

2

Facteurs et maîtrise du risque

2.1. Méthodologie, description des principaux facteurs du risque et de leur maîtrise	190
2.1.1. Risques opérationnels et industriels	194
2.1.2. Risques financiers & de marché	209
2.1.3. Risques juridiques, réglementaires & réputationnels	214
2.2. Acteurs et dispositif	219
2.2.1. Les Directions opérationnelles	219
2.2.2. Les Directions fonctionnelles	219
2.2.3. Les acteurs externes	225
2.3. Assurances et couverture du risque	226
2.3.1. Assurance incendie, dommages et pertes d'exploitation	226
2.3.2. Assurances de responsabilité civile	227
2.3.3. Assurances de HELLA	227

Ce chapitre présente les acteurs du dispositif de maîtrise du risque du groupe FORVIA appelé *Enterprise Risk Management program (ERM)* ainsi que les principaux facteurs du risque auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent Document d'enregistrement universel. Toutefois, d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document d'enregistrement universel, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent exister ou survenir. C'est une vision unique de l'équipe de direction du risque de Faurecia et de HELLA.

Les facteurs du risque du Groupe sont présentés dans le périmètre à la date du présent Document d'enregistrement universel, étant entendu que certaines informations présentées ci-dessous et identifiées comme telles se rapportent à l'exercice 2022.

2.1. Méthodologie, description des principaux facteurs du risque et de leur maîtrise

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en transformation permanente. Il s'expose ainsi à des facteurs du risque, qui pourraient se traduire par des événements dont la probabilité d'occurrence et/ou de gravité pourraient nuire à la réalisation de ses objectifs à court, moyen ou long terme.

Méthodologie

Le Groupe réalise annuellement une cartographie de tolérance au risque du Groupe en utilisant une approche globale qui se décompose en plusieurs étapes :

1. **la définition du contexte** et des objectifs associés du Groupe ; cette phase de stratégie prospective est réalisée en début d'année dans le cadre du plan stratégique. Grâce à une approche *bottom-up*, pour chaque ligne de produit, le livrable est formalisé avec une analyse *SWOT* et une cartographie de tolérance au risque. Celle-ci intègre 3 éléments clefs :

- les incertitudes, liées à l'environnement global et au secteur de l'automobile,
- les menaces connues ou inconnues qui pourraient toucher les objectifs du Groupe,
- les opportunités associées aux menaces identifiées pour permettre d'atteindre les objectifs du Groupe,

Une version est ensuite consolidée par activité avec les entrées de ses lignes de produits pour former une cartographie stratégique du risque qui représente l'impact en fonction de l'horizon de temps ; une dernière version est consolidée pour le Groupe.

2. **l'appréciation du risque** dont le Groupe a connaissance, avec 3 phases :

- l'identification du risque qui s'appréhende via diverses méthodes, dont notamment la réalisation d'enquêtes et d'entretiens avec les principales parties prenantes au niveau du Groupe et des activités,
- l'analyse du risque par les causes et les conséquences pour mieux qualifier les paramètres du risque par une méthode qualitative,
- l'évaluation du risque selon la méthode de hiérarchisation décrite ci-après,

3. **le traitement du risque** avec les 4 leviers appelés les "4T" (terminer ou éviter, traiter ou réduire, transférer ou partager et/ou enfin tolérer le risque résiduel) et ce grâce aux outils de maîtrise du risque qui s'appliquent sur :

- la probabilité d'occurrence avec les mesures de contrôle, pour anticiper l'apparition de tout événement connu et possible,
- l'impact net (ou la gravité) avec les plans d'atténuation adaptés, pour limiter au maximum les effets de tout événement préjudiciable.

La cartographie du risque Groupe évolue chaque année en fonction du contexte externe et interne. Elle est soumise au Comité des risques pour approbation.

Il existe deux autres cartographies des risques spécifiques selon les nouvelles réglementations :

- la cartographie des risques de corruption en application des dispositions de la loi Sapin II ;
- la cartographie des risques extra-financiers dans le cadre de la Déclaration de performance extra-financière.

Depuis 2022, des analyses du risque plus granulaires sont réalisées au niveau des fonctions, des *Business Groups* ou des régions et qui permettent d'alimenter la vision du Groupe. Elles donnent aussi plus d'autonomie aux équipes opérationnelles grâce au déploiement d'outils et permettent de les sensibiliser à la culture et à la maîtrise du risque. Le résultat est formalisé sous la forme de cartographies de tolérance au risque. Elles sont spécifiques au périmètre concerné et sont accompagnées de mesures et de plans d'atténuation du risque.

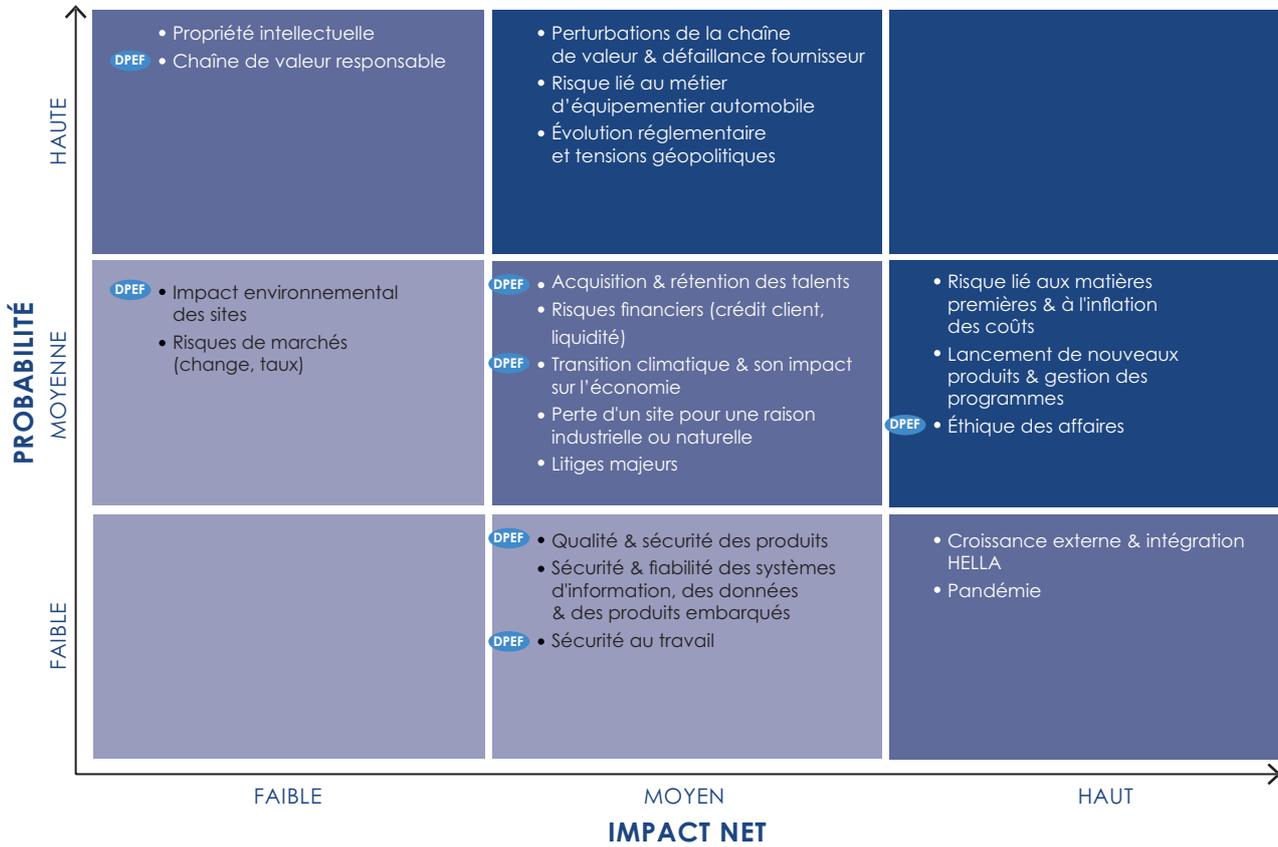
L'articulation des travaux entre la gestion du risque et le contrôle interne est décrite à la section 2.2.2.2. « Le contrôle interne » du présent chapitre.

L'appréciation des principaux risques prend en compte les mesures de maîtrise mises en œuvre pour réduire le risque (le risque est net ou résiduel) et repose sur une cartographie simplifiée de tolérance au risque avec une échelle à trois niveaux :

- **l'impact ou la gravité** (faible/moyen/élevé) qui se caractérise par des critères financiers, opérationnels, de réputation, humains et/ou juridiques ;
- **la probabilité d'occurrence** (faible/moyen/élevé) qui se caractérise par une fréquence.

En 2022, le Groupe a créé une méthode appelée *ABC Risk class* qui répartit les menaces du Groupe pour mieux maîtriser le risque (voir le paragraphe 2.2.4 La Direction du risque).

La cartographie simplifiée des principaux facteurs du risque est représentée ci-dessous. Les différents facteurs du risque figurant dans cette figure sont détaillés au sein de cette section. La cartographie de tolérance au risque constitue un outil interne de pilotage de ces facteurs du risque. Elle fait l'objet d'une validation par le Comité d'audit et par le Conseil d'administration.



En complément de la cartographie simplifiée des principaux risques ci-dessus, le tableau ci-après présente une vision synthétique des facteurs du risque ainsi que des mesures de maîtrise qui y sont associées. Les catégories ci-dessous ne sont pas présentées par ordre d'importance. En revanche, au sein de chaque catégorie, les facteurs du risque sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par le Groupe à la date du présent Document d'enregistrement universel sur la base d'une évaluation de leur probabilité et de leur impact potentiel compte tenu des mesures de maîtrise mises en œuvre (risque net). L'appréciation par le Groupe de cet ordre d'importance peut toutefois être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres au Groupe. En outre, même un risque actuellement considéré comme moins important pourrait avoir un impact significatif sur le Groupe s'il se concrétisait à l'avenir.

D'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à ce jour, ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent Document d'enregistrement universel, pourraient également affecter ses activités.

2

Facteurs et maîtrise du risque

Méthodologie, description des principaux facteurs du risque et de leur maîtrise

Facteurs du risque	Principales mesures de la maîtrise du risque	Probabilité	Impact	Section associée
Risques opérationnels & industriels				
Perturbations de la chaîne de valeur & défaillance fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> Processus de qualification du panel fournisseur selon des critères précis (innovation, qualité, coût, cash, délais, etc.) Évaluation systématique des risques fournisseurs lors du <i>sourcing committee</i> dédié Prise en compte des risques géopolitiques, sociaux, éthiques, économiques et financiers Suivi mensuel de la performance opérationnelle et financière Plan de développement des fournisseurs (logistique, qualité, développement international, etc.) Mise en place d'une solution de gestion du risque fournisseur Analyse de la capacité des fournisseurs au delà du rang 2 pour les familles critiques 	●●●	●●○	2.1.1.9.
Risque lié au métier d'équipementier automobile	<ul style="list-style-type: none"> Diversité des ventes par région, par marque et par modèle de véhicule Veille concurrentielle permanente Innovation et investissement en recherche et développement Mode de pilotage anticipé permettant d'ajuster les moyens de production 	●●●	●●○	2.1.1.3.
Lancement de nouveaux produits & gestion des programmes	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un standard organisant la vie d'un programme Évaluation systématique du risque programme avec 20 critères dès la phase initiale Revue mensuelle des programmes et suivi des plans d'action Audit régulier de chaque centre de développement et des sites industriels 	●●○	●●●	2.1.1.5.
DPEF Acquisition & rétention des talents	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats avec plus de 100 établissements supérieurs Programme d'intégration des nouveaux arrivants avec une plateforme dédiée Politique de mobilité interne (y compris à l'étranger) Revue régulière de la politique de rémunération Indicateurs quantitatifs via un reporting dédié Plans de succession des postes clefs 	●●○	●●○	2.1.1.12.
DPEF Transition climatique & son impact sur l'économie	<ul style="list-style-type: none"> Directeur de projet dédié rattaché au Comité exécutif Feuille de route validée par l'<i>initiative Science Based Targets</i> (SBTi) Partenariats privilégiés avec Schneider Electric, Accenture, Engie, KPMG et Deloitte Indicateur de performance lié à la rémunération variable du <i>Management</i> Plan d'atténuation du risque avec environ 150 projets en cours de déploiement 	●●○	●●○	2.1.1.2.
Perte d'un site pour une raison industrielle ou naturelle	<ul style="list-style-type: none"> Modèle d'appréciation du risque industriel basé sur un référentiel de 15 critères d'évaluation Évaluation du parc industriel existant sur le modèle cité précédemment Audits périodiques conduits par l'assureur et délivrance d'un label RHP Appréciation de facteurs externes (incendie, risques climatiques, cyber, etc.) Analyse et partage systématiques des incidents Audits spécifiques pour les sites les plus exposés réalisés par des experts techniques Existence d'un système de surveillance et d'alerte en temps réel en matière d'événement climatique Analyse des vulnérabilités à la transition climatique du parc de sites industriels 	●●○	●●○	2.1.1.8.
Croissance externe & intégration HELLA	<ul style="list-style-type: none"> Orientations stratégiques déterminées par le Conseil d'administration Pilotage et allocation des ressources nécessaires par une équipe dédiée Implication de cette équipe dans la vie des entités concernées et présence aux instances décisionnelles Constitution des provisions nécessaires 	●○○	●●●	2.1.1.4.
Pandémie	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour du processus de gestion de crise Déploiement du programme <i>Safer Together</i> applicable à l'ensemble des sites et réalisation d'audits réguliers Mise en œuvre de mesures de réduction des coûts et de sécurisation des liquidités 	●○○	●●●	2.1.1.7.
DPEF Impact environnemental des sites	<ul style="list-style-type: none"> Analyse et maîtrise du risque environnemental local basé sur le référentiel ISO14001 Comité environnement et énergie mensuel présidé par la Direction HSE du Groupe Réseau de managers HSE à tous les niveaux de l'organisation (site, division, <i>Business Group</i>, Groupe) Exigences HSE intégrées au <i>Faurecia Excellence System</i> Audit <i>Faurecia Excellence System</i> et audit interne réguliers des sites 	●●○	●○○	2.1.1.11.
DPEF Qualité & sécurité des produits	<ul style="list-style-type: none"> Certification IATF 16949 Existence d'une Direction qualité déclinée à tous les niveaux de l'organisation Mesure de la satisfaction client Dispositif d'alerte et culture de la résolution de problèmes avec des preuves Auditeurs spécialisés et indépendants 	●○○	●●○	2.1.1.6.

