamment de :

- ♦ définir des référentiels de conformité ;
- ♦ concevoir et mettre en place des actions de prévention et de suivi en matière de vigilance fournisseurs, de fraude et de lutte anti-corrup-tion auprès de toutes les entités du groupe ;
- ♦ piloter le déploiement de campagnes de sensibilisation et de formations auprès des personnels les plus exposés.

De manière générale, le Comité compliance et vigilance :

- ♦ apporte l'expertise par l'analyse des exigences réglementaires et législatives ;
- ♦ diffuse la culture de la compliance ;
- ♦ assure la coordination et la cohérence des programmes ;
- ♦ fait évoluer les politiques du groupe en la matière.

### 3.2.2.4 Délégué à la protection des données

Un délégué à la protection des données du groupe (*Group Data Protection Officer*) a été nommé le 1<sup>er</sup> mars 2018 avec pour mission d'informer et de conseiller l'entreprise au regard de ses obligations légales et réglementaires en matière de données personnelles, de piloter et veiller à la conformité des traitements de données vis-à-vis desdites obligations. Le délégué à la protection des données du groupe constitue le point de contact privilégié des personnes concernées et des autorités en charge de la protection des données personnelles.

Cette fonction est rattachée à la direction juridique groupe, relevant du directeur général gouvernance et développement des organisations, membre du Comité exécutif, reportant lui-même au gérant du groupe.

### 3.2.2.5 Gouvernance « protection des données personnelles »

Pour lui permettre de réaliser sa mission, le délégué à la protection des données s'appuie sur un réseau de personnes à travers le groupe – principalement constitué des membres de la direction juridique et des contrôleurs internes ; ce réseau lui permet d'être régulièrement informé des problématiques en lien avec les traitements de données personnelles, de s'assurer qu'elles soient traitées de manière cohérente par les filiales et d'être alerté des évolutions légales et réglementaires locales le cas échéant.

### 3.2.3 DÉPLOIEMENT

#### 3.2.3.1 Corruption

*Lutter contre la corruption est une évidence pour le groupe Hermès.*

*Lutter contre la corruption, s'inscrit dans le cadre d'une démarche éthique à laquelle le groupe Hermès est profondément attaché. Elle implique un engagement déterminé à respecter scrupuleusement les lois et règlements qui sont applicables dans tous les pays où le groupe exerce ses activités. Cet engagement s'étend à l'ensemble des politiques et des procédures internes du groupe en matière d'éthique et de conformité.*

*Lutter contre la corruption, c'est ensuite proscrire tout comportement contraire à ces normes et principes, et promouvoir dans l'entreprise une culture éthique au sein de laquelle les manquements à la probité n'ont aucune place.*

*Lutter contre la corruption implique donc d'intégrer cette culture éthique à toutes les politiques, actions et décisions du groupe. Parce que l'éthique est l'affaire de tous, ces principes doivent irriguer les pratiques quotidiennes du groupe Hermès, qu'elles soient managériales, commerciales ou encore opérationnelles.*

Axel Dumas - gérant

La corruption s'oppose aux valeurs du groupe Hermès. Le groupe a une double exigence : la tolérance zéro en matière d'atteintes à la probité d'une part, et un engagement déterminé en faveur d'une culture de l'éthique, d'autre part.

Les politiques éthique et de lutte contre la corruption du groupe sont notamment explicitées au sein du Code de conduite des affaires disponible sur l'intranet groupe ainsi que dans « Les Essentiels » disponibles sur le site internet public du groupe.

Le groupe Hermès continue de renforcer son plan de prévention de la corruption, en conformité avec les exigences de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

En outre, le groupe assure une veille juridique globale afin de tenir compte des évolutions législatives en matière de lutte contre la corruption et se conforme aux législations et réglementations en vigueur tant en France qu'à l'étranger des pays dans lequel il opère - tels que le *Foreign Corrupt Practices Act* aux Etats-Unis, le *United Kingdom Bribery Act* au Royaume-Uni. Cette veille est effectuée par des ressources internes et externes.

##### 3.2.3.1.1 Engagement de l'instance dirigeante

L'engagement de l'instance dirigeante se manifeste au plus haut niveau du groupe. Axel Dumas, gérant, donne, avec les autres membres du Comité exécutif, l'impulsion en matière de respect des règles éthiques, avec une politique ferme de tolérance zéro envers tout acte de corruption.

