

### 3. Rapport du Président du conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce, le président du conseil d'administration rend compte, au terme de ce rapport, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

#### 1. CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Les informations relatives à la composition du conseil à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil, au renouvellement des mandats d'administrateurs, et aux règles de gouvernance figurent dans le «gouvernement d'entreprise» page 7. Il convient de rappeler que depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2009, le conseil d'administration remplit les fonctions de comité d'audit, c'est-à-dire exerce les fonctions définies par l'article L.823-19 du code de commerce. Les membres du conseil d'administration se réunissent selon un calendrier défini en début d'exercice, qui peut-être modifié selon les besoins ou à la demande d'administrateurs. Ils sont convoqués par lettre simple, 15 jours avant la tenue de la séance. A la fin de chaque séance, un procès-verbal de séance est établi, dont un projet est adressé à chaque membre et validé au début de la séance suivante.

En 2012, le conseil d'administration s'est réuni six fois, avec un taux de présence de 80,36 % pour l'arrêté des comptes annuels ou semestriels et la validation des comptes trimestriels. Un comité des rémunérations s'est également tenu cette année. Deux autres réunions des administrateurs ont eu lieu pour aborder notamment les thèmes suivants : budgets prévisionnels, acquisitions, cessions, décisions stratégiques, évolutions technologiques... Pour l'année 2013, un comité stratégique a été créé pour remplacer ces réunions informelles des administrateurs afin d'échanger sur les thèmes suivants : réflexion sur les orientations et le positionnement des différents pôles et sociétés qui les composent, budget annuel et plan à trois et cinq ans, investissements, partenariats, développements de nouveaux produits ou de nouveaux marchés...

Au cours de ces séances, la direction générale du groupe rend compte des opérations conduites au sein des trois pôles d'activité, accompagnées éventuellement des directions générales des différents métiers.

Par ailleurs, des rapports mensuels concernant les indicateurs d'activité des différents métiers et sociétés, l'activité boursière, ainsi qu'une revue de presse trimestrielle relative à toutes les sociétés du groupe sont adressés aux administrateurs.

#### 2. CONTROLE INTERNE

Selon les recommandations de l'AMF, le présent rapport a été établi en application du guide de mise en œuvre simplifié du cadre de référence du contrôle interne.

Le dispositif de contrôle interne de PSB Industries vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements, aux valeurs, normes et règles internes à l'entreprise, de tous les actes de gestion, réalisations d'opérations ou comportements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale et le conseil d'administration,
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- la fiabilité des informations financières,
- la prévention et la maîtrise des risques résultant de l'activité des entreprises du groupe,
- l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficiente de ses ressources.

Cependant, comme tout système de contrôle, il ne peut fournir une garantie absolue que les risques soient totalement éliminés et ne procure qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs.

##### 2.1 Dispositif général du contrôle interne

Toutes les sociétés du groupe sont couvertes par le présent rapport. La filiale japonaise, mise en équivalence, utilise un cadre de référence propre répondant à son organisation décentralisée. L'examen des comptes de la filiale japonaise est par ailleurs réalisé par les auditeurs du groupe dans le cadre d'une mission d'audit annuelle et ce, depuis 2010.

La filiale coréenne, créée et mise en équivalence depuis novembre 2010, ne rentre pas, compte tenu de sa taille (chiffre d'affaires 2012 de 1,3 M€) dans ce cadre de contrôle interne.

Par ailleurs, l'envoi par la filiale japonaise et par la filiale coréenne d'un reporting commercial mensuel et d'un reporting financier complet, trimestriel pour l'une et semestriel pour l'autre, au groupe, associés à des réunions commerciales et stratégiques périodiques, permettent de s'assurer de son correct fonctionnement.

Parallèlement, des missions d'audit sont réalisées deux fois par an dans le cadre de la certification des comptes consolidés de PSB Industries.

Les informations synthétiques sur les procédures de contrôle interne mises en place décrites dans le présent rapport se focalisent sur les éléments significatifs susceptibles d'avoir un impact sur les informations financières et comptables publiées par le groupe.

# Chapitre 6

## Gouvernance

### 2.1.1 Organisation et acteurs

PSB Industries est constitué de trois pôles recouvrant des métiers distincts. Chaque métier regroupe des entreprises de taille moyenne ou petite, comptant de 7 à 204 personnes, selon des périmètres dénombrant de 3 à 11 entités. A la tête de chaque métier, une direction générale autonome est responsable de la mise en œuvre des décisions prises par la direction générale du groupe. La direction générale de chaque métier organise et pilote le contrôle à l'intérieur de son périmètre de délégation, en liaison avec la direction financière de PSB Industries. Les directions métiers s'appuient sur les dirigeants de chaque entité de leur pôle, leur responsable qualité, ainsi que leurs personnels d'encadrement.