Facteurs du risque	Principales mesures de la maîtrise du risque	Probabilité	Impact	Section associée
Sécurité & fiabilité des systèmes d'information, des données & des produits embarqués	<ul style="list-style-type: none"> Equipe de spécialistes dédiés à la cybersécurité avec un DSSI à la tête Plan stratégique dédié aux risques liés aux systèmes d'information (technologies de l'information et opérationnelles) Audits réguliers des applications sensibles Méthodologie précise de gestion des projets informatiques Existence d'un <i>Security Operation Center</i> Programme de conformité RGPD Exercices de simulations réguliers pour Faurecia et HELLA Déploiement d'une formation en ligne et réalisation d'une campagne de sensibilisation annuelle 	●○○	●●○	2.1.1.1.
DPEF Sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un réseau HSE à tous les niveaux de l'organisation Analyse systématique des accidents Formation obligatoire aux règles HSE Audit régulier de l'ensemble des sites et systématique en cas d'alerte Analyse ergonomique des postes de travail <i>Hazard hunting</i> réguliers dans les sites industriels 	●○○	●●○	2.1.1.10.
Risques financiers & de marchés				2.1.2.
Risque lié aux matières premières & à l'inflation des coûts	<ul style="list-style-type: none"> Négociation clients et gestion stricte des stocks Fluctuation du prix des matières premières majoritairement répercutée aux clients selon le principe <i>pass through basis</i> Répercussion aux clients des hausses de prix liée à l'inflation et impactant différent postes de coûts (énergie, transport, main d'œuvre, etc.) 	●●○	●●●	2.1.2.4.
Risque de liquidité	<ul style="list-style-type: none"> Assurance d'une partie de la liquidité au moyen de contrats de cession de créances commerciales Émission régulière de billets de trésorerie Ressources financières diversifiées 	●●○	●●○	2.1.2.1.
Risque de crédit client	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'une analyse de risque préalablement à l'acquisition de nouveaux clients Reporting spécifique sur les encours clients 	●●○	●●○	2.1.2.5.
Risque de taux	<ul style="list-style-type: none"> Gestion centralisée de la couverture du risque de taux Décisions prises au sein d'un Comité mensuel des risques de marché Existence d'une politique de couverture mise en œuvre ayant pour objectif de limiter l'effet de la variation des taux courts sur le résultat du Groupe 	●●○	●○○	2.1.2.2.
Risque de change	<ul style="list-style-type: none"> Gestion centralisée de la couverture du risque de change 	●●○	●○○	2.1.2.3.
Risques juridiques, réglementaires & réputationnels				2.1.3.
Évolution réglementaire & tensions géo-politiques	<ul style="list-style-type: none"> Réseau constitué d'experts juridiques, fiscaux et financiers Veille permanente des législations et réglementations en France et à l'étranger Suivi d'un processus de conformité aux sanctions 	●●●	●●○	2.1.3.1.
DPEF Éthique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> Réseau mondial de responsables conformité Formation et sensibilisation des salariés Code éthique/procédures internes Cartographie du risque d'anti-corruption Processus d'évaluation des tiers Contrôles comptables spécifiques à la prévention et la détection de la corruption Existence d'un dispositif d'alerte 	●●○	●●●	2.1.3.5.
Propriété intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> Réseau interne d'experts et de spécialistes Réseau mondial de conseils externes Réalisation de recherches d'antériorité et de veilles technologiques Pilotage centralisé des sujets techniques et juridiques 	●●●	●○○	2.1.3.4.
DPEF Chaîne de valeur responsable	<ul style="list-style-type: none"> Politique d'achats durables <i>Buy Beyond</i> avec une solution dédiée Analyse RSE systématique des fournisseurs de nos nouveaux programmes Niveau de score minimal requis Audit qualité des fournisseurs englobant les aspects RSE Existence d'un dispositif d'alerte 	●●●	●○○	2.1.3.3.
Litiges majeurs	<ul style="list-style-type: none"> Suivi régulier à travers un reporting dédié Réalisation de provisions adéquates 	●●○	●●○	2.1.3.2.

Note : Le sigle **DPEF** indique qu'il s'agit d'un risque présentant des enjeux extra-financiers faisant l'objet d'une description détaillée au chapitre 4 « Performance extra-financière ». L'identification des risques et des opportunités RSE se fonde sur une cartographie des risques RSE réalisée par le Groupe de manière complémentaire à la cartographie des risques Groupe. Un univers des risques (et les descriptions associées) a ainsi été défini lors d'un processus incluant une consultation des parties prenantes internes et externes. Les risques identifiés ont fait l'objet d'une notation par les parties prenantes. Les risques retenus sont ceux ayant présentés une criticité importante lors de cette phase de notation et ont fait l'objet d'une validation par le Comité des risques du Groupe.

2.1.1. Risques opérationnels et industriels

2.1.1.1. Sécurité & fiabilité des systèmes d'information, des données & des produits embarqués

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	Probabilité ●○○	Impact ●●○
<p>Compte tenu notamment de la transformation numérique opérée depuis plusieurs années par le Groupe et plus globalement par le secteur d'activité, les systèmes informatiques revêtent une importance critique dans l'exécution des opérations quotidiennes. Le Groupe s'appuie sur la capacité, la fiabilité et la sécurité de son système d'information, de son infrastructure de protection et de sécurité des données, ainsi que sur sa capacité à étendre et à mettre à jour cette infrastructure en réponse à l'évolution des besoins de son activité.</p> <p>Les systèmes informatiques du Groupe pourraient être vulnérables aux dommages causés par les virus informatiques, les catastrophes naturelles, les accès non autorisés, les cyberattaques et autres perturbations similaires. Le Groupe pourrait être confronté aux risques liés (i) aux défaillances des équipements informatiques concourant à la production des usines, (ii) à l'atteinte de la confidentialité du savoir-faire et des données personnelles, ainsi que, plus généralement, (iii) à l'atteinte de l'intégrité et de la disponibilité des systèmes d'information, notamment ceux contribuant aux processus métiers liés aux commandes, approvisionnements et facturations ou aux produits et services numériques commercialisés par le Groupe.</p> <p>En outre, certains des produits ou composants du Groupe tels que l'info-divertissement, les systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS), les applications embarquées sur système Android, les applications de <i>cloud computing</i> ou les chargeurs sans fil qui se connectent également aux smartphones, contiennent des systèmes informatiques, des logiciels et/ou des caractéristiques de connectivité des données complexes et peuvent être vulnérables aux accès non-autorisés visant à prendre le contrôle, changer les fonctionnalités, ou obtenir accès à des informations stockées ou générées par ces produits. Enfin, ce contrôle d'accès à distance peut donner lieu à des manipulations importantes du véhicule, ce qui pourrait mettre en danger la sécurité des passagers.</p>	<p>Toute défaillance du système, tout accident, toute violation de la sécurité ou toute livraison d'un produit ou d'un service numérique défectueux pourrait entraîner des perturbations des activités du Groupe. Les impacts potentiels peuvent être multiples en fonction du type d'incident :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ défaillance d'un système rendant impossible l'exécution des processus métiers (production, prise de commande, livraison, comptabilisation, etc) ; ■ fuite, perte ou vol de données confidentielles, personnelles ou stratégiques ; ■ stockage, traitement, transmission ou utilisation non conformes des informations personnelles en violation des lois applicables en matière de protection de la vie privée ; ■ livraison d'un produit ou service numérique vulnérable ou compromis. <p>En dépit des nombreux investissements à la fois humains et financiers dans ce domaine, toute perte de données sensibles ou interruption majeure pourrait impacter l'activité du Groupe et avoir des conséquences négatives importantes sur ses opérations, son état financier et sa réputation. Par exemple, dans la mesure où une perturbation ou violation de la sécurité entraîne une divulgation inappropriée ou illégale d'informations confidentielles relatives au Groupe, aux clients ou aux fournisseurs, celle-ci pourrait causer des dommages importants à la réputation du Groupe, affecter les relations avec ses clients et fournisseurs ou entraîner des réclamations ou des amendes à son encontre, notamment dans le cadre du règlement général sur la protection des données (RGPD) auquel il est soumis. En outre, le Groupe pourrait être contraint d'engager des coûts importants pour réparer les dommages causés par ces perturbations ou se protéger contre les violations de sécurité à l'avenir.</p>	

Probabilité
●○○Impact
●●○**MAÎTRISE DU RISQUE**

La protection des données et des systèmes d'information fait l'objet d'une attention particulière depuis plusieurs années. Le plan stratégique visant à prévenir, détecter et contrôler les risques de sécurité des systèmes d'information s'est poursuivi en 2022 notamment sur les aspects suivants :

- la protection de l'identité des utilisateurs du Groupe avec le déploiement d'une solution de gestion des mots de passe sécurisée ;
- le renforcement des capacités de détection et de réponse du Groupe aux incidents de cybersécurité grâce à la mise en œuvre de solutions logicielles exploitant l'intelligence artificielle et l'automatisation pour protéger le Groupe de ces menaces ;
- le renforcement du contrôle et des permissions d'accès données à la suite logicielle Microsoft Office 365 ;
- le renfort des équipes par des experts pour accompagner le Groupe dans le *cloud* ;
- l'adaptation sur tous les postes clients d'un outil de prévention contre les fuites d'informations confidentielles ou de données personnelles ;
- l'utilisation de réseaux informatiques dédiés et sécurisés dans le cadre de l'informatisation toujours croissante de nos usines ;
- la création d'une équipe dédiée pour optimiser d'un point de vue « CyberSécurité » l'intégration de nouvelles sociétés ou au contraire faciliter la séparation de certaines entités jugées non stratégiques ;
- la mise en place de campagnes de sensibilisation incluant une formation en ligne (*Massive Open Online Course - MOOC*) obligatoire pour tous les collaborateurs afin d'améliorer leur sensibilité vis-à-vis de la menace relative à la cybersécurité.

Les systèmes centraux de gestion, tels que SAP et Oracle HFM (Hyperion Financial Management), sont dotés de moyens de contrôle d'intégrité, de traçabilité des données ainsi que de séparation des tâches pour l'ensemble des entités et des domaines. Ils font l'objet d'audits réguliers.

Depuis 2020, de nouveaux sites ont été certifiés suivant le label « TISAX », en vigueur au sein de l'industrie automobile, pour attester de la protection des systèmes d'information du Groupe.

En 2022, le Groupe a créé une organisation transversale avec des compétences de Faurecia et de HELLA basée sur les 3 lignes de défenses pour protéger les systèmes en termes de cybersécurité.

Au regard des produits embarqués, le Groupe met en place des normes dès leur conception afin de les sécuriser :

- définition d'un processus de cybersécurité des produits, conforme à la norme ISO/SAE 21434 ;
- mise en place d'un système de protection pour la gestion des clés de cryptographie (KMS) utilisées par les produits du Groupe ;
- déploiement d'une équipe de réponse aux incidents de sécurité des produits (PSIRT) pour surveiller les vulnérabilités des produits du Groupe incluant les technologies dédiées ;
- réalisation d'une enquête annuelle pour évaluer les compétences des employés dédiés aux produits du Groupe et créer un plan de formation adapté à chacun (sensibilisation et réduire les possibles failles).

2.1.1.2. **DPEF** Transition climatique & son impact sur l'économie

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	Probabilité ●●○	Impact ●●○
<p>Le transport représentant environ un quart des émissions mondiales de CO₂ et les véhicules de tourisme environ 10% de ces émissions, il incombe à l'industrie automobile de réduire ses émissions de gaz à effet de serre ainsi que son impact environnemental. Le changement climatique et la réponse des entreprises à ces menaces émergentes font l'objet d'une attention croissante de la part des gouvernements, des régulateurs et du public.</p> <p>Le secteur automobile fait l'objet de contraintes réglementaires liées à l'émission de CO₂, notamment, le Règlement Européen 2019/631 qui intègre une obligation additionnelle de réduction de 37,5% entre 2021 et 2030 des émissions par des voitures particulières neuves. Par ailleurs, le secteur automobile pourrait être fortement touché par l'introduction de réglementations plus strictes sur les questions climatiques, notamment en ce qui concerne l'analyse du cycle de vie des véhicules. Une réglementation sur l'empreinte CO₂ du cycle de vie des véhicules aurait un impact direct sur l'empreinte des pièces et des solutions fournies par Faurecia. L'empreinte du Groupe sur les gaz à effet de serre est issue de ses émissions directes et indirectes (scopes 1 et 2), plus majoritairement de la chaîne de valeur contrôlée en amont et aval (scope 3), et tout spécialement des achats. Pour accélérer la transition climatique, les pouvoirs publics devraient contraindre cette empreinte totale par des taxes et des règlements nouveaux. Par ailleurs, des réglementations plus étendues visant à réduire les émissions de NOx dans les zones urbaines et les émissions de CO₂ à l'échelle mondiale pourraient entraîner une augmentation de la demande de véhicules moins polluants. Le comportement des consommateurs pourrait évoluer en raison d'une plus grande sensibilisation à l'environnement, les incitant à l'utilisation de nouveaux modèles de mobilité et de détention d'un véhicule ainsi qu'à l'achat de véhicules plus écologiques. Enfin, des événements climatiques extrêmes (tels que des inondations, des cyclones et des tempêtes) peuvent impacter les installations de production situées à proximité de rivières ou de bassins, provoquant des perturbations de production, ce qui pourrait entraîner des retards chez les clients et, potentiellement, une perte d'activité.</p> <p>Une étude sur l'évolution des changements climatiques et les risques physiques potentiels associés pour le Groupe a été réalisée en 2022 et un plan d'adaptation est prévu en 2023 tant sur les sites industriels de Faurecia que de HELLA.</p>	<p>Un défaut d'anticipation, d'identification et de gestion des risques liés à la transition climatique pourrait avoir un impact important sur la situation financière, l'activité et la réputation du Groupe. De plus, les activités du Groupe peuvent être interrompues pour cause de perte, de fermeture ou de suspension d'exploitation de ses sites de production à la suite des événements climatiques extrêmes ou d'un défaut de conformité avec des réglementations plus strictes.</p>	

Probabilité
●●○Impact
●●○**MAÎTRISE DU RISQUE**

Sur la base des faits scientifiques les plus rigoureux et les plus concluants, le Groupe a établi une feuille de route de transition climat selon le standard net zéro de SBTi, validée pour le périmètre FORVIA en juin 2022 par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) et compatible avec la réduction nécessaire pour maintenir le réchauffement climatique à 1,5°C. La feuille de route de FORVIA correspond à l'Accord de Paris et aux seuils les plus ambitieux proposés par SBTi.

Elle est déployée en trois étapes :

1. d'ici 2025, le Groupe a l'ambition de réduire de 80% ses émissions de CO₂e pour son scope 1 & 2 ;
2. d'ici 2030, le Groupe a l'ambition de réduire de 45% ses émissions de CO₂e pour son scope 3 ;
3. d'ici 2045, le Groupe a l'ambition d'être pour l'ensemble de ses émissions CO₂e net zero (réduire de 90% toutes ses émissions CO₂e et neutraliser 5 à 10% de ses émissions résiduelles par la séquestration CO₂e, selon le standard net zéro SBTi).