La cartographie des risques de corruption, initiée par l'instance dirigeante et présentée par le directeur juridique conformité et affaires publiques au premier semestre 2018, a été signée par l'ensemble des membres du Comité exécutif, démontrant ainsi clairement l'importance accordée à l'analyse et à l'identification des risques propres au groupe.

La lutte contre la corruption sous toutes ces formes irriguent l'ensemble des procédures et politiques du groupe.

##### 3.2.3.1.2 Cartographie des risques

*Nous sommes engagés à promouvoir une culture de la conformité, de l'intégrité et de la transparence indispensable à l'évaluation des risques. La présente cartographie des risques anti-corruption tout comme l'ensemble des recommandations préconisées dans le cadre des dispositifs de maîtrise de ces risques s'inscrivent dans cette démarche. Elles vont alimenter les plans d'actions permettant de renforcer la prévention et la lutte contre toute forme de corruption au sein de notre groupe.*

Axel Dumas – gérant

Une cartographie groupe des risques de corruption a été élaborée conjointement par la direction de la conformité et la direction de l'audit et des risques et, validée par le Comité exécutif groupe.

La cartographie des risques couvre l'ensemble des activités du groupe dans toutes les zones géographiques dans lesquelles il opère. Chaque risque principal identifié correspond à un comportement ou à une situation potentiellement à risque en matière de corruption et de trafic d'influence et précise les zones géographiques et métiers principalement concernés afin de déterminer les mesures à mettre en œuvre de manière prioritaire dans le cadre du plan d'action anticorruption.

La participation de nombreux interlocuteurs-clefs a par ailleurs assuré une bonne représentation des activités principales du groupe à différents niveaux de responsabilité (direction et opérationnels).

La méthodologie utilisée pour la cartographie des risques du groupe est la suivante :

- ♦ identification des risques du groupe découlant d'un audit des dispositifs existants et d'entretiens de dirigeants et de fonctions opérationnelles ;
- ♦ hiérarchisation de ces risques : l'importance de chaque risque a été mesurée en fonction de l'impact qu'aurait sa réalisation et de la vraisemblance de la réalisation de ce risque (c'est-à-dire de sa probabilité d'occurrence), pondérée par le dispositif de maîtrise en place, aboutissant ainsi à distinguer risques bruts et risques nets.

Cette démarche a permis ainsi à la fois d'individualiser les risques à prendre en charge de manière prioritaire, et d'évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise de ces mêmes risques dans un objectif d'amélioration constante.

Les métiers, entités, pays disposent des outils nécessaires afin d'identifier et de hiérarchiser leurs risques propres de corruption et de trafic d'influence.

### 3.2.3.1.3 Code de conduite anticorruption

Un Code de conduite anticorruption a été élaboré en 2018 à partir des résultats de la cartographie des risques de corruption du groupe. Ce code de conduite a été validé par les instances dirigeantes du groupe.

Ce Code de conduite anticorruption a une portée mondiale qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

*Le présent Code de conduite anticorruption (le « Code de conduite ») s'inscrit dans la continuité des engagements pris en matière d'éthique et de probité souscrits par le groupe Hermès. Il exprime l'engagement personnel des dirigeants et fait partie intégrante des valeurs et principes réunissant l'ensemble des collaborateurs du groupe Hermès.*

Axel Dumas - gérant

Ce code :

- ♦ définit la corruption, ses enjeux et ses formes ;
- ♦ décrit et illustre, au moyen d'exemples et cas pratiques clairs et pertinents au regard de la cartographie des risques de corruption, des types de comportements à proscrire ;
- ♦ expose l'engagement du groupe et de ses instances dirigeantes en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence ;
- ♦ permet à tous les collaborateurs du groupe d'identifier les situations à risques et d'adopter un comportement approprié ;
- ♦ définit les infractions ;
- ♦ présente le dispositif de recueillement d'alerte qui fait l'objet d'une procédure distincte.

Ainsi, ce code décrit des règles en matière notamment de cadeaux et invitations, prohibition des paiements de facilitation, gestion des conflits d'intérêts, mécénat et sponsoring, représentation d'intérêts etc.

