

## 1.3. Organisation et contrôle interne

La nature de l'activité du Groupe SEB et sa vaste présence internationale lui ouvrent de grandes opportunités de développement, mais l'exposent également à des risques internes et externes de divers types. Ceux-ci pourraient avoir un impact négatif sur ses résultats, sa situation financière ou son patrimoine et avoir des conséquences pour ses différentes parties prenantes – consommateurs, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires, écosystème local (autorités publiques et sociétés civiles)... Le Groupe met en œuvre un ensemble d'actions pour identifier les risques, leurs impacts potentiels et leur probabilité d'occurrence. Ces risques sont ensuite gérés par le biais de plans de maîtrise des risques, revus de manière régulière, et impliquant les acteurs concernés dans les différentes Directions du Groupe. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que tous les risques sont totalement maîtrisés ou éliminés.

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques couvre l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe, des organes de gouvernance aux

collaborateurs individuels. Ces procédures sont mises en œuvre sous la responsabilité des Directions Opérationnelles et Fonctionnelles.

Le Groupe SEB est une entreprise internationale, dont l'organisation repose d'abord sur un découpage géographique par continent, responsable de la commercialisation des produits. À cet axe principal vient s'ajouter un axe de gestion par activité, responsable d'un ensemble de lignes de produits et du pilotage par marque commerciale. Enfin, un axe de gestion fonctionnel, responsable du support aux opérations, s'ajoute de manière transversale à toutes les activités du Groupe. Cet axe fonctionnel a pour mission essentielle d'assurer la cohérence et l'efficacité des activités, ainsi que le pilotage des fonctions de contrôle (par exemple, par le biais des standards financiers, des outils informatiques, des normes qualité, etc.).

Les comportements et les processus opérationnels du Groupe reposent sur deux documents clés que sont le Code éthique du Groupe et le Manuel de contrôle interne, précisant les attentes vis-à-vis des collaborateurs.

### ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

Les activités clés de contrôle sont identifiées au sein des Directions Fonctionnelles décrites ci-dessous, directement rattachées à un membre du Comité Exécutif du Groupe.

#### ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE



## Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a pour mission d'apprécier la conformité aux règles et procédures internes du Groupe et de détecter les situations de non-respect des réglementations locales, ainsi que de s'assurer que le patrimoine du Groupe est préservé. Par ailleurs, elle apprécie l'efficacité de la conduite des opérations et s'assure que les risques opérationnels sont prévenus et maîtrisés.

Pour ce faire, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne s'appuie sur trois activités parallèles :

- **Définition et déploiement des procédures internes de contrôle** (« Manuel de contrôle interne »). Ce document regroupe l'ensemble des processus de contrôle du Groupe. Il est diffusé auprès de toutes les entités du Groupe une fois par an, et une mise à jour annuelle est conduite par l'équipe d'audit, en fonction des évolutions des opérations, des réglementations et des systèmes de gestion.
- **Conduite d'un plan d'audit pluriannuel**, qui s'appuie sur une priorisation des entités à couvrir en fonction de plusieurs paramètres : évaluation du niveau de risque (taille de la filiale, géographie, système d'information...) ; fréquence de couverture d'audit et enfin notation du dernier audit. Ce planning est validé en Comité de contrôle chaque année. En 2018, l'équipe d'audit a couvert 30 entités du Groupe (dont 9 entités WMF) et effectué 23 missions de suivi d'audit.
- **Coordination et pilotage de la cartographie des risques**. Tous les ans, la cartographie des risques du Groupe est mise à jour, s'appuyant sur le processus décrit p. 36 « Processus d'identification et de maîtrise des risques ».

L'équipe d'audit du Groupe est composée de 13 auditeurs au 31 décembre 2018.

## Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

La Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs travaille en étroite collaboration avec les autres Directions de la Fonction Finance, avec les Directions opérationnelles, fonctionnelles et continentales, ainsi qu'avec la Direction du Développement Durable et celle de la Communication *Corporate* afin de répondre à 2 missions principales, liées au statut de société cotée de SEB S.A. :

- **Élaboration et mise en œuvre de la communication financière du Groupe**. Cette communication se fait sur la base d'un calendrier précis, et en conformité avec le cadre réglementaire (AMF, ESMA...), assurant notamment la diffusion d'une information financière claire, exacte, précise et sincère, ainsi que le respect des principes d'égalité de traitement entre les investisseurs et l'homogénéité de l'information. Les documents et supports produits, publiés et diffusés (Document de référence, Convocation à l'Assemblée, communiqués de presse, présentations Analystes et Investisseurs, etc.) font l'objet d'un processus d'élaboration structuré et sont préparés en étroite collaboration avec les diverses fonctions du Groupe. Ils sont relus par les responsables des fonctions concernées et sont validés in fine par le Comité exécutif. La Direction de la Communication Financière, en liaison avec la Direction Juridique, anime le Comité « MAR » décrit en p. 34.
- **Identification de la base actionnariale et relations avec les investisseurs**, tout au long de l'année, par le biais de conférences physiques ou téléphoniques, *roadshows*, journées analystes/investisseurs ou rendez-vous individuels. Ces échanges ont pour objectif de donner au marché des éléments de compréhension de la stratégie, des performances et des perspectives du Groupe, d'entretenir et d'alimenter l'intérêt sur le titre. En 2018, près de 45 événements ont été organisés (*roadshows*, conférences, visites de sites), conduisant à plus de 590 contacts.

Toutes les informations financières du Groupe sont actualisées en permanence et sont disponibles sur le site internet [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com).

## Direction Juridique

La Direction Juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui dans les différents pays, de protéger le patrimoine (notamment intellectuel) et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre ses intérêts.

Ses missions principales s'articulent autour des activités suivantes :

- **Support légal aux opérations**, sur tous les types de réglementations, élaboration et mise à jour de contrats types (achat de biens et services, conditions de vente, opérations promotionnelles...), pilotage des cabinets d'avocats consultés, gestion des précontentieux et des contentieux, stratégie de défense des créations intellectuelles, protection des titres de propriété industrielle (marques et modèles notamment) et veille juridique.
- **Coordination du programme d'assurances du Groupe**, détaillé p. 51 « Assurances », permettant l'adéquation du programme d'assurances avec les activités du Groupe.
- **Participation à la stratégie d'acquisition du Groupe** : accords préparatoires, contrôle des concentrations, négociation des contrats, restructurations post-acquisitions. Par ailleurs, la Direction Juridique participe à la mise en œuvre des processus d'intégration au sein du Groupe SEB.

## Direction Financement et Trésorerie

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe a pour mission de garantir la liquidité des opérations du Groupe, la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement, mais aussi de couvrir l'ensemble des risques financiers. Ses axes de travail sont les suivants :

- Gestion des ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe ;
- Gestion et sécurisation des flux (cash management) ;
- Quantification et couverture des risques financiers (notamment de change, de taux et de matières premières) ;
- Suivi des relations bancaires ;
- Financement des projets, notamment des acquisitions ;
- Pilotage de la stratégie de couverture du risque client.

## Direction du Contrôle de Gestion Groupe

La Direction du Contrôle de Gestion coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel de procédures qui fixe les règles de gestion valables pour toutes les entités, les modalités d'établissement du budget et des révisions ainsi que du *reporting* de gestion Groupe.

Les activités clés de pilotage sous sa responsabilité sont :

- **Processus Budgétaire.** Des directives et des recommandations sont diffusées aux différentes entités pour l'établissement du budget. La Direction du Contrôle de Gestion consolide et pilote les différents ajustements budgétaires avant validation d'un budget par le COMEX et le Conseil d'administration.
- **Représentations :** tout au long de l'année, suite aux évolutions des activités du Groupe, la Direction du Contrôle de Gestion alerte le COMEX en cas de variation par rapport au budget, quantifie l'impact des actions correctives et coordonne des révisions à des moments clés de l'année. Celles-ci donnent lieu à une consolidation et sont approuvées au niveau du COMEX.
- **Reporting et analyse :** chaque mois, afin de permettre un pilotage du Groupe efficace, la Direction du Contrôle de Gestion consolide l'ensemble des informations provenant d'un outil de gestion unique et centralisé pour établir les tableaux de bord à destination du COMEX et du management du Groupe. Ces tableaux de bord incluent des analyses appropriées des écarts et tendances significatives.