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe s'associe à des experts et investit dans des projets d'efficacité énergétique dans ses sites de production. La première étape du programme consistera en (i) la réduction de l'énergie consommée via l'adoption de solutions numériques innovantes ciblant l'efficacité énergétique ainsi que la récupération de chaleur et (ii) l'achat et la production d'énergies renouvelables ou de carburants à faible teneur en carbone sur tous les sites industriels du Groupe à travers le monde.

La feuille de route est suivie par le Vice-Président en charge de la Stratégie Climat et de la Transformation Durable, rattaché au membre du Comité exécutif en charge de la stratégie.

Afin d'atteindre ses objectifs, le Groupe a également mis en place des partenariats avec des groupes spécialistes mondiaux de la transformation durable, pour la définition et l'exécution de sa stratégie, notamment Engie, Schneider Electric, Edp, Green Yellow Accenture, KPMG et Deloitte.

Ces partenariats couvrent toutes les usines Faurecia et sont applicables aux sites de HELLA.

En 2022, le Groupe a :

- Engagé l'audit énergétique de 140 sites, en vue de définir les investissements d'économie en matériels et logiciels,
- Mis en place d'environ 100 hectares de panneaux solaires, installés sur plus de 150 usines à travers 22 pays. Ces installations représentent 30% de la capacité du Groupe,
- Mis en place des contrats d'achat d'énergies renouvelables hors site, avec le lancement de deux fermes éoliennes basées en Suède qui comptabilisent 27 éoliennes et représentent 2/3 de la consommation européenne en électricité du Groupe,
- Lancé sa division de matériaux durables Materi'Act pour accélérer le développement et la production de matériaux avec une réduction de CO₂e allant jusqu'à 85%. Materi'Act a notamment signé un partenariat clé avec Veolia sur les plastiques recyclés.
- Co-créé la société GraviHy à travers un consortium avec quatre autres industriels, pour le lancement de la fabrication d'acier décarboné à partir d'hydrogène. Le lancement de GraviHy vient compléter l'action du Groupe déjà initiée en 2021, à travers un accord de développement d'acier décarboné avec l'aciériste suédois SSAB.

Des détails complémentaires relatifs à ces projets sont disponibles au chapitre 4 « Performance extra-financière » du présent Document d'enregistrement universel.

Les résultats de l'étude sur les changements climatiques et leurs impacts sur le Groupe permettront de construire un plan d'actions et d'anticiper les effets sur l'empreinte industrielle du Groupe, tant des sites industriels de Faurecia que de HELLA.

2.1.1.3. Risque lié au métier d'équipementier automobile

	Probabilité ●●●	Impact ●●○
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
<p>Les activités du Groupe sont la fabrication et la commercialisation d'équipements automobiles de première et deuxième monte pour ses clients constructeurs. Le secteur mondial de l'approvisionnement automobile est très compétitif et il n'existe aucune garantie que les produits du Groupe pourront rivaliser avec succès avec ceux de ses concurrents, y compris ceux de nouveaux concurrents entrant sur les marchés desservis par le Groupe.</p> <p>Les ventes du Groupe sont directement liées au niveau des ventes automobile de chacun de ses clients, dans leurs marchés respectifs, qui dépendent de nombreux paramètres tels que : (i) le niveau général de la consommation de biens et de services sur un marché donné, (ii) le niveau de confiance des acteurs économiques sur chaque marché, (iii) l'accès des acheteurs au crédit pour l'achat de véhicules et (iv) éventuellement les programmes gouvernementaux d'aide (notamment ceux relatifs au soutien du secteur automobile ou à l'incitation à l'achat de véhicules).</p> <p>Le succès des produits du Groupe est également lié à la réussite commerciale des modèles commercialisés par ses clients pour lesquels le Groupe produit les composants et les modules. Les ventes des modèles de voiture à moteur à combustion interne en particulier peuvent être négativement impactées par des réglementations plus étendues, telles que des tests d'émissions plus stricts ou l'interdiction d'utilisation de ces véhicules dans les centres-villes, ou par l'accélération d'adoption des véhicules électriques par les consommateurs.</p> <p>En outre, l'évolution du secteur automobile pourrait accélérer la concentration de différents constructeurs et entraîner la disparition à terme de certaines marques ou modèles de véhicules pour lesquels le Groupe produit des équipements.</p>	<p>Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle du Groupe sont directement corrélés à la performance du marché automobile dans les grandes zones géographiques où le Groupe et ses clients sont implantés, en particulier en Europe, Moyen-orient et Afrique (qui ont représenté 45 % des ventes du Groupe en 2022), en Asie (27 % des ventes du Groupe en 2022) et en Amériques (28 % des ventes du Groupe en 2022), ainsi qu'au succès commercial des modèles commercialisés par ses clients pour lesquels le Groupe produit les composants et les modules. De plus, la nature cyclique caractérisant l'industrie automobile peut avoir un impact significatif sur les ventes et les résultats du Groupe.</p> <p>Par ailleurs, les commandes dont le Groupe assure le service sont des contrats de fourniture fermes portant sur des commandes ouvertes sans garantie de volume minimal. Elles s'exécutent généralement sur la durée de vie du modèle de véhicule concerné, et il ne peut y avoir de certitude quant à la durée pendant laquelle un modèle de véhicule donné restera en production. À la fin du cycle de vie d'un véhicule, il ne peut pas être garanti que les produits du Groupe seront réutilisés pour le modèle de remplacement. Le Groupe pourrait ainsi être amené à supporter la charge de certains investissements au titre des contrats d'approvisionnement qui ne seraient pas compensés par les volumes de commandes des clients générant ainsi un impact significatif sur le résultat opérationnel du Groupe.</p> <p>Plus généralement, un changement de parts de marché au détriment des véhicules pour lesquels le Groupe produit des composants et des modules (en particulier les véhicules à moteur à combustion interne) pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.</p> <p>De plus, la pénurie de semi-conducteurs a eu un impact négatif sur les niveaux de production des véhicules, ce qui a eu un impact direct sur les ventes du Groupe (voir les facteurs de risques 2.1.1.9 « Perturbations de la chaîne de valeur et défaillance fournisseur » et 2.1.2.4 « Risque lié aux matières premières et à l'inflation des coûts »).</p>	

MAÎTRISE DU RISQUE

Le Groupe bénéficie, compte tenu de ses parts de marché et de sa présence internationale diversifiée, d'un potentiel naturel de pondération de son risque client. Faurecia et HELLA veillent ainsi à optimiser la qualité et la diversité de leur portefeuille clients.

En 2022, le Groupe a ainsi travaillé avec environ 90 clients. En complément des clients historiques du Groupe (Stellantis, Renault-Nissan-Mitsubishi, Volkswagen, FORD, etc.), le Groupe travaille désormais avec de nouveaux entrants dans le secteur de la mobilité mais aussi de nombreux acteurs régionaux notamment en Chine.

Le Groupe travaille pour faire évoluer son exposition aux ventes de véhicules à moteur à combustion interne autour de 18% en 2022 à environ 10% en 2025.

Le Groupe s'appuie également sur la diversification de ses ventes par région, par marque et par modèle de véhicule. Par ailleurs, chaque activité assure une veille concurrentielle permanente lui permettant de répondre de façon appropriée aux appels d'offres des constructeurs automobiles et notamment à leurs demandes spécifiques de vente d'équipements complexes. À cet égard, l'innovation et l'efficacité du développement des produits permettent à Faurecia et à HELLA de rester compétitif.

Le poids des achats de composants et de matières premières pesant pour plus de 60 % des ventes d'un équipementier automobile, les facteurs de risques de perturbations de la chaîne de valeur et de défaillance fournisseur et les facteurs de risques liés aux matières premières et à l'inflation des coûts sont détaillés respectivement dans les sections 2.1.1.9 "Perturbations de la chaîne de valeur & défaillance fournisseur" et 2.1.2.4 "Risque lié aux matières premières et à l'inflation des coûts".

2.1.1.4. Croissance externe & intégration de HELLA

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	Probabilité ●○○	Impact ●●●
<p>Dans le cadre de sa politique de croissance externe, le Groupe a procédé et pourrait envisager de procéder à des acquisitions de taille variable, dont certaines ont été et pourraient être significatives à l'échelle du Groupe.</p> <p>En août 2021, le Groupe a annoncé son projet de rapprochement avec HELLA, qui développe et fabrique des composants électroniques et des systèmes d'éclairage pour l'industrie automobile. L'acquisition transformatrice de HELLA a été réalisée le 31 janvier 2022, à la suite de l'acquisition de 60 % des actions de HELLA auprès de ses actionnaires familiaux et de l'offre publique d'achat volontaire en numéraire lancée par Faurecia le 27 septembre 2021 au terme de laquelle, Faurecia a acquis 19,5 % supplémentaires des actions de HELLA.</p> <p>A la date de publication du présent document, Faurecia détient 81,6 % du capital social de HELLA. HELLA représentait 25,6 % des ventes consolidées du Groupe Combiné pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 et l'écart d'acquisition finalisé est de 3 014 millions d'euros au 31 décembre 2022 (pour plus d'information sur l'opération d'acquisition, se référer au chapitre 6 « Informations sur HELLA », section 6.1 « Description de l'acquisition de HELLA » du présent Document d'enregistrement universel).</p> <p>Plusieurs risques inhérents à ce type de processus pourraient survenir, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ risque de surestimation de la valeur de la cible ; ■ risque de non-réalisation ou de retards importants dans la réalisation des synergies prévues ; ■ risque de ne pas réussir à intégrer les sociétés acquises, leurs technologies, leurs gammes de produits et leurs employés ; ■ risque de départ des collaborateurs clés ; ■ risque de coûts liés à l'intégration des sociétés acquises plus élevés que prévu ; ■ risque fournisseurs ou clients, ou de perte de contrats de manière coûteuse ou dans des conditions financières défavorables ; ■ existence de risques spécifiques nouveaux au sein de la cible notamment les risques que le Groupe n'a pas réussi à identifier lors des investigations de <i>due diligence</i> (fiscal, environnemental, éthique, juridique, etc.) ; ■ risque d'endettement accru afin de financer l'acquisition ou de refinancer la dette de la cible. 	<p>Les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se concrétiser dans les délais et/ou à des niveaux attendus et, par conséquent, affecter significativement l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.</p> <p>Les avantages attendus de l'acquisition de HELLA dépendront en particulier de l'intégration réussie des activités de HELLA aux activités du Groupe. Les sociétés peuvent faire face à des difficultés importantes lors de la mise en œuvre d'un plan d'intégration. Certaines de ces difficultés peuvent être imprévisibles ou se situer en dehors du champ de contrôle du Groupe ou de HELLA (en particulier en ce qui concerne les différences dans les normes, les contrôles, les procédures et règles, la culture d'entreprise, l'historique des investissements technologiques et l'organisation du Groupe et de HELLA, et la nécessité d'intégrer et d'harmoniser les divers systèmes de fonctionnement et procédures spécifiques à chaque groupe, tels que la finance et les systèmes comptables et autres systèmes informatiques). Les coûts supportés par le Groupe liés à l'intégration de HELLA ou à l'effort de réaliser les synergies anticipées peuvent s'avérer significativement supérieurs aux estimations actuelles et peuvent excéder les gains. De plus, si les hypothèses et estimations utilisées par le Groupe pour évaluer l'acquisition s'avéraient inexactes, une perte de valeur de l'écart d'acquisition relatif à cette opération serait à constater.</p>	

MAÎTRISE DU RISQUE

Le Conseil d'administration détermine les grandes orientations de la stratégie du Groupe. La Direction générale pilote cette stratégie et alloue les ressources nécessaires à sa réalisation. La politique de croissance externe est portée par l'équipe en charge du *Business Development*, sous la responsabilité du Vice-Président exécutif du Groupe en charge de la stratégie. Les cibles sont identifiées à l'issue d'un processus de sélection mené par la Direction stratégique assistée de conseils spécialisés sur la base d'un dossier comprenant une analyse de marché, de la concurrence, du plan d'affaires et des risques. Les négociations et la détermination de la valorisation de la cible sont menées par cette même Direction. Les décisions d'acquisitions importantes sont prises par le Conseil d'administration du Groupe conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration.

L'équipe *Business Development* est également très fortement impliquée dans la vie des entités résultant des opérations de croissance externes (*joint-ventures*, acquisitions) et assiste ainsi à leurs instances décisionnelles.

Un plan d'intégration post-acquisition couvrant l'ensemble des aspects de l'entité concernée (ressources humaines, achats, ventes, recherche et développement, production, etc.) est réalisé de manière systématique et fait l'objet d'un suivi régulier y compris au plus haut niveau de l'organisation.

À la suite de l'accord de rapprochement avec HELLA, un Comité d'intégration, chargé de faciliter et de superviser le processus d'intégration de HELLA au sein du Groupe, a été créé.