### 3.2.3.1.4 Un dispositif d'alerte interne

Le dispositif d'alerte interne groupe est décrit au paragraphe 3.2.4.1 ci-dessous.

### 3.2.3.1.5 Procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires

Le modèle d'affaires du groupe consiste majoritairement à acheter des matières auprès de fournisseurs et à fabriquer l'essentiel de sa production en interne, ensuite vendue par l'intermédiaire des magasins détenus en propre en majorité (en succursales), aux clients qui se rendent dans lesdits magasins. L'amont, c'est-à-dire, les relations avec les fournisseurs de biens et prestataires de services, constitue donc l'essentiel des relations avec les tiers pour le groupe. Dans une moindre mesure, le groupe entretient également des relations en aval, avec des concessionnaires, des distributeurs et des intermédiaires commerciaux dans certains métiers.

Le groupe développe avec ses partenaires des relations de long terme lui permettant de mieux sécuriser ses approvisionnements et ses relations commerciales.

Les engagements pris par le groupe et par ses partenaires portent notamment sur les points suivants :

1. bonne conduite sociale : interdiction du travail des enfants, interdiction du travail forcé, respect des règles d'hygiène et de sécurité, respect de la liberté d'association, non-discrimination, temps de travail, rémunération adéquate, interdiction du travail clandestin ;
2. bonne conduite environnementale : respect des règles environnementales, de maîtrise des ressources naturelles et des consommations, des effluents et déchets, du respect de la biodiversité ;
3. bonne conduite éthique : lutte contre la corruption et le blanchiment et recommandations de bonne conduite en matière de sous-traitance.

Opérationnellement, chaque métier ou entité est responsable de la gestion de ses relations avec les tiers, du suivi des enjeux identifiés et de la mise en place des actions correctives auprès des tiers. L'expérience a montré que l'approche par métier ou entité garantit la proximité, la connaissance des enjeux et le pragmatisme des dispositifs dans le respect des règles du groupe. Toutefois, afin de s'assurer que le dispositif anticorruption du groupe est décliné dans l'ensemble des métiers, entités et filiales, une coordination est exercée par le groupe à la fois au niveau des procédures, des outils, des formations et des contrôles.

En vue de s'assurer de la conformité et de l'intégrité de leurs partenaires aux réglementations anti-corruption, les métiers et entités disposent des outils suivants :

- ♦ des cartographies des risques ;
- ♦ des procédures d'entrée en relation d'affaires avec les tiers ;
- ♦ des grilles d'analyses et des questionnaires de connaissance des tiers afin d'évaluer les niveaux de risques ;
- ♦ d'une charte fournisseurs, d'une charte éthique des affaires pour la commercialisation des produits et des clauses de conformité afin de s'assurer de l'engagement du tiers à respecter les politiques sociales, environnementales et éthiques en ce compris les réglementations anticorruption ;
- ♦ d'un droit de visite et de demande de documentation ;
- ♦ d'un droit de diligenter des audits, internes et externes, sur site et, le cas échéant, de mettre en place des actions correctives.

Les métiers et entités sont tenus de piloter leurs relations avec les tiers et de mettre à jour régulièrement leurs évaluations et politiques d'engagement. Le groupe s'assure du respect de ces politiques d'évaluations des tiers par les métiers et entités via le contrôle interne et les audits internes menés par la direction de l'audit et des risques, ainsi que par le contrôle effectué par la direction de la conformité.

### 3.2.3.1.6 Procédures de contrôle comptable

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, telles que décrites au paragraphe 1.10, font partie intégrante du dispositif de lutte contre la corruption du groupe et visent notamment à prévenir et détecter tout fait de corruption. En outre, les campagnes annuelles d'auto-évaluation (voir paragraphe 1.9.6.6) constituent un outil important du processus d'application des procédures de contrôle comptable pour toutes les entités du groupe.

La direction de l'audit et des risques contrôle la bonne application de ces procédures lors de ses audits internes.

### 3.2.3.1.7 Dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés

Le dispositif de formation est décrit dans le paragraphe 3.2.4.4 ci-dessous.

### 3.2.3.1.8 Régime disciplinaire permettant de sanctionner les violations du code de conduite anticorruption

Le système de sanctions est décrit dans le paragraphe 3.2.4.2 ci-dessous.