## Direction Comptabilité et Fiscalité

La Direction Comptabilité et Fiscalité veille à l'adéquation des principes et règles comptables Groupe à ceux communément admis au plan international. Elle définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application notamment via des formations. Responsable de l'établissement des comptes consolidés du Groupe, elle clôture les comptes du Groupe, en collaboration avec les entités, dans les meilleurs délais.

La Direction Comptabilité et Fiscalité du Groupe est responsable des Centres de Services Partagés Comptabilité et Gestion (CSP), et de leur animation. Ces organisations, présentes notamment en France, Pologne, Allemagne, États-Unis et Chine, concourent à l'amélioration du niveau de contrôle interne du Groupe par le partage des meilleures pratiques et l'homogénéisation des procédures, ainsi que par l'effet positif des travaux des CSP sur la séparation des tâches.

La Direction Comptabilité et Fiscalité du Groupe s'assure, d'autre part, du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté (i) par le suivi des contrôles fiscaux diligentés par les administrations fiscales dans les entités du Groupe, (ii) par la mise en cohérence des pratiques fiscales des entités et (iii) par la vérification de la conformité des opérations majeures du Groupe avec les législations en vigueur, en lien avec les conseils fiscaux.

## Direction du Développement Durable

La Direction du Développement Durable impulse et coordonne la politique de développement durable. En réponse aux enjeux prioritaires du Groupe, elle formalise et déploie des plans d'action dans chacun des métiers à court et moyen terme, et ce sur tous les continents, favorisant ainsi des comportements appropriés. Elle s'appuie sur un Comité de pilotage dédié, décrit p. 34.

Par ailleurs, la Direction du Développement Durable est en charge du contenu du Code éthique du Groupe, et s'assure de sa bonne diffusion et compréhension dans l'ensemble des entités. Les principes du Code éthique étant inclus dans le Manuel de contrôle interne, la conformité éthique de nos filiales est régulièrement vérifiée sur site par les équipes de l'audit interne. Le respect des valeurs mentionnées dans le Code éthique ne s'arrêtant pas aux bornes de l'entreprise, la Direction du Développement Durable fait aussi un suivi de l'application de ces principes auprès des fournisseurs, en s'appuyant sur une « Charte des achats responsables » diffusée et signée par tous les partenaires, et sur des audits réguliers externalisés. Cette dernière démarche s'inscrit parfaitement dans nos plans d'action de conformité aux réglementations « SAPIN II » et « Devoir de vigilance ».

Chaque usine du Groupe est organisée afin de prévenir toute pollution (air, eau, sol) ou accident environnemental et pour réduire ses impacts carbone et environnementaux (en particulier l'énergie, l'eau, les déchets). Pour cela, chaque usine respecte les réglementations environnementales locales ainsi que des standards communs à tous les sites du Groupe. Les réglementations et leurs évolutions sont suivies en local par les coordinateurs Santé Sécurité Environnement. Les actions d'évaluation des risques, de prévention des pollutions et de réduction des impacts environnementaux sont mises en œuvre en local et coordonnées au niveau du siège du Groupe : une personne dédiée y assure la définition des objectifs environnementaux à atteindre et la définition des standards communs. La Direction du Développement Durable s'assure aussi de la mise en place d'indicateurs de performance, qui sont ensuite suivis et consolidés.

Le pilotage de la gestion du risque environnemental est assuré par une équipe qui effectue une veille réglementaire régulière sur les évolutions des normes et transcrit ces normes dans les standards du Groupe. Les *process* sont ensuite déployés au sein des usines.