2.1.1.5. Lancement de nouveaux produits & gestion des programmes

	Probabilité ●●○	Impact ●●●
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
<p>Les contrats conclus par Faurecia au 31 décembre 2022 étaient pour l'essentiel attribués après une procédure d'appel d'offres de fourniture d'équipements complexes de la part d'un constructeur automobile, à laquelle le Groupe répondait sous la forme de <i>Request for Quotation</i>. Chaque contrat passé avec un client constitue ainsi un «programme» dont la phase de production suivant la phase de développement peut durer jusqu'à 10 ans, bien qu'il n'y ait pas de durée minimale pour un programme. En 2022, le Groupe gérait ainsi un portefeuille d'environ 1 125 programmes tant pour Faurecia que HELLA.</p> <p>Au cours de son cycle de vie, un programme fait face à différents risques tels que le manque d'ouvriers qualifiés, des problèmes de disponibilité ou de qualité des composants, des problèmes liés à la qualité de l'assemblage ou au transport des produits finis ou encore des difficultés liées à la cadence imposée par le client.</p>	<p>Si le Groupe ne parvient pas à identifier et à gérer les risques liés aux appels d'offres et à la mise en place de nouveaux programmes, ou ne parvient pas à surveiller de manière appropriée ses performances opérationnelles et financières, les marges brutes du Groupe pourraient être affectées de manière négative, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.</p> <p>En outre, en fonction des difficultés rencontrées au cours de la vie d'un programme, la satisfaction des clients à propos d'un programme peut être négativement impactée, ce qui pourrait engendrer des conséquences importantes sur la réputation du Groupe mais aussi sur ses résultats financiers (chiffre d'affaires et/ou marge opérationnelle).</p>	
MAÎTRISE DU RISQUE		
<p>Le <i>Program Management Core System</i> organise de façon rigoureuse les étapes successives de la vie d'un programme depuis le traitement de l'appel d'offres jusqu'à la fin de vie du produit.</p> <p>Dans le cadre de la procédure d'appel d'offres, une évaluation du risque est conduite afin de déterminer par avance, selon une grille d'évaluation de 15 critères préétablis, la nature et le niveau des risques qu'il conviendra de lever pendant la phase de développement du programme. Une organisation spécifique avec des responsables et un plan d'actions est suivi pour chaque programme critique.</p> <p>Des revues de programmes ont lieu mensuellement au sein de chaque division et de chaque activité donnant lieu à la définition et au suivi de plans d'action, incluant les plans de levée des risques d'exécution qui auraient été identifiés dès la phase d'acquisition. Les programmes jugés à « haut risque » font également l'objet d'une revue au niveau de la Direction générale du Groupe. Chaque programme bénéficie d'une analyse financière prospective et fait l'objet d'un suivi à travers des indicateurs de performance mis à jour mensuellement. Un dispositif d'alerte au Management permet, en complément de ces indicateurs, de remonter et de corriger tout écart significatif au plus tôt.</p> <p>Depuis 2021, pour chaque programme identifié comme critique, des audits sont effectués sur les sites industriels concernés par ces lancements avant la phase de production en série. Cette mesure a pour but de mieux évaluer la maturité de la phase de lancement et assurer la bonne montée en cadence pour le client concerné.</p> <p>En 2022, Faurecia a déployé sa méthodologie de gestion des risques liés aux programmes au sein de HELLA.</p>		

2.1.1.6. **DPEF** Qualité & sécurité des produits

	Probabilité ●○○	Impact ●●○
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
<p>Avec environ 1125 programmes actifs en portefeuille, Faurecia et HELLA équipent de très nombreux véhicules de composants pouvant avoir un impact sur la sécurité du conducteur et des passagers.</p> <p>Les produits fabriqués par le Groupe pourraient présenter des problèmes de niveau de qualité par rapport aux attentes du client ainsi que de conformité par rapport aux réglementations en vigueur, notamment celles relatives à la sécurité.</p> <p>Par ailleurs, un certain nombre des produits du Groupe (tels que l'info-divertissement, les applications embarquées sur système Android ou les chargeurs sans fil qui se connectent également à des <i>smartphones</i>) contiennent des logiciels embarqués qui sont obtenus des fournisseurs tiers. En cas de défaillance des logiciels fournis par les fournisseurs du Groupe, le produit pourrait ne pas fonctionner comme prévu.</p>	<p>Des défaillances de qualité des produits livrés ou fabriqués pourraient nuire au processus de production de systèmes pour les clients, assujettir le Groupe à des procédures judiciaires et à des litiges commerciaux ou contractuels ou entraîner des coûts supplémentaires ayant une incidence sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.</p> <p>En particulier, le Groupe est exposé au risque d'actions en responsabilité du fait des produits ou en garantie si ces produits, de manière avérée ou supposée, ne fonctionnent pas comme prévu ou si leur utilisation entraîne, de manière avérée ou supposée, des blessures corporelles et/ou des dommages matériels. Le Groupe peut s'exposer à des coûts importants pour se défendre contre de telles réclamations ou subir des pertes du fait de ses produits. Les actions importantes en responsabilité du fait des produits éventuellement engagées pourraient dépasser les limites de couverture d'assurance du Groupe et d'autres assurances pourraient ne plus être disponibles à des conditions commercialement acceptables, voire ne plus être disponibles du tout pour le Groupe. En outre, si un produit est de qualité inférieure ou si un dommage est causé par un produit du Groupe, à chaque fois de manière avérée ou supposée, cela pourrait nuire à la réputation et l'image de marque du Groupe et avoir pour conséquences de réduire la satisfaction des clients existants ou nouveaux, mais aussi de limiter leur envie de travailler avec le Groupe.</p> <p>Par ailleurs, en cas de défaillance ou de suspicion de défaillance de produits conçus par le Groupe, ce dernier pourrait être contraint de procéder à son rappel et à son échange. Le coût futur associé à la fourniture de garanties de produits et/ou à la prise en charge du coût de réparation ou de remplacement de ces produits pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.</p>	

Probabilité



Impact

**MAÎTRISE DU RISQUE**

Le Groupe gère les risques de qualité et de sécurité des produits depuis la phase d'acquisition des nouvelles commandes jusqu'à la fabrication dans les usines. La Direction qualité du Groupe est garante de cette gestion à toutes les étapes du processus. Elle est présente à tous les niveaux de l'organisation depuis l'équipe pluridisciplinaire qui développe les nouveaux programmes ou depuis le site de production, jusqu'à la structure de Management du Groupe.

En 2018, le Groupe a initié son programme *Total Customer Satisfaction* qui prend en compte à la fois les performances du Groupe et la perception que les clients ont du Groupe. Ce programme vise à obtenir une image globale de la satisfaction client, tant en termes de performance que de perception, sur l'ensemble de la chaîne de valeur : de la prise de commande au lancement en production.

Au-delà des indicateurs de qualité, les commentaires des clients du Groupe sont désormais collectés immédiatement et en toute transparence via une application numérique dédiée. Les commentaires des clients du Groupe sont traités dans l'outil de gestion de la relation client et permettent de suivre la rapidité et la qualité des réponses apportées par le Groupe. En 2020, celui-ci a lancé une approche structurée dans le but d'améliorer la perception qualité vis-à-vis de ses clients.

Le *Faurecia Excellence System* régit l'organisation de la production et des opérations du Groupe. Conçu pour améliorer la qualité, le coût, la livraison et la sécurité de façon continue, il permet de garantir la performance opérationnelle des sites de production du Groupe à l'échelle mondiale, grâce à des méthodes de travail et à un langage commun. En 2018, le Groupe a décidé de faire évoluer ce dispositif et le déploiement s'est réalisé tout au long des exercices 2019 et 2020. En 2021, le Groupe a centralisé ses équipes FMS (*Faurecia Management Systems*) afin de simplifier et d'harmoniser ses systèmes (*One System*), ses audits (*One audit*) et ses équipes (*One Team*). Dans le cadre de cette démarche, le Groupe a récemment acquis une base de données permettant de centraliser tous les documents et de bâtir un système d'audits intégré.

En cas de problème significatif, un système d'alerte au Management est utilisé. Une culture de résolution des problèmes est déployée en permanence par le Management du Groupe (réaction dans les 24 heures, identification des causes principales, etc.).

Enfin, la Direction industrielle du Groupe dispose d'une structure d'auditeurs indépendante des organisations opérationnelles des activités pour effectuer des audits à la fois dans les sites de production mais aussi dans les centres de recherche et développement. Ils évaluent avec un questionnaire précis et rigoureux l'application et la maturité de la mise en œuvre du *Faurecia Excellence System*. Chaque site est classé selon 4 niveaux : insuffisant, acceptable, excellent, benchmark. En cas de classement insuffisant, le site concerné doit préparer un plan d'action correctif et le communiquer directement au Directeur général du Groupe afin d'atteindre un niveau acceptable dans un délai de trois mois.

Depuis 2022, les équipes qualité de Faurecia et HELLA travaillent en étroite collaboration pour partager leurs meilleures pratiques et continuer d'améliorer la satisfaction totale des clients du Groupe. En particulier le rôle de l'équipe d'intégrité des produits de HELLA servira à renforcer la maîtrise de ce risque.

2.1.1.7. Pandémie

	Probabilité ●○○	Impact ●●●
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
<p>En mars 2020, la pandémie de Coronavirus (Covid-19) et son développement à l'échelle mondiale a généré de nombreuses menaces sanitaires significatives dans les pays où le Groupe opère et a entraîné la mise en œuvre progressive de mesures publiques concernant notamment la restriction de la circulation des biens et des personnes.</p> <p>Cette situation a perturbé, perturbe encore et pourrait continuer de perturber, voire empêcher, sur une période plus ou moins longue, le fonctionnement de tout ou partie des usines de production et des centres de recherche et le développement du Groupe situés dans des zones impactées ou du fait d'une baisse de la demande de nos clients, mais aussi impacter de la même manière les sites industriels ou les points de vente de tout ou partie des clients et des fournisseurs du Groupe.</p> <p>Il n'est pas à exclure que ce type d'évènement se produise à nouveau dans le futur, qu'il s'agisse d'une nouvelle vague du Covid-19, d'un nouveau variant, ou d'un autre virus.</p>	<p>Une pandémie pourrait entraîner des impacts significatifs multiples concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la perturbation temporaire ou durable des chaînes de production dans les différents pays touchés par la pandémie ; ■ le niveau de demande mondiale de véhicules (nouveaux modes de travail, etc.) ; ■ la santé et la disponibilité des employés du Groupe, notamment au sein de ses usines et de ses centres de recherche et développement ; ■ la performance financière du Groupe et de ses partenaires (chiffre d'affaires, marge opérationnelle et trésorerie notamment). <p>Les conséquences de ces impacts ont inclus, et pourraient continuer à inclure, l'arrêt partiel ou total des sites de production, ce qui a entraîné, et pourrait continuer à entraîner, des retards dans l'exécution des contrats, ou le report des décisions concernant le placement des commandes, voire leur annulation. Les effets de la Covid-19 ont eu un impact sur les ventes du Groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et pourraient continuer à avoir un impact négatif important sur les ventes pour le ou les exercices à venir.</p> <p>La pénurie des semi-conducteurs liée à la pandémie de Covid-19 a eu un impact sur les volumes du Groupe (voir les facteurs de risques 2.1.1.9. « Perturbations de la chaîne de valeur et défaillance fournisseur » et 2.1.2.4. « Risque lié aux matières premières et à l'inflation des coûts »).</p> <p>L'ampleur de l'impact de la pandémie de Covid-19, ou de toute autre pandémie similaire à l'avenir, sur les activités et les performances financières du Groupe, y compris sa capacité à mettre en œuvre ses initiatives opérationnelles, stratégiques et de structure du capital à court et à long terme, dépendra des développements futurs, notamment la durée et la gravité de la pandémie, qui sont incertains et ne peuvent être anticipés.</p>	
MAÎTRISE DU RISQUE		
<p>La gestion de la crise liée au Covid-19 a conduit le Groupe à adopter différentes mesures :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le Groupe a mis en place les mesures nécessaires pour assurer ses activités de production dans un environnement sécurisé, y compris dans l'hypothèse où un variant du Covid-19 ou tout autre virus similaire se développerait. Ainsi, le programme « Safer Together » pourrait être réactivé et continuellement amélioré dans ce sens. Il pourrait être redéployé à tout moment dans l'ensemble des sites du Groupe. Ce programme pourrait faire l'objet d'audits réguliers afin de s'assurer de sa mise en application et de son adéquation à la situation sanitaire. A fin 2021, plus de 680 audits avaient été réalisés lors de l'épidémie ; ■ le Groupe a un processus de gestion de crise afin notamment d'améliorer les phases amont de préparation mais aussi les phases aval de retour d'expérience et d'amélioration continue ; ■ le Groupe maintient un suivi de la situation sanitaire au niveau mondial et a développé un système de classification des risques sanitaires, afin d'être en mesure de prendre rapidement les décisions nécessaires, tout en suivant les règles à respecter sur les sites, dans l'environnement de travail (ou en cas de recours au télétravail par exemple) ou les déplacements professionnels ; ■ enfin, Faurecia avait mis en place des mesures drastiques de gestion de la trésorerie ainsi qu'un contrôle strict des coûts et investissements pendant la période de ralentissement de l'activité. <p>Les équipes de Faurecia et HELLA se synchronisent chaque mois sur les sujets liés à ce facteur de risque.</p>		

2.1.1.8. Perte d'un site pour une raison industrielle ou naturelle

Probabilité



Impact



IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe compte environ 290 sites industriels et 66 sites de R&D répartis dans 44 pays. Une partie des usines du Groupe présente des spécificités en matière de production qui rendent difficile la mise en œuvre de solutions alternatives dans un laps de temps court en cas d'incident majeur. Par ailleurs, certaines des usines du Groupe sont situées dans des zones classées « à risque » en matière de catastrophe naturelle (tremblement de terre, inondation, etc.).

Les principales causes identifiées qui pourraient conduire à la perte d'un site industriel majeur sont :

- un départ de feu ou une explosion liée à la présence de matériaux combustibles (mousse, plastique, etc.) et/ou la manipulation de produits chimiques inflammables (solvants, hydrogène) ;
- un événement climatique majeur tel une inondation, un tremblement de terre, un cyclone ou une tempête de neige, y compris tout événement qui résulte du changement climatique (voir également le facteur de risque 2.1.1.2 « Transition climatique et son impact sur l'économie »).

IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE

Ces différents risques peuvent entraîner des coûts supplémentaires pour le Groupe, ce qui pourrait avoir un effet négatif important sur son activité, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. La perte totale ou partielle d'un site industriel majeur pourrait se traduire par un arrêt de l'approvisionnement d'un ou de plusieurs clients avec des conséquences majeures dans la chaîne de valeur de l'industrie automobile. Un tel événement aurait également des conséquences sur le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle du Groupe. Ces pertes ou dommages pourraient ne pas être entièrement assurés ou pourraient dépasser les limites de la couverture d'assurance du Groupe, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur la situation financière de celui-ci.

MAÎTRISE DU RISQUE

Le Groupe a formalisé une politique de prévention des risques industriels qui vise à limiter la sinistralité incendie et catastrophe naturelle, en partenariat avec son assureur.

La politique de prévention des risques industriels du Groupe s'articule autour des axes suivants :

- un référentiel interne (grille RHP – risque hautement protégé) développé avec l'assureur du Groupe, basé sur 24 points qui valorisent à la fois le système de management de la prévention (moyens humains) et les systèmes de protection mis en place (moyens techniques) ;
- l'intégration de la sécurité incendie et des catastrophes naturelles en amont des projets industriels, usines nouvelles ou réaménagements importants de sites existants. Par exemple, l'analyse du profil d'exposition aux catastrophes naturelles fait partie intégrante de la matrice de décision de la sélection d'un nouveau site ;
- un programme d'audits périodiques, conduit par l'assureur du Groupe, suivant la grille RHP. Plus d'une centaine d'audits prévention sont conduits chaque année ainsi que des visites spécifiques inondation, vent, poids de la neige ou tremblement de terre pour les sites les plus exposés. De plus une analyse complète du parc de sites industriels a été effectuée en 2022 avec un partenaire afin d'anticiper l'impact du changement climatique sur le profil de risque naturel de nos sites et préparer un plan d'adaptation ;
- des indicateurs clés de performance qui sont suivis semestriellement par le Comité des risques du Groupe. Les sites sont classés en fonction de leur performance en matière de prévention/protection des incendies et en fonction de leur exposition aux catastrophes naturelles. Les sites avec un risque majeur font l'objet d'un suivi rapproché au niveau des Directions industrielles des activités ;
- l'enregistrement et l'analyse systématique des incendies, départs de feu ou sinistres liés à un événement naturel. Le résultat de cette analyse est partagé avec le réseau HSE des usines ;
- l'existence d'une base de données unique qui centralise les rapports d'audit, les plans d'actions d'amélioration, le programme d'audit ainsi que le statut et les dates clés des projets ;
- un système de surveillance des phénomènes hydrométéorologiques (24/7) sur l'ensemble du parc industriel. Ce service d'assistance permet d'alerter les sites de la survenance d'un événement en temps réel par envoi d'e-mails ou de SMS à l'équipe de Management du site. Selon le niveau d'alerte, une cascade de réactions est définie au travers de fiches réflexes afin de prendre les mesures adéquates pour se préparer à la survenance de l'événement, mettre le personnel en sécurité et assurer la résilience du site. En 2022, deux nouveaux types d'alertes ont été mis en place: "alerte vague de chaleur" et "alerte vague de froid", cette dernière étant croisée avec les risques de tension sur le réseau d'énergie principalement en Europe. HELLA bénéficie également d'un accès à ces outils.