Cette organisation s'appuie sur des outils, pratiques ou systèmes, tels que les cadres de référence des normes ISO, les processus de gestion budgétaire, de reporting, la cellule de gestion des risques, des procédures, des systèmes d'information adaptés.

Par ailleurs, en 2012, PSB Industries a créé un comité exécutif (Comex) composé du président de PSB Industries, des présidents des trois pôles ainsi que du directeur financier du groupe. Son rôle est de définir la vision de PSB Industries en inventant et préparant le futur, faire avancer les hommes dans une direction selon une stratégie définie, et de s'assurer de l'atteinte des objectifs par des indicateurs précis.

### 2.1.2 Diffusion d'une information fiable et pertinente

La taille des entités permet une circulation rapide de l'information, une grande réactivité des personnes et une identification claire des acteurs clés du groupe. Ainsi, au sein de chaque métier, des comités réunissant les membres décideurs se tiennent à fréquence hebdomadaire, bimensuelle ou mensuelle. Ces comités pilotent leur entité, soucieux d'identifier, prévenir et gérer tous risques pouvant survenir au cours de leurs opérations.

Cette analyse opérationnelle est complétée par des processus faisant intervenir la direction générale du groupe. Il s'agit du processus budgétaire, du processus de reporting, et des revues d'affaires mensuelles.

Le processus budgétaire réunit en novembre la direction générale du groupe et celle de chaque métier. Au cours de ces entretiens, les pôles présentent leur budget et plans d'évolution pour validation par la maison-mère. En découlent des plans d'investissements industriels, financiers, des objectifs stratégiques, économiques à mettre en œuvre. Tout engagement d'investissement s'écartant de l'autorisation budgétaire fait l'objet d'un accord préalable au niveau approprié. Le budget est mensualisé afin de servir de référence pour le reporting mensuel du groupe.

Le processus de reporting mensuel se décompose en deux étapes. La première est une remontée des chiffres d'affaires de chaque entité à J+2. Ensuite, à J+5, un compte de résultat détaillé et un bilan sont établis par chaque société. Ces résultats sont analysés une première fois par la direction générale de chaque métier, puis sont ensuite transmis à la maison-mère du groupe pour une seconde analyse.

Le processus budgétaire tout comme le processus de reporting comportent plusieurs niveaux de contrôle, puisqu'ils sont établis par des entités décentralisées, et font l'objet d'une centralisation par la direction financière de chaque métier, puis par la direction financière du groupe.

Le troisième pilier du pilotage de la direction générale vers les filiales est constitué par les revues d'affaires mensuelles. Elles réunissent le président du groupe et les présidents de chaque pôle. Elles ont pour objectifs l'analyse des résultats mensuels, des besoins en fonds de roulement, des investissements et l'actualisation des prévisions.

### 2.1.3 Système de gestion des risques

La cellule de gestion des risques met à jour une cartographie des risques au sein de PSB Industries.

Ce processus, associé à l'organisation spécifique de PSB Industries, permet une analyse suivie des risques de chaque métier et la diffusion d'une information fiable et rapide au sein du groupe.

- Principes généraux de gestion des risques :

Dans le cadre de ses activités, PSB Industries mène une politique de gestion des risques axée sur la sécurité des personnes, la protection de l'environnement, la satisfaction de ses clients et la préservation de ses actifs.

La direction financière du groupe, en liaison avec les directions générales de chaque pôle d'activité, recense et hiérarchise les risques de toute nature pouvant avoir, soit une incidence sur l'atteinte des objectifs du groupe, soit sur les actifs, selon leur probabilité d'occurrence, leurs impacts – financiers ou extra-financiers - et leur niveau de maîtrise, de façon à établir une cartographie des risques par métier. Des plans d'actions pour limiter ces risques sont alors organisés, et mis à jour de façon à tenir compte des évolutions réglementaires, technologiques et économiques.

- Processus de cartographie des principaux risques : identification et analyse

Le groupe a réalisé en 2012 l'actualisation complète de sa cartographie des risques impliquant les directions générales et principaux responsables de chacun des trois métiers.