Dans le cadre de sa politique de *compliance*, la Direction du Développement Durable mandate un prestataire externe pour auditer les sites industriels du Groupe situés dans des pays à risques sur des aspects éthiques sociaux et environnementaux.

### Direction de l'Administration du Personnel

L'effectif du Groupe s'établit au 31 décembre 2018 à 32 690 employés, répartis dans le monde sur plus de 100 entités opérationnelles. La Direction de l'Administration du Personnel a pour mission d'assurer l'homogénéité des processus de gestion du personnel. Cela s'organise autour des axes suivants :

- **Définition des règles de gestion** du personnel applicables à l'ensemble des activités du Groupe, en ligne avec les réglementations locales : gestion du temps de travail et des congés, gestion des dépenses professionnelles, gestion des outils mis à disposition du personnel (ordinateurs, téléphones, voitures, etc.) et processus de gestion de la paye (contrôles, approbation, sécurisation).
- **Déploiement et pilotage d'un outil de gestion** du personnel unique au niveau du Groupe, en conformité avec les réglementations locales sur la protection des données personnelles. Cela inclut le processus administratif lié à l'entrée, le suivi de performance et la gestion de la sortie des employés.
- **Gestion du Centre de Service Partagé (CSP)** dédié à la paye pour l'ensemble des entités françaises, garantissant une séparation des tâches et un niveau de contrôle strict. La Direction de l'Administration du Personnel revoit aussi les processus standards pour la mise en place de gestion de paye externalisée.
- **Sécurité des personnes** : la Direction de l'Administration du Personnel établit les règles de sécurité, notamment dans les pays identifiés à risque (ministère des Affaires Étrangères) et coordonne avec un partenaire externe le suivi des employés en déplacement pour garantir leur sécurité.

### Direction Qualité & Environnement

Assurer la meilleure qualité des produits et des *process* a toujours été une préoccupation majeure du Groupe. Le Groupe SEB a mis en place un système de management de la qualité qui constitue un pilier essentiel de toute activité, déployé à travers un outil commun, disponible sur l'intranet Groupe.

Ce système recouvre notamment toutes les procédures, outils et méthodes relatifs au bon fonctionnement du Groupe, à savoir :

- **Les processus de management** avec la définition de la politique Groupe, la planification stratégique, l'amélioration continue de la qualité et la gestion de l'environnement ;
- **Les processus de réalisation** qui couvrent le marketing stratégique, la création de l'offre produits, le commercial, le traitement de la demande client et la production ;
- **Les fonctions support des opérations** qui comprennent les ressources humaines, les systèmes d'information, les achats, la finance, le service support au consommateur.

Un **reporting mensuel** permet à la Direction de la Qualité de suivre précisément des indicateurs clés et d'ajuster ses actions.

### Direction des Achats

Son périmètre intègre les achats de composants et matières premières nécessaires à la fabrication des produits, les achats de produits finis et les achats indirects. L'importance des flux financiers en jeu met la Direction des Achats au centre du processus de contrôle interne du Groupe :

- **Gestion des achats centralisée**, en France et en Asie pour être proche de nos fournisseurs. Ce pilotage commence par la mise en place de règles strictes sur la manière de gérer les achats (appels d'offres, demandes d'achat, approbations, etc.).
- **Pilotage des fournisseurs**, notamment par le biais d'indicateurs de performance, de revues et d'audit des fournisseurs, sur les aspects opérationnels (qualité, *supply chain*...) mais aussi sur les aspects responsabilité et de conformité éthique, sociale et environnementale, en partenariat avec la Direction du Développement Durable.
- **Suivi de la performance des achats** : mise en place de stratégies achats, d'objectifs et d'analyses, pour optimiser l'efficacité et renforcer le contrôle.