2.1.1.9. Perturbations de la chaîne de valeur & défaillance fournisseur

Probabilité
●●●

Impact
●●○

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pour ses approvisionnements en matières premières et pièces élémentaires, le Groupe a recours à de nombreux fournisseurs localisés dans différents pays.

Au 31 décembre 2022, le Groupe a réalisé un total d'achats (directs et indirects, hors achats de convertisseurs catalytiques monolithes) de 16,8 milliards d'euros auprès de plus de 25 000 fournisseurs.

Compte tenu de son activité, le Groupe pourrait être impacté dans le cas d'une défaillance de ses fournisseurs par exemple à la suite d'un sinistre majeur sur l'un de leur site de production, d'une crise sanitaire, d'incidents qualité en production, une livraison de quantités inférieures à celles requises ou une mise en liquidation voire une faillite.

En outre, la chaîne de valeur mondiale reste perturbée par un manque général de capacité de production pour certaines matières premières ou certains composants, comme la pénurie actuelle de semi-conducteurs, qui a eu un impact négatif sur les niveaux de production des véhicules.

Ces pénuries peuvent être aggravées par des facteurs externes, comme la pandémie de Covid-19, des événements climatiques, comme les tempêtes hivernales dans le sud des Etats-Unis, des accidents tel que les incendies chez un fournisseur. Mais aussi la reprise économique mondiale qui a créé et peut continuer à créer une pression sur la demande des matières premières ou composants ainsi que les tensions géopolitiques voir également le facteur de risque 2.1.3.1 « Evolution réglementaire & tensions géopolitiques ».

Par conséquent, la production en aval de la chaîne de valeur mondiale peut être perturbée.

IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE

La défaillance d'un ou de plusieurs fournisseurs significatifs, des ruptures de stock imprévues, des défauts de qualité, des mouvements sociaux, une grève et toute autre perturbation dans l'approvisionnement dont ils sont responsables pourraient provoquer des retards, altérer les productions du Groupe ou son image ainsi qu'entraîner des coûts supplémentaires ayant une incidence significative sur son activité, ses résultats et sa situation financière.

Par ailleurs, en cas de défaillance du Groupe ou de l'un de ses fournisseurs ou prestataires à un des stades du processus de fabrication, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée du fait notamment du non-respect de ses obligations contractuelles ou de problèmes techniques. Si le Groupe n'est pas en mesure de se fournir en matières premières et composants en quantité suffisante ou à des prix compétitifs afin de répondre à la demande des clients, les potentielles perturbations dans la chaîne d'approvisionnement ou la baisse du nombre de voitures produites qui résulte de ces tensions dans la production peuvent avoir un impact défavorable significatif sur son activité, ses résultats et sa situation financière.

MAÎTRISE DU RISQUE

La qualité et la fiabilité des productions des fournisseurs du Groupe, leur solvabilité et leur pérennité font l'objet d'une surveillance attentive par la Direction des achats du Groupe pour notamment assurer la sécurité des approvisionnements :

- la performance opérationnelle et financière du panel des fournisseurs de FORVIA est suivie en permanence pour mener à bien toutes les actions de restructuration et de sécurisation qui pourraient s'avérer nécessaires à la sécurité des approvisionnements (qualités, quantités et coûts) ;
- dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le processus de gestion du risque a été enrichi d'éléments de résilience complémentaires tels que, notamment, la mise en place d'un processus de projection de la santé financière des fournisseurs Groupe (*Stress Test*). La mesure consiste à anticiper au mieux des liquidations judiciaires et des faillites de certains fournisseurs du Groupe qui pourraient conduire à des interruptions d'activités ;
- les risques géopolitiques, sociaux, éthiques, environnementaux, économiques, sanitaires et financiers, ainsi que certains points très spécifiques, tels que la maîtrise du risque d'incendie ou le niveau de dépendance en termes de chiffre d'affaires confié au fournisseur, font également l'objet d'un suivi strict.

Cette revue des risques s'effectue dès le processus de sélection des fournisseurs et fait l'objet d'une réévaluation régulière. Elle peut conduire à un refus de faire entrer le fournisseur dans le panel du Groupe ou à un arrêt de la relation avec le fournisseur en cas de risque élevé.

Le Groupe est doté d'un outil d'analyse du risque fournisseurs, qui lui permet de mieux anticiper l'ensemble des risques naturels, géopolitiques et de solvabilité sur une même plateforme. Cette plateforme est la même pour les équipes de Faurecia et de HELLA.

Les équipes achats de Faurecia et de HELLA organisent des revues régulières des risques fournisseurs au niveau du Groupe, des activités et des divisions. Elles travaillent aussi avec les fournisseurs à la définition de plans d'action visant à réduire les risques identifiés chez chacun d'eux. Elles contribuent à développer leurs fournisseurs et à réduire leurs risques, tant industriels que financiers, notamment par un soutien opérationnel d'amélioration de leur performance en terme de production, qualité, logistique et de maîtrise des coûts. Elles accompagnent également les fournisseurs dans leur développement à l'international. Une coordination spécifique par produits principaux a été mise en place pour renforcer le panel et les actions des fournisseurs. Les conditions générales d'achat par pays ont été harmonisées pour le Groupe et seront déployées en 2023 par les équipes de Faurecia et de HELLA.

En 2022, une *task force* a été créée dans le contexte de la crise énergétique en Europe pour anticiper toute pénurie d'énergie dans la chaîne de valeur et ainsi assurer la continuité des opérations. Le paragraphe 4.2.2.1 fait référence aux mesures prises par FORVIA pour répondre aux possibles pénuries d'énergie.

2.1.1.10. **DPEF** Sécurité au travail (1)

	Probabilité ●○○	Impact ●●○
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
<p>Au 31 décembre 2022, le Groupe employait environ 101 700 opérateurs à travers le monde, soit environ 65% de ses effectifs pour Faurecia et HELLA.</p> <p>Dans le contexte des activités de production du Groupe, le personnel est exposé à des risques divers notamment d'accidents, de maladies professionnelles ou liées à l'environnement de travail en général, susceptibles d'affecter leur santé ou leur intégrité physique.</p>	<p>Les principaux impacts potentiels sur le Groupe concernent les préjudices subis par la/les personne(s) concernée(s). La réputation du Groupe pourrait également être impactée d'un point de vue réputationnel en cas de gestion insuffisante des conditions de travail mais aussi financièrement en cas de pénalités financières associées à ces préjudices.</p>	
MAÎTRISE DU RISQUE		
<p>La sécurité au travail est un élément fondamental de la démarche d'excellence développée par le <i>Faurecia Excellence System</i>. La politique du Groupe en matière d'hygiène et de sécurité au travail s'articule, au quotidien, autour de deux objectifs principaux : veiller à la protection de la santé de ses employés et améliorer leur sécurité sur le lieu de travail.</p> <p>Faurecia dispose d'une Direction dédiée présente à tous les niveaux de l'organisation.</p> <p>L'évolution des taux d'accident du travail permet de mesurer l'efficacité des actions menées. Chaque accident donne lieu à une analyse selon une méthode de résolution des problèmes calquée sur les meilleures pratiques de résolution de problèmes qualité pour s'assurer que les causes principales de l'accident soient bien comprises, que les actions correctives soient efficaces et que les actions de prévention soient capitalisées et transversalisées dans les autres sites.</p> <p>Depuis 2018, le Groupe a structuré son approche de prévention sécurité autour de « 7 Principes Fondamentaux pour la Sécurité » à destination de tous les salariés et particulièrement des opérateurs du Groupe ainsi que des employés des entreprises extérieures sous-traitantes.</p> <p>La plupart des maladies professionnelles déclarées par les employés du Groupe concernent essentiellement des troubles musculosquelettiques. Pour réduire ce phénomène, des démarches ont été engagées par le Groupe depuis plusieurs années pour mieux prendre en compte la pénibilité des postes et y remédier du mieux possible. L'analyse ergonomique des postes de travail fait partie des outils du <i>Faurecia Excellence System</i>. Ce sujet est systématiquement intégré dans la conception des produits et des outils de production. Il est contrôlé lors des audits des sites de production. Ces analyses, dont l'efficacité a été largement améliorée par l'utilisation de la technologie numérique, augmentée par l'intelligence artificielle, guident la mise en place de solutions d'amélioration sur les postes de fabrication.</p> <p>Depuis 2022 les équipes HSE de Faurecia et HELLA travaillent pour faire converger leurs processus de maîtrise du risque de sécurité au travail et déployer le <i>Faurecia Excellence System</i> au sein de l'ensemble du Groupe.</p>		

(1) À l'exclusion du risque de pandémie décrit à la section 2.1.1.7.

2.1.1.11. DPEF Impact environnemental des sites

	Probabilité ●●○	Impact ●○○
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
Compte tenu de ses activités industrielles ainsi que de l'utilisation de nombreux produits et de matières potentiellement polluantes rentrant dans le cadre du processus de fabrication de ses produits, le Groupe peut être exposé à des risques environnementaux, tels que le risque de pollution accidentelle ou le risque lié au durcissement des réglementations environnementales. Le Groupe pourrait également être exposé à des risques opérationnels liés à une mauvaise gestion énergétique (générant des émissions de CO ₂ excessives) ou à une mauvaise gestion des matières premières ou déchets.	Un non-respect des réglementations environnementales pourrait nuire à la réputation du Groupe et générer un impact financier important (entre autres sous la forme de condamnations pénales mais aussi de pertes d'opportunités). Une pollution accidentelle pourrait également obliger le Groupe à engager des frais importants de remise en état des sites concernés.	
MAÎTRISE DU RISQUE		
Le Groupe a formalisé, en 2017, une politique environnementale aux termes de laquelle le Groupe s'engage à réduire les impacts environnementaux de ses installations. L'analyse et la maîtrise des risques environnementaux sont basées sur le référentiel ISO 14001. Pour mettre en œuvre et piloter sa politique environnementale, le Groupe s'appuie sur un Comité environnement tenu chaque mois, sous la présidence de la Direction des opérations du Groupe et qui réunit des experts métiers.		
Chaque activité a nommé un Directeur HSE qui s'appuie sur (i) un réseau de managers HSE au niveau des divisions (essentiellement géographiques) et (ii) des coordinateurs HSE au sein de chaque site Faurecia. Ces derniers apportent leur expertise à la Direction de l'usine. Ils sont aussi chargés de l'application des procédures et de veiller au respect de la réglementation ainsi que des standards Faurecia. Les équipes de HELLA travaillent en étroite collaboration avec celles de Faurecia pour standardiser leurs méthodes.		
Le montant des investissements déclaré par les établissements pour la protection de l'environnement, la réduction des nuisances ainsi que le montant des provisions pour risques à l'environnement est indiqué au chapitre 4 « Performance extra-financière » du présent Document d'enregistrement universel.		
Par ailleurs, le Groupe a contracté des polices d'assurance afin de couvrir les sinistres pouvant résulter d'une pollution environnementale.		

2.1.1.12. DPEF Acquisition & rétention des talents

Probabilité
●●○Impact
●●○

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La stratégie du Groupe s'articule autour de quatre priorités liées à la mobilité : la sécurité, la durabilité, les solutions technologiques avancées et les expériences personnalisées. Le développement de produits liés à ces quatre priorités stratégiques fait appel à des savoir-faire inédits dans le domaine automobile et nécessite par conséquent de disposer des ressources adaptées maîtrisant ces nouvelles technologies.

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer et conserver les talents nécessaires permettant d'apporter les compétences requises au développement ou à la production de ses produits ou services innovants, en particulier si l'industrie automobile est considérée comme moins attrayante par les nouvelles générations.

En outre, le Groupe est en concurrence avec d'autres entreprises pour trouver du personnel qualifié, y compris du personnel technique et d'ingénierie.

IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE

Des vacances de poste trop longues, des taux de rotation trop élevés ou un manque de diversité pourraient avoir un impact sur la motivation et la productivité des équipes mais également sur le coût des investissements pour recruter, former et intégrer les nouveaux arrivants.

De plus, la perte de l'équipe de Direction du Groupe ou les personnes clés (par exemple pendant l'intégration d'une acquisition) pourrait avoir un effet négatif sur ses opérations. De tels risques pourraient aussi ralentir les activités de développement et d'innovation du Groupe et avoir un impact négatif sur ses résultats et sa réputation.

MAÎTRISE DU RISQUE

Le Groupe définit et déploie plusieurs politiques et actions liées au recrutement, au développement et aux récompenses pour assurer l'attractivité et la rétention de ses talents. Ces actions sont adaptées en fonction du pays d'implantation.

Attraction des talents

En 2022, le Groupe a poursuivi ses efforts sur la sélection des jeunes diplômés et professionnels en début de carrière afin de réussir le recrutement et de fidéliser les talents de demain. Dans ce contexte, le Groupe a mis en œuvre des partenariats privilégiés avec plus de 100 écoles, universités et établissements supérieurs dans de nombreux pays où le Groupe est implanté.

Le Groupe utilise le volontariat international en entreprise (VIE) en tant que levier clé pour réaliser ses objectifs de recrutement de jeunes diplômés. Le nombre de VIE est en constante augmentation depuis plusieurs années.

Depuis 2022, le Groupe a lancé une solution d'intelligence artificielle pour faciliter le recrutement et a déployé une app digital spécifique pour découvrir le Groupe, ses valeurs, sa stratégie et son organisation et améliorer l'intégration.

Chaque nouvel embauché bénéficie d'un programme d'intégration spécifique lui permettant de découvrir le Groupe, ses valeurs, sa stratégie et son organisation.