Le processus s'est appuyé sur une méthodologie formalisée permettant de définir un langage commun et des critères d'évaluation harmonisés entre les métiers.

La direction générale du groupe a revu le portefeuille de risques évalué pour en dégager des axes de progrès et mobiliser les équipes sur un certain nombre de plans d'action.

Les risques identifiés au sein des filiales sont des risques de trois natures : premièrement les risques industriels liés aux accidents ou aux sinistres, aux approvisionnements, à la perte de savoir-faire ou de compétence, à la défaillance des systèmes d'information, deuxièmement les risques commerciaux liés à la pression sur les prix, à la dépendance forte à un client majeur, à la concurrence, au défaut qualité majeur, et troisièmement les risques juridiques, financiers et sociétaux liés à la réglementation, aux contentieux, aux taux d'intérêt et de change, et au financement et à la gestion du besoin en fonds de roulement.

- Procédures de gestion des principaux risques :

Pour faire face à ces risques, PSB Industries a mis en œuvre un dispositif de maîtrise combinant, une politique d'assurance couvrant les dommages aux biens, aux personnes, les pertes d'exploitation et sa responsabilité civile, ainsi que des processus et procédures de contrôle visant à limiter leurs impacts potentiels. Des plans d'actions sont régulièrement initiés pour renforcer davantage cette couverture. En 2012, l'exercice de cartographie des risques a conduit le groupe à se concentrer sur sept risques principaux pour lesquels des plans d'actions spécifiques ont été lancés. Ces plans d'actions concernent la production, les clients et marchés, et les ressources. Ce dispositif de maîtrise fait l'objet d'un suivi régulier au sein des comités de direction des filiales ainsi que par la direction générale du groupe.

- Surveillance des risques et des procédures de gestion des risques :

La mission de la cellule de gestion des risques consiste aussi à animer le processus de gestion des risques au sein du groupe et à apprécier la correcte mise en œuvre des dispositifs de maîtrise par les différents responsables.

#### **2.1.4 Activités de contrôle**

En lien avec leurs objectifs stratégiques et leur appréciation des risques, les pôles ont défini un certain nombre de procédures et bonnes pratiques répondant notamment aux enjeux d'assurance qualité et aux exigences clients.

Les activités de contrôle sont présentes dans toute l'organisation, sous forme de contrôles manuels, informatiques, hiérarchiques. Au plan opérationnel, les personnels sont formés pour mettre en application les principes de précaution de la gestion des risques dans leurs activités quotidiennes.

#### **2.1.5 Surveillance du dispositif de contrôle interne**

La surveillance du dispositif de contrôle interne est assurée d'une part par le biais des revues d'activité mensuelles auxquelles participe la direction générale de chaque métier et la direction financière du groupe.

D'autre part, pour une meilleure maîtrise des activités du groupe, ce dispositif est complété depuis 2009 par des contrôles auto-évaluatifs, encadrés par la direction financière du groupe. Utilisant le dispositif de contrôle interne comme un des moyens de traitement des risques, l'objectif de PSB Industries a été de construire son propre socle de contrôle interne et de déployer une documentation du contrôle interne au sein du groupe. Ce socle est centré sur un nombre limité de contrôles cibles attendus, prenant la forme de « bonnes pratiques » sur des processus de contrôle interne essentiels, et sur les enjeux propres du groupe. Cette démarche permet à la direction du groupe d'anticiper les risques, de sécuriser les processus, et d'optimiser les performances par le partage des bonnes pratiques de gestion.

La surveillance du système s'appuie par ailleurs sur les travaux des commissaires aux comptes, des experts-comptables des entités, ainsi que sur les remarques des instances réglementaires auxquelles sont soumises les différentes sociétés.

### **2.2 Processus relatifs à l'information comptable et financière**

Le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière vise à assurer :

- le respect des normes et principes comptables en application,
- le contrôle de la production des éléments financiers,
- la fiabilité des remontées d'information financière élaborée en filiales et son traitement centralisé par le groupe,
- l'anticipation du traitement des opérations comptables complexes,
- la rapidité et la fiabilité des remontées d'informations comptables.

#### **2.2.1 Organisation comptable et financière**

Les principaux acteurs du système de contrôle interne comptable et financier sont la direction générale, la direction financière du groupe et des différents métiers.

La comptabilité de chaque entité est tenue localement, par un ou des comptables dédiés. Chaque métier compte un responsable comptable qui supervise la comptabilité des entités du périmètre de délégation.