### 3.2.3.1.9 Dispositif de contrôle et d'évaluation interne

Des audits internes et externes des sociétés et métiers du groupe tout comme de ses principaux fournisseurs et partenaires, portant sur l'application des procédures groupe, sont menés régulièrement. Ces audits couvrent notamment les thématiques suivantes : lutte anti-corruption, lutte contre le blanchiment d'argent, protection des données personnelles, respect de l'environnement, respect des droits humains et des libertés fondamentales, santé et hygiène et sécurité des collaborateurs. La méthodologie de ces contrôles et audits est décrite dans le chapitre 1.9 « Facteurs de risque » (cf. pages 36 et suivantes).

### 3.2.3.2 Vigilance

Dans le cadre de la loi 2017-399 du 27 mars 2017, le groupe Hermès a élaboré un plan de vigilance raisonnable propre à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant de ses activités, ainsi que des activités de ses sous-traitants ou fournisseurs.

La cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation, les procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs, les actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves, et le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité, sont décrits dans le paragraphe 2.6 « Fournisseurs et partenaires » (cf. pages 111 et suivantes).

Le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements est décrit dans le paragraphe 3.2.4.1 Ligne d'alerte professionnelle ci-dessous.

### 3.2.3.3 Protection des données personnelles et respect de la vie privée

Hermès est particulièrement sensible à la protection des données à caractère personnel et au respect de la vie privée. Chaque collaborateur doit s'assurer qu'il traite les données à caractère personnel auxquelles il a accès de manière conforme aux règles établies par le groupe et en conformité avec les lois et réglementations applicables. Les procédures du groupe précisent notamment qu'il est obligatoire :

- ◆ de collecter et traiter des données à caractère personnel uniquement dans un objectif professionnel spécifique, licite et légitime déterminé par le groupe Hermès et de limiter les données collectées à celles qui sont strictement pertinentes, justes et non excessives au regard de cet objectif ;

- ◆ d'être transparent sur la façon dont ces données sont traitées. Pour ce qui concerne les clients par exemple, la Politique de Confidentialité est publique et disponible sur les plateformes digitales du groupe (sites internet, applications mobiles) et doit également être communiquée à toute personne qui en ferait la demande en point de vente ;
- ◆ de s'assurer que les données à caractère personnel sont protégées et sécurisées de manière appropriée, en respectant les normes établies par le groupe et les lois et réglementations. Il s'agit en particulier de considérer toute relation avec les clients comme strictement confidentielle et de n'utiliser et divulguer leurs données qu'avec leur consentement exprès et/ou en conformité avec les règles du groupe et les lois et réglementations applicables. Il s'agit également de rapporter, dans les plus brefs délais, tout incident de sécurité relatif aux données conformément aux règles établies par le groupe ;
- ◆ de respecter les droits des personnes dont les données sont traitées en répondant à leurs demandes dans les meilleurs délais avec l'aide des points de contact identifiés dans le groupe et du délégué à la protection des données le cas échéant ;
- ◆ de conserver les données des personnes concernées pour une durée adéquate au regard des objectifs pour lesquels elles ont été collectées, en conformité avec les lois et réglementations applicables.

Le groupe Hermès s'est doté de règles d'entreprise contraignantes (dites « Binding Corporate Rules (BCR) ») pour la gestion des données personnelles de ses clients. Ces règles d'entreprise contraignantes ont été validées dès 2012 par les autorités européennes en charge de la protection des données personnelles et ont été intégrées depuis à l'ensemble des sociétés du groupe traitant des données de clients. Ces règles permettent d'assurer un niveau de protection adéquat aux données personnelles des clients lorsqu'elles font l'objet de transferts au sein du groupe.

En outre, afin de répondre aux exigences du règlement européen du 27 avril 2016 n° 2016/679 dit « règlement général sur la protection des données (RGPD) », des actions ont été mises en œuvre notamment pour recenser les traitements de données personnelles effectués dans le groupe, renforcer la transparence sur la manière dont le groupe Hermès traite les données personnelles de ses clients ou encore pour sensibiliser et former les équipes traitant des données personnelles aux principes et pratiques en matière de protection des données.

Les dispositifs de protection des données personnelles sont sous la responsabilité du directeur général gouvernance et développement des organisations, membre du Comité exécutif du groupe.