Développement des talents

Pour préparer les managers de demain, le Groupe anticipe l'identification des talents le plus tôt possible. Après une période où les employés démontrent leurs talents avec succès, le Groupe leur propose divers parcours de carrière pour continuer à démontrer leur plein potentiel. Ces parcours incluent une mobilité transversale inter-fonctions/inter-divisions, le travail en mode projet et des missions de courte durée. L'objectif vise à faire grandir les employés en leur faisant dépasser leur zone de confort et leur faire acquérir des compétences managériales générales.

Les experts sont également reconnus grâce à un processus spécifique.

Le Groupe propose par ailleurs un large catalogue de formations. L'Université Faurecia a formé plus de 8 300 collaborateurs sur l'année 2022 et l'offre de formation en ligne (*Learning Lab*) a passé, en 2022, le cap du premier million d'heures de formation délivrées depuis sa mise en place en 2016. Cette offre est disponible chez HELLA depuis 2022.

Reconnaissance

La politique de rémunération du Groupe fait l'objet d'une revue annuelle auprès de cabinets spécialisés afin d'assurer notamment une compétitivité sur le marché local. La rémunération dépend de plusieurs éléments liés à la performance individuelle mais aussi à la performance collective. La part de rémunération variable augmente de manière croissante avec le niveau de responsabilité exercé. Ces différentes thématiques font l'objet d'un suivi à travers des indicateurs clés de performances (KPI) dédiés.

En 2022, Faurecia s'est vu décerner le label Top Employer (Inde – *Top Employer Institute*), le label Happy Trainees (Groupe – *ChooseMyCompany*) ainsi que le trophée « DRH International » pour nos innovations numériques d'intégration et d'introduction d'intelligence artificielle (Victoires des Leaders du Capital Humain). Faurecia est classé comme « *most attractive company* » par les étudiants ingénieurs (France, *Universum*) et figurent parmi le Top 100 des employeurs pour les étudiants de premier cycle universitaire au Royaume-Uni (*RateMyPlacement*).

Pour plus d'informations sur la promotion de la diversité dans l'attraction et le développement des talents, se référer à la section 4.2.6 du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.2. Risques financiers & de marché

2.1.2.1. Risque de liquidité

	Probabilité ●●○	Impact ●●○
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
Afin d'assurer le financement de ses investissements et de ses autres besoins de trésorerie, le Groupe doit s'assurer d'un accès aux ressources de financement fournies tant par les institutions financières que par les marchés financiers.	Un ralentissement économique mondial et/ou une perturbation des marchés du crédit pourraient réduire l'accès du Groupe aux capitaux ou aux liquidités nécessaires à ses opérations et à l'exécution de son plan stratégique. Si l'accès du Groupe à ces ressources devait être limité de manière significative, ou si les coûts du capital devaient augmenter de manière significative, en raison de la baisse des notations de crédit, des conditions industrielles en vigueur, de la volatilité des marchés financiers ou d'autres facteurs, l'incapacité d'accéder à ces ressources pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité du Groupe et sur sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses flux de trésorerie.	

MAÎTRISE DU RISQUE

La liquidité du Groupe est principalement assurée par ses émissions obligataires et par sa ligne de crédit syndiquée.

Le Groupe a émis entre 2018 et 2022 plusieurs obligations pour un montant total de 5 640 millions d'euros, à échéance entre juin 2025 et juin 2029.

Par ailleurs, Faurecia dispose auprès de ses banques d'une ligne de crédit de 1,5 milliard d'euros à échéance fin mai 2026. Au 31 décembre 2022, cette facilité de crédit n'était pas tirée. Cette ligne contient une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés : le ratio dette nette/EBITDA doit être inférieur à 3,00 à l'exception du 31 décembre 2022 où le ratio dette nette/EBITDA doit être inférieur à 3,75. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit.

Les différentes composantes de la dette à long terme de Faurecia ainsi que l'échéancier de liquidité globale du Groupe sont détaillés aux notes 26.2 et 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Comme indiqué à la note 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés, au 31 décembre 2022, le ratio financier imposé par la facilité de crédit syndiqué était respecté.

Les détails concernant l'opération de financement de l'intégration de HELLA se trouvent dans le chapitre 1, note 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Dans le cadre de l'acquisition de HELLA, Faurecia disposait d'une ligne de crédit relais (Bridge Loan) de 5,5 milliards d'euros signée en août 2021. Cette ligne a été refinancée entièrement au 2 février 2023 via diverses opérations sur les marchés de capitaux en 2021, 2022 et 2023. Les différentes composantes de la dette à long terme de Faurecia ainsi que l'échéancier de liquidité globale du Groupe sont détaillés aux notes 26.2 et 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Comme indiqué à la note 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés, au 31 décembre 2022, le ratio financier imposé par la facilité de crédit syndiqué était respecté.

Le Groupe a confirmé le 20 février 2023, lors de la présentation des résultats annuels 2022, son objectif d'atteindre un total d'un milliard d'euros de cessions d'actifs non-stratégiques d'ici fin 2023, incluant la partie déjà réalisée au deuxième semestre 2022. Ce programme de cessions d'actifs non-stratégiques fait partie du plan de désendettement du Groupe suite à l'acquisition de la participation majoritaire dans HELLA. Les informations récentes relatives à l'avancée de ce programme figurent dans les événements récents du chapitre 1.

Ratio	Contrainte	Valeur au 31/12/2022
Dette nette*/EBITDA ajusté**	< 3,75***	2,6

* Endettement net consolidé.

** Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.

*** Ratio exceptionnellement relevé de 3 à 3,75 à la suite de la négociation avec nos banques effectuées en avril 2022. La contrainte redescend à 3 au 30 juin 2023.

2.1.2.2. Risque de taux

	Probabilité ●●○	Impact ●○○
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
<p>Une partie significative de la dette du Groupe étant à taux variable, le Groupe est exposé à des risques significatifs liés aux variations des taux d'intérêt. Au 31 décembre 2022, avant la prise en compte de l'impact des couvertures de taux d'intérêts, cette partie représentait 29,1 %.</p>	<p>Une variation significative des taux d'intérêts combinée à une mauvaise mise en œuvre de la politique de couverture de ces taux conduirait à une hausse des frais financiers et pourrait impacter sensiblement les résultats financiers du Groupe.</p>	
MAÎTRISE DU RISQUE		
<p>Le Groupe gère de façon centralisée la couverture du risque de taux. Cette gestion est mise en œuvre par la Direction du financement et de la trésorerie du Groupe, sous la responsabilité de la Direction générale. Les décisions de gestion sont prises au sein d'un Comité des risques de marché qui se réunit mensuellement.</p> <p>Une partie significative de la dette (crédit syndiqué s'il est tiré, financements à court terme et moyen terme, billets de trésorerie) étant à taux variable, la politique de couverture, lorsqu'elle est mise en œuvre, a pour objectif de limiter l'effet de la variation des taux courts sur le résultat du Groupe. La position de taux du Groupe en fonction de la nature des instruments utilisés ainsi que la sensibilité au niveau des taux courts des intérêts financiers de la dette sont détaillées à la note 30 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>À fin décembre 2022, la part de la dette financière du Groupe à taux variable (avant prise en compte de l'impact des instruments de couverture de taux) représentait 29,4 % du total de la dette (contre 24,6 % à fin décembre 2021). La dette financière à taux variable résulte essentiellement de la dette à court terme.</p> <p>Les principales composantes de la dette à long terme à taux fixe sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les obligations à échéance juin 2025 émises en mars 2018 et juillet 2020 pour un montant total de 1 000 millions d'euros ; ■ les obligations à échéance juin 2026 émises en mars et octobre 2019 pour un montant total de 750 millions d'euros ; ■ les obligations à échéance juin 2026 émises en novembre 2022 pour un montant de 700 millions d'euros ; ■ les obligations à échéance juin 2027 émises en novembre 2019 et février 2021 pour un montant de 890 millions d'euros ; ■ les obligations à échéance juin 2028 émises en juillet 2020 pour un montant de 700 millions d'euros ; ■ les obligations vertes à échéance juin 2029 émises en mars 2021 pour un montant de 400 millions d'euros ; ■ le prêt BEI à échéance juillet 2029 signé en juillet 2022 pour un montant de 315 millions d'euros et tiré pour 289 millions d'euros ; ■ les obligations vertes (<i>Sustainability-linked bonds</i>) à échéance en février 2027 émises en novembre 2021 pour un montant de 1,2 milliard d'euros pour préfinancer en partie l'acquisition de HELLA ; ■ une partie du <i>Schuldscheindarlehen</i> de 700 millions d'euros émis en décembre 2018 dans le cadre de l'acquisition de Clarion Co. Ltd ; ■ les obligations à échéance mai 2024 émises par HELLA pour un montant de 300 millions d'euros ; ■ les obligations à échéance janvier 2027 émises par HELLA pour un montant de 500 millions d'euros ; ■ une partie du ESG-linked <i>Schuldscheindarlehen</i> de 700 millions d'euros émis en décembre 2021, lequel a servi à financer en partie l'acquisition de HELLA. 		

2.1.2.3. Risque de change

Probabilité
●●○Impact
●○○

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Compte tenu (i) de son implantation internationale dans de nombreux pays hors de la zone euro, notamment en raison de la localisation de certains de ses sites de production, (ii) et du fait que certaines filiales achètent des matières premières ainsi que d'autres fournitures ou vendent leurs produits dans une monnaie autre que leur monnaie fonctionnelle, le Groupe est confronté au risque de fluctuation des devises étrangères. Le risque naît lorsque des filiales du Groupe ont des ventes ou des coûts libellés dans une devise autre que leur devise fonctionnelle.

Le Groupe est aussi soumis à un risque de translation lié à la contribution des filiales, dont la devise de comptabilisation n'est pas l'euro, aux résultats consolidés du Groupe. Les ventes, le résultat et le *cash flow* de ces filiales, lorsqu'ils sont convertis en euros, sont sensibles aux variations du cours de leur devise de comptabilisation par rapport à l'euro.

IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE

Une fluctuation trop importante des taux de change pourrait avoir un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

MAÎTRISE DU RISQUE

La note 30.2 de l'annexe aux comptes consolidés donne la description détaillée des positions de change sous-jacentes et des instruments dérivés qui les couvrent. Cette note donne également une description détaillée de la sensibilité du résultat et des capitaux propres du Groupe aux fluctuations par rapport à l'euro des principales devises auxquelles le Groupe est exposé.

Le Groupe couvre de façon centralisée le risque de change de Faurecia et de ses filiales, lié à leurs opérations commerciales, au moyen d'opérations de change à terme ou optionnelles ainsi que de financement en devises. Cette gestion centralisée est mise en œuvre par la Direction du financement et de la trésorerie de Faurecia, sous la responsabilité de la Direction générale. Les décisions de gestion sont prises au sein d'un Comité de gestion des risques de marché qui se réunit mensuellement.

Les transactions futures sont couvertes sur la base des flux prévisionnels établis lors de la préparation des budgets validés par la Direction générale, ces prévisions étant remises régulièrement à jour.

Les filiales dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro bénéficient de prêts intra-groupe dans leurs devises fonctionnelles. Ces prêts étant refinancés en euros, et bien qu'ils soient éliminés en consolidation, contribuent à l'exposition au risque de change du Groupe. Ce risque est couvert au moyen de swaps de change ou de financement dans la devise en question.

2.1.2.4. Risque lié aux matières premières et à l'inflation des coûts

Probabilité



Impact



IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe est exposé aux risques matières premières, soit via ses achats directs de matières premières, soit indirectement au travers des composants achetés à ses fournisseurs.

En 2022, les achats de matières premières de résines thermoplastiques, d'aciers et de composants électroniques ainsi que la part des achats de matières premières des pièces fabriquées à partir de ces mêmes matières premières ont représenté environ 45% du total des achats du groupe. Leurs prix sont soumis à des fluctuations dont les principales causes sont liées aux capacités structurelles de l'offre, de la demande et des relations géopolitiques internationales.

En 2022, l'inflation croissante contribue également à la hausse des coûts sur les composants achetés pour les parts d'énergie, de transport et de main d'œuvre. La crise de l'énergie en Europe comme conséquence de la crise en Ukraine est un facteur aggravant pour le coût de l'énergie dans cette zone géographique.

Dans la mesure où les contrats de vente avec les clients ne prévoient pas de clauses d'indexation systématique sur le cours des matières premières utilisées par le Groupe, celui-ci est exposé à l'évolution défavorable du prix de ces matières. Le Groupe n'utilise pas de produits dérivés pour couvrir ses achats de matières premières ou d'énergie. Par ailleurs, la crise du Covid-19 continue de générer des tensions sur l'approvisionnement des matières premières qui peuvent avoir un impact sur les prix, en particulier, les risques liés aux pénuries de semi-conducteurs qui sont présents dans de nombreux produits du Groupe et qui devraient se poursuivre au moins sur tout ou partie de 2023. Concernant l'inflation, les contrats de vente avec les clients ne prévoient pas de clause d'indexation sur les paramètres de coûts.

IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE

Les ventes du Groupe, ainsi que son résultat d'exploitation et son résultat net, pourraient être affectés si les prix des matières premières qu'il utilise, notamment l'acier et les plastiques, subissaient une forte augmentation. Il en va de même pour la hausse des coûts liés à l'inflation.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répercuter toutes ces augmentations de coûts sur ses clients et l'impact pourrait se refléter sur les résultats financiers du Groupe.

Si le Groupe n'est pas en mesure de se fournir en quantité suffisante de semi-conducteurs ou, en Europe, d'énergie pour ses sites industriels et/ou pour ses fournisseurs, il pourrait être exposé à des pertes opérationnelles ainsi qu'à des réclamations de clients demandant une indemnisation (produits de série ou phase de lancement).

Les goulots d'étranglement dans la chaîne de valeur, qui résultent principalement d'une pénurie générale de certains composants électroniques et qui ont été amplifiés par des facteurs externes sur lesquels le Groupe n'a qu'un contrôle limité, pourraient entraîner une hausse des coûts (transport, matières premières, énergie, main-d'œuvre, suivi de qualité et perturbations du processus de production) et l'impact pourrait se refléter sur les résultats financiers du Groupe.

Ces risques pourraient également affecter les relations client-fournisseur. Les constructeurs automobiles pourraient exiger la création de stocks de sécurité plus importants, suivie d'une révision des accords contractuels existants et l'impact pourrait se refléter sur les résultats financiers du Groupe.

Une variation de 10% à 20% du prix des matières aurait sur la marge opérationnelle du Groupe, un impact de 50 pb à 100 pb.

MAÎTRISE DU RISQUE

Le Groupe réduit ce risque grâce à une politique commerciale permanente de négociation avec ses clients et une gestion stricte des stocks. Il n'est pas fait recours à des instruments dérivés pour la couverture de ses achats de matières premières et énergétiques.