Cette organisation s'appuie sur des outils, pratiques ou systèmes, tels que le manuel des principes comptables groupe, les processus de gestion budgétaire, de reporting, des procédures, des systèmes d'information adaptés.

# Chapitre 6

## Gouvernance

### 2.2.2 Système d'information comptable et financier

Au sein du groupe PSB Industries, les fonctions informatiques sont décentralisées au niveau de chaque direction de pôle. Ainsi les systèmes informatiques des différents métiers sont distincts. Les logiciels de comptabilité utilisés sont interfacés avec les logiciels de gestion de production, d'immobilisations, de paie, de consolidation, afin de limiter les interventions manuelles. Les contrôles inhérents aux systèmes sont activés afin de limiter les risques d'erreurs.

L'outil budgétaire est harmonisé avec celui utilisé par le reporting, ce qui permet d'avoir une base de données unique pour l'ensemble des informations. Cette harmonisation facilite le suivi et améliore le processus budgétaire.

Les données sont sauvegardées selon des procédures de sauvegarde clairement établies. Les logiciels sont régulièrement mis à jour pour rester en conformité avec les réglementations, et évoluer avec les besoins des sociétés.

### 2.2.3 Identification et analyse des risques affectant l'information comptable et financière

Les risques sont identifiés par les personnels comptables et financiers par catégories d'opérations. Des dispositifs organisés sont mis en place pour les prévenir et les limiter au niveau opérationnel, et sont complétés par une analyse des résultats mensuels, comme précisé précédemment.

Les analyses mensuelles sont par ailleurs affinées par des analyses trimestrielles plus détaillées, issues de la consolidation des comptes. Toutes les remontées d'informations sont faites selon le même référentiel comptable, documenté dans le manuel des principes comptables du groupe. Les consolidations trimestrielles sont réalisées selon le principe suivant : à J+14, les comptables de chaque entité adressent à la direction financière du groupe des liasses retraitées, issues d'un logiciel de consolidation interfacé avec les logiciels de comptabilité. La cellule consolidation contrôle les liasses, vérifie les traitements de consolidation, et analyse la cohérence des données consolidées avec les données du reporting mensuel.

Par ailleurs, afin d'éviter les risques liés à des opérations comptables nouvelles et complexes à la clôture des comptes, la direction financière a mis en œuvre un dispositif d'identification et d'analyse de ces risques, réunissant les deux commissaires aux comptes, les directions financières du groupe et de chaque métier. Lors de ces entretiens, les points comptables pouvant avoir un impact sur les états financiers sont exposés, analysés, et la solution la plus adaptée à leur comptabilisation est approuvée par tous les intervenants.

### 2.2.4 Activité de contrôle

Les contrôles existants s'appuient sur des contrôles informatiques, hiérarchiques et également, compte tenu de la structure comptable du groupe, sur des actions d'autocontrôle.

Par ailleurs, de façon à renforcer les contrôles internes et vérifier la correcte application des principes comptables et normes en vigueur, les comptes des sociétés du groupe sont vérifiés au minimum deux fois par an par un cabinet d'expertise comptable. Les cabinets Mazars et Ernst & Young assurent le commissariat aux comptes de PSB Industries. Dans le cadre de leur mission de certification des comptes, ils prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne, afin d'évaluer le risque d'audit. A cette occasion, ils font part de leurs recommandations sur les procédures et les systèmes de contrôle interne qui pourraient avoir une incidence sur la qualité des informations comptables et financières. Les sociétés de PSB ont pour consigne de prendre en compte ces recommandations dans un souci permanent d'amélioration.

### 2.2.5 Communication financière et comptable

PSB Industries applique les réglementations et recommandations de l'AMF et assure les relations ad hoc avec ses services.

La direction financière du groupe établit un planning diffusé à l'ensemble des filiales, en vue de la collecte des informations financières nécessaires pour répondre aux obligations de publication et aux divers reportings internes. Les données destinées à être publiées sont contrôlées et analysées par la direction financière du groupe, rapprochées des informations collectées lors des reportings. Les éventuels écarts constatés sont expliqués. La direction générale est tenue informée de ces travaux et analyse toutes les données publiées. Les données publiées sont adressées et commentées au conseil d'administration avant leur publication.

# Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société PSB Industries

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société PSB Industries et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du conseil d'administration de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

## **1. Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## **2. Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Annecy-le-Vieux et Paris-La Défense, le 15 mars 2013

Les Commissaires aux Comptes

Mazars

Alain Chavance

Ernst & Young et Autres

Henri-Pierre Navas