### Direction de la Supply Chain

La répartition sur tous les continents des activités du Groupe exige une optimisation constante des sites de production, de la logistique, des flux et des approvisionnements. La Direction de la *Supply Chain* a pour mission de répondre à ces besoins tout en sécurisant les processus :

- **Revue de notre empreinte industrielle et logistique** et déploiement mondial de notre **programme OPS** qui nous permet de garantir un haut niveau de qualité tant dans nos *process* que dans nos produits, dans une démarche d'excellence et d'amélioration continue de la performance.
- **Définition et déploiement des procédures** de gestion des stocks, applicables pour tous les entrepôts du Groupe, externalisés ou non, y compris : *process* de gestion des réceptions et des expéditions, *process* de gestion des inventaires, exigences de sécurité sur les sites de stockage.
- **Pilotage des flux de produits** : définition et optimisation des flux de produits (en vue d'améliorer la flexibilité des sites industriels), en ligne avec les réglementations internationales et en conformité avec les réglementations douanières.

## Direction des Systèmes d'Information

Les systèmes d'information du Groupe SEB ont pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

**Au sein de la Direction** des Systèmes d'Information, plusieurs axes prioritaires participent à l'amélioration de l'environnement de contrôle du Groupe, notamment :

- **Outils opérationnels (ERP, logiciels métiers, bureautique, communication...)** : La Direction des Systèmes d'Information assure la conduite des opérations pour les outils du Groupe, et participe à un Comité de pilotage des systèmes d'information, présenté en p. 34.
- **Architecture réseau** : la Direction des Systèmes d'Information s'assure de la cohérence et de la disponibilité des réseaux du Groupe et de leur intégrité.
- **Sécurité des systèmes d'information et protection des données personnelles** : un Responsable Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) pilote les indicateurs clés du Groupe et suit la mise en place des règles de sécurité dans les projets et prend les mesures nécessaires pour l'information, la sensibilisation et la prévention des risques. Cette activité s'appuie sur un Comité Sécurité des systèmes d'information (présenté en p. 34). Concernant les exigences liées à la protection des données personnelles, le RSSI travaille en lien avec la Direction Juridique et la Direction de l'Administration du Personnel : cette organisation transversale est décrite en p. 43 (« Systèmes d'information et protection des données personnelles »).
- **Applications digitales** : La Direction des Systèmes d'Information assure la mise en œuvre des composants logiciels et d'infrastructure pour garantir la qualité, la sécurité et la disponibilité du service fourni aux consommateurs : applications téléchargeables sur les téléphones mobiles, tablettes pour faciliter l'utilisation des produits connectés et permettre l'accès à des contenus numériques, photos, recettes de cuisine...

## Direction Santé et Sécurité

L'industrie est au cœur des activités du Groupe depuis sa création. La santé et la sécurité des personnes travaillant dans les sites sont une priorité absolue, de la responsabilité de tous les employés du Groupe, et coordonnées par la Direction Santé et Sécurité du Groupe.

Les activités de pilotage de la santé et de la sécurité des personnes s'appuient sur 6 points clés, relayés en permanence sur tous nos sites :

- positionnement de la santé et de la sécurité au niveau du management ;
- focalisation sur un objectif, suivi avec des indicateurs au niveau des sites et du Groupe ;
- considération de chaque accident ou incident sérieux ;
- partage d'un même niveau de compétence et d'exigence, basé sur des standards communs ;
- retour d'expérience sur les événements et adaptation éventuelle aux meilleures pratiques ;
- réactivité face à chaque écart observé, pour qu'il soit traité rapidement.
- Un Comité stratégique santé/sécurité transversal est présenté en p. 34.

En parallèle de ces Directions assurant le pilotage des activités de contrôle du Groupe, des Comités ont été mis en place sur des sujets de contrôle transverses. Ces Comités se réunissent deux à quatre fois par an et impliquent des cadres des Directions précitées. Ils ont la responsabilité d'identifier, chacun dans leur domaine, les éventuelles situations nécessitant une action au niveau central (changement des réglementations, évolution du contexte de marché, etc.). Dans ce cas, chaque Comité interviendra auprès du COMEX du Groupe.

### COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE (COMEX)

<b>Thierry de La Tour d'Artaise</b>	<b>Président-Directeur Général</b>
<b>Stanislas de Gramont</b>	<b>Directeur Général Délégué</b>
<b>Vincent Léonard</b>	<b>Directeur Général Finances, Directeur Général Adjoint du Groupe</b>
<b>Harry Touret</b>	<b>Directeur Général Ressources Humaines, Directeur Général Adjoint du Groupe</b>
<b>Alain Leroy</b>	<b>Directeur Général Industrie</b>
<b>Philippe Crevoisier</b>	<b>Directeur Général Innovation et Produits</b>
<b>Cyril Buxtorf</b>	<b>Directeur Général EMEA</b>
<b>Luc Gaudemard</b>	<b>Directeur Général Amériques</b>
<b>Vincent Tai</b>	<b>Directeur Général Asie</b>

#### Comité Compliance

- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
- Direction Juridique
- Direction des Ressources Humaines
- Direction du Développement Durable
- Direction Financement et Trésorerie

#### Comité Sécurité des Systèmes d'information

- Direction des Systèmes d'Information
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
- Direction des Ressources Humaines

#### Comité MAR (Market Abuse Regulation)

- Président Directeur Général
- Directeur Général Délégué
- Directeur Général Adjoint, Finance
- Direction Juridique
- Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

#### Comité de pilotage Développement Durable

- Direction du Développement Durable
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
- Direction des Ressources Humaines
- Direction Qualité & Environnement
- Direction de la Recherche
- Direction des Marques
- Direction Marketing
- Direction Commerciale
- Direction de la Stratégie
- Direction Juridique
- Direction Satisfaction Consommateurs
- Direction Industrielle
- Direction des Achats

#### Comité de pilotage des Systèmes d'information

- Direction des Systèmes d'Information
- Directions Continentales
- Direction Produits & Innovation
- Direction Générale Finance
- Direction Générale Ressources Humaines

#### Comité Santé Sécurité

- Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines
- Directeur Général Industrie Groupe
- Direction Sécurité Groupe
- Directeurs Industriels Activités

En particulier, le Comité *compliance* intervient sur les récentes évolutions réglementaires. Un plan d'actions transverse impliquant plusieurs Directions du Groupe a été mis en place pour traiter des exigences relatives à la loi SAPIN II et à la loi relative au Devoir de Vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Ce plan d'actions s'articule autour des points clés suivants, dont la plupart sont déjà en place :

- Code éthique ;
- dispositif d'alerte interne ;
- cartographie des risques, corruption et fournisseurs ;
- procédures d'évaluation des clients et fournisseurs ;
- procédures de contrôles comptables internes ou externes ;
- dispositif de formation ;
- régime disciplinaire ;
- dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures.

Enfin, afin de garantir un pilotage efficace, le Groupe SEB s'appuie sur une décentralisation des responsabilités opérationnelles et sur

des règles de fonctionnement et de délégation clairement établies, ainsi que sur une culture d'entreprise historique forte, fondée sur le partage de valeurs humaines fondamentales favorisant un environnement éthique : Volonté d'entreprendre, Passion pour l'innovation, Professionnalisme, Esprit de Groupe, Respect de la personne.

Signataire depuis 2003 du Global Compact, le Groupe SEB met en avant ses valeurs et les diffuse largement au sein de l'entreprise. La Direction des Ressources Humaines du Groupe affirme dans les fondements de sa politique : « Le Groupe constitue une communauté d'hommes et de femmes qui partagent les mêmes ambitions et les mêmes valeurs ».

Le Code éthique, publié en septembre 2012, constitue le cadre de référence des valeurs du Groupe SEB. Il définit les règles de conduite, individuelles et collectives, qui doivent guider les actes et inspirer les choix de chaque collaborateur. Il est complété d'un dispositif d'alerte permettant à tout collaborateur de signaler un manquement grave aux principes du Code éthique.

Plus de détails sur le dispositif d'alerte au chapitre 3.2, page 121.