L'exposition du Groupe à ce risque évolue dans la mesure où la majeure partie de la fluctuation du prix des matières premières rentre dans un mécanisme d'indexation ou de renégociations fréquentes avec la plupart de ses clients, selon le principe de *pass through basis*. Ainsi l'exposition qui reste à la charge du Groupe est d'environ 10% de l'exposition totale aux coûts des matières premières. Dans le cadre de variations très significatives des prix des matières premières, des négociations spécifiques venant au-delà des mécanismes d'indexation habituels sont mises en œuvre pour réduire davantage l'exposition au risque lié à la hausse des coûts.

A la suite de la crise du Covid-19, des actions spécifiques ont été mises en œuvre notamment en matière de diversification du panel des fournisseurs de matières premières mais aussi en matière de gestion des stocks de sécurité et de suivi des impacts de hausse de coûts liés à l'inflation et leurs répercussions aux clients.

Le Groupe travaille activement à minimiser ces risques avec une démarche proactive de la gestion du risque fournisseur. Cette démarche comprend (i) une stratégie de multi-sourcing, dans la mesure où cette solution est réalisable en termes de faisabilité technique et économique tout en utilisant le panel de fournisseurs qualifiés existant et (ii) des méthodes déployées de manière continue par le Groupe pour identifier des produits de substitution disponibles sur le marché.

2.1.2.5. Risque de crédit clientProbabilité
●●○Impact
●●○**IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE**

Compte tenu du contexte économique du secteur automobile (l'émergence de nouveaux acteurs, une baisse des volumes, des normes environnementales de plus en plus strictes, etc.), le Groupe ne peut exclure que plusieurs de ses clients ne puissent honorer certains contrats ou se retrouvent dans une situation financière difficile.

En 2022, les cinq premiers clients du Groupe ont représenté 56,7 % des ventes, comme suit : Volkswagen (18,3 %), Stellantis (13,4 %), Ford (8,7 %), Renault-Nissan-Mitsubishi (7,9 %) et les OEM chinois (8,4 %).

IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE

L'absence de recouvrement d'une créance client en cas de défaut de paiement (résultant de la faillite du client par exemple) pourrait avoir un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

MAÎTRISE DU RISQUE

Les créances clients font l'objet d'un suivi régulier par la Direction financière du Groupe. Un dispositif d'évaluation des risques de crédit client a été mis en œuvre fin 2019 permettant notamment d'évaluer ce risque dès l'acquisition d'un nouveau client.

Au 31 décembre 2022, les retards de paiement du Groupe représentaient 240 millions d'euros, soit 0,9 % du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice.

Le détail des comptes clients et des comptes rattachés figure en note 18 de l'annexe aux comptes consolidés.

2.1.3. Risques juridiques, réglementaires & réputationnels

2.1.3.1. Évolution réglementaire & tensions géopolitiques

	Probabilité ●●●	Impact ●●○
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
<p>En raison du caractère international de ses activités, le Groupe est exposé à différents risques de natures économique, politique, fiscale, juridique et autres, dans les pays où il est présent.</p> <p>Ces risques peuvent résulter notamment de tensions géopolitiques accrues (y compris celles entre les Etats-Unis et la Chine et entre la Russie et l'Ukraine), de l'instabilité régionale ou de l'imposition de barrières commerciales et de politiques protectionnistes dans divers pays.</p> <p>Au 31 décembre 2022, le Groupe était présent dans 44 pays et a réalisé 45 % de son chiffre d'affaires en Europe, Moyen-orient et Afrique, 27 % en Asie, 28 % en Amériques.</p> <p>Les risques auxquels Faurecia est exposé incluent notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les modifications éventuelles des législations et réglementations, des politiques commerciale, monétaire ou fiscale en vigueur dans certains pays étrangers et, en particulier, les risques d'expropriation et de nationalisation ; ■ les réglementations douanières, les contrôles monétaires, les restrictions ou exigences en matière d'investissement, ou relatives au commerce international, telles que les sanctions internationales ou toute autre contrainte telle que les prélèvements ou autre forme d'imposition sur les règlements et autres modalités de paiement ; ■ la difficulté de faire respecter les contrats, de percevoir les créances et de protéger les biens via les systèmes juridiques, notamment en matière de protection de la propriété intellectuelle ; ■ les tensions dans la chaîne de valeur et les conséquences que cela pourrait entraîner (voir également le facteur de risque 2.1.1.9 « Perturbations de la chaîne de valeur & défaillance fournisseur »). 	<p>Une mauvaise prise en compte ou anticipation des décisions réglementaires ou modifications des exigences légales pourrait avoir un impact négatif significatif (en particulier financier) sur l'activité et les résultats du Groupe. Ainsi par exemple, les autorités gouvernementales d'un pays dans lequel le Groupe a des activités pourraient procéder à des évolutions des normes applicables à ses produits pouvant avoir des conséquences négatives sur la marge opérationnelle du Groupe.</p> <p>Ces risques pourraient être aggravés par les tendances et les évolutions macroéconomiques, telles que les tensions commerciales entre les différentes régions du monde et entraîner des changements défavorables dans les politiques commerciales qui s'appliquent aux produits du Groupe.</p> <p>Ces évolutions pourraient avoir un effet significatif défavorable sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.</p>	
MAÎTRISE DU RISQUE		
<p>Le Groupe s'appuie sur l'expertise de ses Directions juridique, fiscale et financière qui assurent une veille permanente des législations et réglementations tant en France qu'à l'étranger par l'intermédiaire des relais locaux (collaborateurs, réseaux d'avocats, de fiscalistes, etc.). La Direction de la stratégie intègre une cellule de veille qui analyse les aspects réglementaires en termes de durabilité et qui dispose d'un lien direct avec les activités. Celle-ci peut anticiper les changements qui pourraient impacter le design des produits du Groupe. Les évolutions pouvant avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe font l'objet d'une revue régulière et des mesures spécifiques sont prises afin de couvrir les risques associés.</p> <p>Le Groupe évalue le risque des pays où il est présent. Il s'appuie pour ce faire sur l'outil d'un prestataire externe qui produit une cartographie des risques par pays, classifiée selon un code de trois couleurs représentant le niveau de risque externe. La méthode repose sur plusieurs critères fondamentaux pour le métier de l'équipementier automobile.</p> <p>Les équipes Faurecia et HELLA se synchronisent sur le sujet du risque de tensions géopolitiques.</p>		

2.1.3.2. Litiges majeurs

	Probabilité ●●○	Impact ●●○
IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE	
<p>Compte tenu de son rôle important et de la nature des activités de fabrication dans l'industrie automobile mondiale, le Groupe peut faire l'objet de litiges ou de plaintes de la part de ses clients, fournisseurs, utilisateurs finaux ou autorités gouvernementales ou faire l'objet d'actions collectives. Ces poursuites, plaintes et procédures surviennent généralement dans le cours normal des affaires et comprennent des réclamations relatives à la responsabilité du fait des produits, à la sécurité des produits, à l'environnement, à la sécurité et la santé, à la propriété intellectuelle, à l'emploi, aux questions commerciales et contractuelles et à diverses autres questions.</p> <p>Le Groupe pourrait également faire l'objet d'enquêtes de la part de diverses autorités de réglementation concernant le respect des lois locales dans certaines juridictions.</p>	<p>La fréquence et l'issue de telles poursuites, enquêtes, plaintes ou procédures ne peut être anticipée avec certitude. Un litige majeur pourrait avoir un impact négatif plus important qu'anticipé sur la situation financière du Groupe, sa capacité à opérer ou à porter atteinte à son image.</p>	
MAÎTRISE DU RISQUE		
<p>Les litiges du Groupe font l'objet de provisions adéquates en fonction des éléments connus et des informations disponibles à la clôture des comptes. La note 24.2 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2022 décrit les litiges significatifs en cours et indique le montant global des provisions constituées pour litiges.</p> <p>Les litiges sont suivis trimestriellement au niveau du Groupe et mensuellement au niveau des activités à travers un reporting établi par la Direction juridique. Des mesures préventives, notamment en matière de formation des équipes métiers, la négociation des conditions contractuelles et l'identification proactive des risques juridiques potentiels sont mises en œuvre de manière continue.</p> <p>Depuis 2022, le même processus est mis en place pour suivre les litiges de HELLA.</p>		

2.1.3.3. **DPEF** Chaîne de valeur responsable

Probabilité



Impact

**IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE**

Le Groupe accorde une importance particulière aux risques liés aux droits fondamentaux (travail des enfants, travail forcé, non-respect de la liberté syndicale, dommages environnementaux, etc.) vis-à-vis de ses activités, de l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants. En raison d'un nombre important de fournisseurs (plus de 25 000 répartis dans 60 pays en 2022), le Groupe ne peut exclure l'existence, et pourrait ne pas avoir connaissance, de mauvaises pratiques au sein de ses fournisseurs, en matière de respect de l'environnement, de l'éthique des affaires, du droit du travail ou des droits humains et des libertés fondamentales.

IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE

Si l'un des fournisseurs du Groupe est non conforme, ou s'il est soupçonné de ne pas avoir respecté les normes environnementales, l'éthique des affaires, le droit du travail ou les droits de l'homme et les droits fondamentaux, ou si l'intégrité du Groupe est remise en question sur ces sujets, cela pourrait avoir des conséquences significatives sur la réputation, l'activité et la situation financière du Groupe.

MAÎTRISE DU RISQUE

La Direction des achats Groupe a mis en place une politique d'achats durables nommée *Buy Beyond* qui traduit l'engagement du Groupe à respecter les exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Cette politique consiste notamment à effectuer une analyse systématique des fournisseurs intervenant dans les processus de production du Groupe en amont de leur sélection. Pour les fournisseurs déjà existants, un ciblage sur les principaux fournisseurs est effectué. Cette analyse s'effectue par le biais du partenaire Ecovadis et porte sur les axes suivants :

- **Éthique** : évaluation de l'organisation sur sa capacité à mettre en place des actions tangibles pour assurer la protection des données, combattre la corruption, la fraude, les pratiques anti-concurrentielles, le blanchiment d'argent et éviter les conflits d'intérêts ;
- **Social et Droits de l'homme** : évaluation du degré de maturité de l'organisation en fonction des réponses apportées sur la santé et la sécurité des employés, les conditions de travail, les relations sociales, le travail forcé et le travail des enfants, la discrimination et le respect des droits fondamentaux ;
- **Environnement et Achats responsables** : évaluation de la politique formalisée, des mécanismes de vérification et des certifications obtenues.

Depuis 2019, l'évaluation des fournisseurs dans Ecovadis exige un score minimal. Dans un souci d'amélioration continue, celui-ci évolue chaque année, passant de 30 sur 100 en 2019 et à 40 sur 100 en 2022. Par ailleurs, les audits qualité fournisseurs, qui sont un prérequis pour intégrer le panel de fournisseurs du Groupe, englobent également les aspects RSE.

Le Groupe s'engage à établir des relations étroites et sur le long terme avec ses fournisseurs, fondées sur la croissance et le bénéfice mutuel. Ainsi, il est demandé aux fournisseurs de respecter la politique d'achats *Buy Beyond*, à travers l'application, dans leurs propres organisations et chaînes logistiques globales, du Code de conduite fournisseurs et sous-traitants mis en place par Faurecia dès 2013 et qui est, de surcroît, systématiquement intégré dans les documents de consultation obligatoires envoyés aux fournisseurs. La politique d'achats responsables est détaillée au chapitre 4 « Performance extra-financière », section 4.3.4 « Chaîne de valeur responsable » du présent Document d'enregistrement universel.

Enfin, le Groupe dispose d'un dispositif d'alerte externe permettant de signaler toute atteinte relative aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement. Ce processus est en cours d'harmonisation entre Faurecia & HELLA afin de couvrir l'ensemble de la base des fournisseurs du Groupe.

2.1.3.4. Propriété intellectuelle

Probabilité
●●●

Impact
●○○

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe conduit une politique active de recherche et développement et attache une grande importance à la protection des innovations qui en sont issues. Le Groupe dépose ainsi des brevets et des modèles sur des technologies, produits et procédés dans de nombreux pays. En particulier, 759 nouvelles demandes de brevet et 743 extensions territoriales ont été déposées par le Groupe en 2022, soit 1 502 dépôts de brevet. Le portefeuille brevets comprend plus de 14 300 titres.

En raison de ces volumes importants, le Groupe peut être exposé à la contrefaçon de ses droits de propriété intellectuelle par des tiers.

Par ailleurs, compte tenu de sa politique d'innovation active, le Groupe pourrait également être exposé à une utilisation involontaire de droits de propriété intellectuelle détenus par des tiers (droits non publiés ou non identifiés).

IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE

De tels événements sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les activités et les résultats du Groupe ainsi que sur son image et la qualité de ses produits.

Le Groupe ne peut pas écarter le risque que ses droits de propriété intellectuelle soient contestés par un tiers, y compris par des entités qui n'exercent pas d'activités ou des « chasseurs de brevets » (« *patent trolls* »), sur la base de droits préexistants ou pour toute autre raison, fondée ou non. L'utilisation de nouvelles technologies comporte également le risque de porter atteinte aux brevets d'autres sociétés. La matérialisation d'un tel risque pourrait avoir un impact financier en raison de réclamations pour dommages ou perte de revenus d'entreprise, et être dommageable à la réputation du Groupe. Le Groupe peut également être contraint de modifier ses produits ou procédés ou encore de négocier des droits d'utilisation avec des tiers entraînant des conséquences financières significatives.

En outre, dans les pays étrangers, le Groupe ne peut pas avoir la certitude de détenir ou d'obtenir des droits de propriété intellectuelle et industrielle offrant le même niveau de protection que ceux en France.

MAÎTRISE DU RISQUE

Afin de soutenir et d'accompagner sa politique d'innovation et de renforcer la protection de ses droits, le Groupe dispose d'une organisation centralisée qui traite de l'ensemble des sujets, tant techniques que juridiques, de la propriété intellectuelle. Des Comités brevets bimestriels organisés pour chaque activité permettent de prendre les décisions stratégiques pour la protection des inventions avec l'ensemble des acteurs. Des Comités de direction propriété intellectuelle définissent deux fois par an les orientations stratégiques des activités et leur application ainsi que les moyens nécessaires.

Le Groupe dépose des brevets et des modèles sur des technologies, produits et procédés dans de nombreux pays. Le Groupe protège aussi son nom et certaines gammes de produits par le droit des marques. À titre d'exemple, la marque Faurecia est protégée dans tous les pays d'intérêt pour le Groupe et fait l'objet d'une surveillance continue.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de droits de propriété intellectuelle important et solide. Il s'appuie sur des équipes internes d'experts et de spécialistes ainsi que sur un réseau mondial de conseils, qui procèdent notamment à des recherches d'antériorités, à des veilles technologiques et surveillances de la concurrence ainsi qu'à des analyses des titres de tiers par rapport aux projets en cours.