Des audits sont menés par la direction de l'audit et des risques afin de veiller à la bonne application des politiques et procédures en matière de protection des données.

## 3.2.4 CONTRÔLE

### 3.2.4.1 Ligne d'alerte professionnelle

Afin de veiller au respect des lois et règlements ainsi que de renforcer la lutte contre les atteintes à l'éthique et à l'intégrité, le groupe a renforcé son système global d'alerte « H-Alert ! » destiné à permettre à ses employés dans le monde entier, ainsi qu'à leurs collaborateurs extérieurs et occasionnels, de signaler les dysfonctionnements dont ils ont eu personnellement connaissance.

Il est rappelé dans la notice d'information de la ligne d'alerte professionnelle que les collaborateurs sont protégés de toutes formes éventuelles de représailles dès lors que le signalement est effectué conformément au dispositif « H-Alert ! ». Les collaborateurs sont encouragés, à signaler dans les meilleurs délais, les irrégularités ou manquements susvisés aux moyens des canaux d'informations suivants :

- ♦ à leur supérieur hiérarchique direct ou indirect, aux ressources humaines, ou au Comité éthique ;
- ♦ au prestataire du système d'alerte professionnelle externe désigné par Hermès pour recueillir les alertes via un dispositif technique indépendant, disponible 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

Ce dispositif technique est disponible en français (64 % des effectifs du groupe travaillent en France) et en anglais, il sera déployé à terme en 10 langues.

Le groupe a mis en place des mesures effectives pour garantir la confidentialité des informations et le traitement des signalements à tout moment. Le dispositif d'alerte offre aussi la possibilité aux collaborateurs du groupe d'effectuer un signalement de manière anonyme. Des dispositifs locaux d'alerte professionnelle sont également en place au sein des principales filiales comme aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en Chine.

### 3.2.4.2 Système de sanctions mis en place

Le système de sanctions mis en place pour les programmes de conformité correspond au système de sanctions décrits dans le règlement intérieur, toute violation à l'éthique et à l'intégrité étant contraire aux valeurs intrinsèques du groupe et aux règles internes définies en la matière.

Conformément au droit positif en vigueur, dans toutes les entités françaises du groupe de plus de 20 salariés, il existe un règlement intérieur qui consacre tout un chapitre au droit disciplinaire et au respect des droits de la défense.

À l'international, selon le droit local applicable, il existe soit un règlement intérieur qui rappelle les règles applicables en matière disciplinaire, soit un document « employee handbook » qui contient les règles relatives au droit disciplinaire et qui intègre des mesures anti-corruption.

### 3.2.4.3 Contrôle sur l'application des valeurs éthiques

Afin de vérifier la bonne application de notre dispositif de conformité et nos politiques d'éthique et d'intégrité, le groupe Hermès a déployé un plan de contrôle reposant sur trois niveaux :

- ♦ le premier niveau de contrôle est directement mis en œuvre par les opérationnels. Il s'agit d'appliquer quotidiennement les principes et

étapes décrits dans les procédures groupe et des entités relatives à l'éthique et à l'intégrité et notamment celles concernant la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;

- ♦ le deuxième niveau de contrôle correspond aux missions des contrôleurs internes et des juristes qui sont présents dans chaque entité/métier en étroite collaboration avec la direction de la conformité notamment sur la bonne application des procédures ;
- ♦ le troisième niveau de contrôle est opéré par la direction de l'audit et des risques lors de ses audits des métiers et entités. La mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence du métier ou de l'entité concerné est évaluée lors de ce contrôle.

### 3.2.4.4 Programme de formation sur les enjeux éthiques

Au sein du groupe, plusieurs services assurent la formation des collaborateurs, notamment la direction de la conformité, la direction juridique, la direction des ressources humaines, le département des achats, la direction industrielle et la direction de l'audit et des risques.

L'ensemble de ces directions sont très investies dans cette mission de formation.

#### 1) Formations assurées par la direction de la conformité

Des modules de formation présentielle spécifiques sur la politique anticorruption du groupe, dont le contenu est adapté en fonction des équipes, filiales, métiers concernés, sont dispensés et communiqués par la direction de la conformité aux personnels les plus exposés aux risques de corruption tels qu'identifiés et hiérarchisés dans la cadre de l'élaboration de la cartographie des risques groupe. Ils visent à fournir aux employés les connaissances et outils nécessaires pour prévenir et détecter les situations à risque et déterminer le comportement à adopter en pareil cas.

Ainsi, au cours de l'exercice 2018, de nombreuses formations présentielles ont été dispensées dans les entités, métiers et filiales du groupe, tant en France (métiers, filiales, services centraux, comités de direction, directions des achats et directions commerciales) qu'à l'étranger (par exemple : Chine, États-Unis, Inde, Thaïlande, Malaisie, Royaume-Uni).

#### 2) Autres formations dédiées à la lutte contre la corruption

Un module « Éthique, intégrité et anti-corruption », mis en place par la direction des ressources humaines, est destiné à tous les personnels de vente dans les magasins au sein des entités du groupe. En 2018, 870 personnes ont suivi cette formation. Ce module a pour objectif d'exposer les risques de corruption aux personnels de vente. Il leur permet d'en comprendre les différentes formes et de lutter efficacement contre les risques de corruption dans leurs tâches quotidiennes. Enfin, il rappelle les outils et les procédures sur lesquels les personnels de vente peuvent s'appuyer en cas de doute. L'assiduité à ces formations est contrôlée par la signature d'une feuille de présence. Ce module continue à être déployé dans toutes les filiales du monde telles qu'en Chine, en Amérique, en Inde, Corée et Thaïlande etc.

L'objectif est que la totalité des personnels des filiales de distribution soit formée : quel que soit leur contrat CDD, CDI, intérimaire, stagiaire etc. ou leur fonction direction générale, comité de direction, supports, vendeurs, stockistes, caissiers, managers etc.

En outre, deux dispositifs de formation en ligne dédiés à la lutte contre la corruption pour les équipes de vente ont été mis en place par les filiales des Etats-Unis et de la Chine. Les vendeurs disposent donc d'un outil informatique qui leur expose clairement ce qu'est un acte de corruption, quels sont les risques de corruption dans leurs missions et comment y faire face. Ces e-learning sont suivis d'un test de compréhension et de mise en situation afin de s'assurer que les personnels de vente ont bien assimilé les risques de corruption et la manière de les gérer.

Le département des achats assure la formation des acheteurs, et assure notamment une sensibilisation particulière de ces derniers aux risques de corruption dans la réalisation de leurs missions au quotidien.

La direction de l'audit et des risques forme ses contrôleurs internes et intervient lors des sessions de formation groupe pour sensibiliser l'ensemble du management aux bonnes pratiques de maîtrise des risques et de contrôle interne.

#### **3.2.4.5 Réseau de correspondants conformité au sein du groupe**

Les équipes juridiques implantées à l'étranger, en particulier aux États-Unis, en Chine, au Japon, à Singapour et en Inde constituent le réseau des correspondants conformité et une partie des correspondants à la protection des données personnelles. Ils agissent en lien avec la direction de la conformité du groupe et avec le délégué à la protection des données du groupe, afin de décliner, animer, coordonner et contrôler les programmes de conformité au sein du groupe.

Les contrôleurs et auditeurs internes sont également des relais de déploiement et de contrôle des procédures sur ces sujets (cf. Facteurs de risques page 36).

# 5

## COMPTES CONSOLIDÉS

Note 25 Effectifs

278

## NOTE 25 EFFECTIFS

Les effectifs inscrits se répartissent géographiquement comme suit :

	<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>
France	8 846	8 319
Europe (hors France)	1 510	1 421
Autres zones géographiques	3 928	3 743
<b>TOTAL</b>	<b>14 284</b>	<b>13 483</b>

Par catégorie, ils se divisent comme suit :

	<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>
Production	6 572	6 249
Ventes	5 440	5 130
Autres (création, communication, administration)	2 272	2 104
<b>TOTAL</b>	<b>14 284</b>	<b>13 483</b>

Les charges de personnel pour 2018 s'élèvent à 1 126,3 M€, contre 1 050,1 M€ en 2017.

# 9

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.5.5	Table de correspondance déclaration de performance extra-financière	415
-------	--	-----



## 9.5.5 TABLE DE CORRESPONDANCE DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Page	Rubriques	Chapitres	Chapitre
53	<b>Modèle d'affaires</b>		2.1
	<b>Identification des principaux enjeux, politiques, actions mises en œuvres et résultats</b>		
61	Les hommes : savoir-faire	la pérennité et le développement des savoir-faire	2.2.1
65		la transmission d'une culture	2.2.2
65		recruter des talents	2.2.3
67		intégrer le développement durable dans nos savoir-faire	2.2.4
69	Les hommes : les équipes	le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs	2.3.1
78		entretenir la diversité	2.3.2
81		l'éthique et le partage des valeurs	2.3.3
85	La planète : matières	sécuriser des approvisionnements de qualité	2.4.1
88		gérer les matières avec parcimonie	2.4.2
92	La planète : environnement	respecter la réglementation	2.5.1
93		maîtriser les consommations des ressources naturelles (eau, énergie)	2.5.2
101		maîtriser nos émissions de gaz à effet de serre	2.5.3
103		gérer les déchets	2.5.4
106		respecter et sauvegarder la biodiversité	2.5.5
111	Les communautés : fournisseurs & partenaires	partenariats de long terme et soutien au secteur aidé	2.6.1
113		accompagner les fournisseurs	2.6.2
120	Les communautés : parties prenantes et ancrage territorial	une responsabilité territoriale en France	2.7.1
122		une entreprise citoyenne	2.7.2

Page	Rubriques	Chapitres	Chapitre
<b>Informations attendues au titre de la déclaration de performance extra-financière</b>			
<b>Conséquences sociales de l'activité</b>			
75	Accords collectifs et leurs impacts	Dialogue social	2.3.1.2.2
78	Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité	Entretenir la diversité	2.3.2
81		L'éthique et le partage des valeurs	2.3.3
116		Gestion et atténuation des risques ou prévention des atteintes graves	2.6.2.3
78	Promotion de la diversité	Entretenir la diversité	2.3.2
81		L'éthique et le partage des valeurs	2.3.3
120	Engagements sociétaux	Une responsabilité territoriale en France	2.7.1
122		Une entreprise citoyenne	2.7.2
78	Handicap	Entretenir la diversité	2.3.2
111		Recours au secteur aidé	2.6.1
<b>Conséquences environnementales de l'activité</b>			
101	Changement climatique	Maîtriser nos gaz à effet de serre	2.5.3
124		Livelihoods	2.7.2.2
99		Recours aux énergies renouvelables	2.5.2.2.2
88	Economie circulaire	Gérer les matières à bon escient tout au long de leur cycle de vie, réduire le gaspillage	2.4.2
85	Le respect du bien-être animal	Sécuriser des approvisionnements de qualité	2.4.1
	Gaspillage alimentaire	Le groupe est attentif à l'utilisation de toutes les ressources naturelles, y compris celles destinées à l'alimentation de ses collaborateurs, même si l'enjeu relatif n'est pas significatif compte tenu de son activité. Pour les sites parisiens, le prestataire de restauration collective a mis en place un dispositif de tri sélectif et de recyclage des déchets alimentaires.	
	Lutte contre la précarité alimentaire	Compte-tenu des activités du groupe, la lutte contre la précarité alimentaire n'a pas été identifiée comme un risque RSE.	
	Le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable	Compte-tenu des activités du groupe, ce sujet n'a pas été identifiée comme un risque RSE.	
<b>Respect des droits de l'homme</b>			
60		Adhésion au Global Compact	2.1.8
81		Respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption	2.3.3.2
218			3.2.3.1
117		Droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement	2.6.5
214		Promotion et respect des conventions fondamentales en matière de droits humains	3.2.1.1
<b>Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale</b>			
114	Lutte contre la corruption	Devoir de vigilance	2.6.2.2
116		Gestion et atténuation des risques ou prévention des atteintes graves	2.6.2.3
218		Corruption	3.2.3.1
41	Evasion fiscale	Risques financiers liés à l'évolution, la complexité et l'interprétation de la réglementation fiscale	1.9.4.4





**Hermès International**

Société en commandite par actions au capital de 53 840 400,12 euros - 572076396 RCS Paris

Siège social : 24, rue du Faubourg Saint-Honoré - 75008 Paris.

Tél. : + 33 (0)1 40 17 44 37

ISBN 978-2-35102-0685

Une publication Hermès

© Hermès, Paris 2019

Mise en pages : **Labrador**