Le Groupe entreprend des actions afin de prévenir, faire cesser et sanctionner des atteintes à ses droits de propriété intellectuelle. Le Groupe peut notamment agir à l'encontre de tiers qui utilisent ses brevets, son savoir-faire, ses dessins et modèles ou ses marques sans son autorisation ou encore former des oppositions ou actions en invalidation contre des brevets de tiers dont la délivrance ne lui semble pas justifiée.

2.1.3.5. **DPEF** Éthique des affaires

Probabilité



Impact

**IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE**

L'organisation du Groupe est décentralisée et implantée dans de nombreux pays. Chacun de ces pays peut disposer de législations en matière de lutte contre la corruption pouvant avoir un impact extraterritorial. C'est le cas notamment de la loi Sapin II en France, du *Bribery Act* au Royaume-Uni ou encore du *Foreign Corrupt Practices Act* aux États-Unis.

De plus, compte tenu également des spécificités liées au secteur automobile (en particulier, la présence d'un nombre d'acteurs réduit sur certains marchés), le Groupe pourrait également être exposé à des risques en matière de droit de la concurrence (accords entre concurrents par exemple).

Bien que le Groupe dispose d'un certain nombre de politiques et de mesures en place à l'échelle de l'entreprise, y compris le Code éthique, répondant aux dernières exigences de la législation française applicable en matière de lutte contre la corruption, il ne peut pas être garanti que des violations de ces exigences internes en matière de gouvernance d'entreprise ne se produiront pas.

IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE

Ces réglementations, récentes pour certaines, et les spécificités du secteur exposent le Groupe à des sanctions en cas de manquement, ce qui pourrait, à terme, avoir un effet défavorable sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

En outre, dans le cas où l'intégrité du Groupe sur ces sujets venait à être remise en question, cela pourrait entraîner des conséquences significatives sur sa réputation et son activité commerciale.

MAÎTRISE DU RISQUE

Les engagements éthiques de Faurecia sont formalisés et détaillés dans le Code éthique qui établit les règles essentielles de conduite et d'éthique applicables à l'ensemble du personnel ainsi qu'à ses partenaires. Ce Code éthique, traduit dans différentes langues, est remis à chaque nouveau collaborateur et est consultable sur les sites intranet et internet du Groupe. L'ensemble des collaborateurs du Groupe est tenu de respecter le Code éthique et de veiller, le cas échéant, à sa diffusion et à son respect. Le Groupe est par ailleurs doté d'un Code de conduite pour la prévention de la corruption. Il en découle des règles internes très largement diffusées auprès des collaborateurs. Ces règles couvrent notamment les sujets suivants : politique cadeaux et hospitalité ; donations et *sponsoring* ; gestion des conflits d'intérêts (via un outil électronique). HELLA dispose d'un code éthique distinct et s'est doté en 2022 d'un code de conduite pour la prévention de la corruption similaire à celui de Faurecia.

Le Groupe dispose depuis 2015 d'une Direction de la conformité. Celle-ci est placée sous la responsabilité du Directeur de la conformité qui est rattaché à la Directrice juridique du Groupe et secrétaire du Conseil d'Administration. La Direction de la conformité s'appuie sur des responsables régionaux de la conformité pour l'Amérique (États-Unis, Canada, Mexique, Brésil et Argentine), l'Asie et la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Elle bénéficie également d'un réseau de correspondants au sein de chacune des divisions opérationnelles des activités appelés les *Compliance Leaders*.

Un programme de conformité avec :

- des programmes de formation en ligne avec le MOOC *Ethics*, le MOOC *Anti-corruption* ainsi que les MOOC *Antitrust* et *Internal Control Basics* sont destinés en priorité à la communauté des cadres du Groupe. Le déploiement et le suivi de ces formations se sont poursuivis en 2022 ;
- un questionnaire annuel en ligne relatif à la déclaration et à la gestion des conflits d'intérêts ;
- une ligne d'alerte interne sur les allégations de non-respect du Code éthique. Le Groupe dispose en effet d'un dispositif d'alerte, qui a fait l'objet d'une revue dans le cadre de la mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données et la loi Sapin II, permettant à tout collaborateur ou partenaire de signaler tout manquement potentiel aux règles définies dans le Code éthique ;
- un important programme de conformité et de gestion du risque relatif aux pratiques anticoncurrentielles a été déployé dans l'ensemble du Groupe. Il repose notamment sur la mise en place d'une équipe experte dédiée au sein de la Direction juridique, un guide de bonnes pratiques en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, un programme de formations tant numériques que présentiels, auprès des populations à risque dans les différents pays où le Groupe opère ainsi qu'un plan de contrôles mis en œuvre dans les différents activités et divisions.

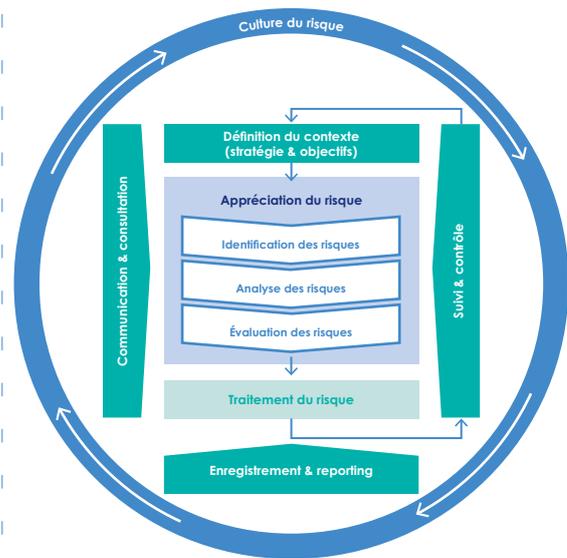
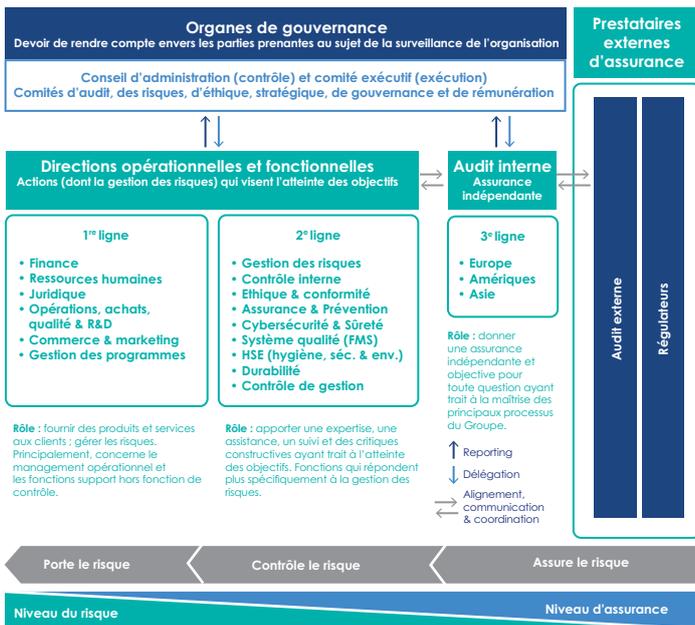
Faurecia et HELLA travaillent en étroite collaboration pour définir et déployer un programme de conformité commun qui réponde aux standards internationaux, notamment aux exigences de la loi Sapin 2.

2.2. Acteurs et dispositif

Le Conseil d'administration du Groupe est informé par le Comité d'audit, notamment en charge du suivi de l'efficacité du dispositif de maîtrise du risque et de contrôle interne (qui ne se limitent pas aux risques de natures comptable et financière), des principales actions déployées par le Groupe en la matière. Le Comité d'audit est lui-même informé grâce

à l'intervention de différents acteurs et procède tous les ans à une revue formelle du programme de gestion du risque et du système de contrôle interne.

Les schémas ci-dessous présentent, de manière synthétique, l'organisation et le fonctionnement de la maîtrise du risque et du contrôle interne au sein du Groupe.



2.2.1. Les Directions opérationnelles

Le Comité exécutif du Groupe examine de façon mensuelle les risques majeurs inhérents à l'activité du Groupe dans le cadre du Comité des opérations et contribue, au moins une fois par an, à la revue de la cartographie des risques préparée par le Comité des risques Groupe.

L'équipe dirigeante de chaque activité (*Business Group*) est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques opérationnels inhérents à son activité, lesquels sont examinés au sein du Comité des opérations et du Comité des risques qui leur sont rattachés. Les fonctions opérationnelles et les fonctions support des activités orientent et conduisent les actions, y compris la gestion du risque, nécessaires à la réalisation des objectifs du Groupe.

2.2.2. Les Directions fonctionnelles

Les différentes Directions fonctionnelles du Groupe sont chargées, dans leurs domaines respectifs, de respecter et de faire respecter les réglementations et normes en vigueur, d'améliorer les processus qui leur sont propres et de collaborer avec les autres Directions afin d'améliorer les processus transverses. Elles exercent le contrôle de la performance des entités opérationnelles et assurent un rôle de coordination et de support sur les divisions et les sites qui leurs sont rattachés. Chaque manager est responsable de l'appréciation des risques au regard des processus dont il a la charge et est directement impliqué dans leur atténuation et la mise en œuvre des mesures de contrôle interne.

2.2.2.1. La Direction financière

LES PRINCIPES D'ÉLABORATION DES COMPTES

La Direction financière du Groupe, placée sous l'autorité du Directeur général, est en charge de la définition des règles et des procédures, de la consolidation des comptes, de la gestion de la trésorerie et du financement, du contrôle de gestion, du contrôle interne ainsi que de l'audit interne.

Elle est investie des missions suivantes :

- définir les normes comptables et financières du Groupe conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux normes comptables et fiscales propres à chaque pays et veiller à leur respect ;
- établir les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés mensuels et, plus particulièrement, l'information financière semestrielle et annuelle destinée à être publiée ;
- définir, améliorer et faire appliquer les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable. Ces procédures comprennent notamment une généralisation des inventaires permanents complétés par des prises d'inventaires physiques au moins annuellement, une stricte séparation des tâches et un contrôle rigoureux des accès aux différentes transactions comptables en fonction des différents métiers ;
- gérer et améliorer les systèmes d'information relatifs à la production des données comptables et financières.

Les Directeurs financiers pays ou région qui animent les centres de services financiers partagés sont rattachés à la Direction financière du Groupe. Ils sont responsables :

- de la production des états financiers et comptables de toutes les unités appartenant à leur périmètre dans le respect des normes IFRS et locales ainsi que des délais d'arrêté définis par le Groupe ;
- du respect et de l'amélioration des procédures de contrôle interne spécifiques à leur périmètre ;
- du renforcement du rôle et des compétences de la fonction comptable ;
- de la collaboration étroite avec les sites opérationnels de leur périmètre afin de travailler avec eux sur la résolution des problèmes de contrôle interne et l'efficacité globale du processus financier.

Cette organisation, entre, d'un côté, les services partagés responsables de la production des états financiers et du respect des normes et, de l'autre, les contrôleurs considérés comme copilotes du management d'une entité opérationnelle, permet d'assurer une réelle séparation des tâches et de mieux développer les compétences dans chaque métier avec pour résultat une meilleure efficacité globale ainsi qu'une réduction du risque de fraude.

A tous les niveaux du Groupe, les principes mis en œuvre pour l'élaboration des comptes sont :

- le traitement de l'exhaustivité des transactions ;
- la conformité des transactions aux principes comptables applicables ; et
- la revue périodique des actifs.

PROCESSUS DE REPORTING FINANCIER

Les processus de reporting ont pour objectif de fournir toutes les informations (financières et extra-financières) nécessaires au pilotage du Groupe et à la publication des états financiers en conformité avec les normes comptables applicables ainsi qu'avec les règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Un glossaire du « reporting » décrit l'ensemble du contenu des données de reporting. Des procédures explicitent comment celui-ci doit être effectué.

REPORTING MENSUEL

Le reporting mensuel est élaboré sur les outils de consolidation Oracle FFM (*Hyperion Financial Management*) et PBCS (*Planning and Budgeting Cloud Service*) qui permettent de remonter des informations à la fois financières (compte de résultat et bilan) et extra-financières (indicateurs qualité, production, achats, sécurité, ressources humaines, etc.). Chaque unité opérationnelle publie ses résultats définitifs, quatre jours après la fin du mois, aux normes du Groupe. Chaque mois, un Comité des opérations est consacré à la revue des performances opérationnelles et des plans d'action de chaque activité.

BUDGET ET PLAN STRATÉGIQUE

Le Groupe établit annuellement un plan stratégique dans lequel la dimension programme est essentielle. Il permet de préciser les perspectives du Groupe en matière d'activité par métier et ligne de produit, de ressources et de rentabilité. Il est consolidé avec les mêmes outils que le reporting mensuel et conduit à la définition des objectifs budgétaires de l'année suivante.

Afin d'anticiper l'action à court terme et ainsi accroître la réactivité du Groupe, le reporting mensuel s'accompagne d'une prévision glissante du compte de résultat et de la trésorerie pour le trimestre en cours ainsi que pour le trimestre suivant.

LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Pour la gestion des processus et des données, le Groupe s'appuie largement sur un progiciel de gestion unique basé sur le logiciel SAP. Cette solution, commune à la majorité des sites (hors acquisitions récentes dont HELLA), permet d'accélérer la standardisation et l'informatisation. L'ensemble des processus de gestion (commandes, stocks, flux des pièces, réception, expéditions, comptabilité, etc.) est supporté par cette solution.

Le Groupe s'appuie par ailleurs sur ce progiciel pour accélérer l'informatisation de nombreux domaines comme la gestion des ateliers, du transport, la mesure de la satisfaction client, la gestion de la maintenance, etc. Des travaux sont en cours pour permettre l'exploitation de l'ensemble de ces données par des outils d'intelligence artificielle afin d'optimiser les processus. Une analyse est par ailleurs en cours pour définir les éventuelles évolutions à prévoir concernant l'architecture des systèmes d'information du Groupe, dans le cadre de l'intégration de HELLA.

2.2.2.2. Le contrôle interne

Au sein du Groupe, le contrôle interne est un dispositif qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de formations, de procédures et d'actions ayant pour objectif global l'atténuation des risques (prévention et protection), qu'ils soient susceptibles :

- d'avoir un impact sur les informations financières et comptables publiées par le Groupe ;
- de dégrader l'image et la réputation du Groupe ;
- d'exposer le Groupe à des sanctions réglementaires ou juridiques de la part des différentes juridictions et autorités de concurrence des pays dans lesquels le Groupe opère ;
- de mettre en danger les collaborateurs et l'écosystème du Groupe (risques de catastrophes naturelles, épidémies, risques environnementaux) ;
- d'empêcher les clients du Groupe de produire, de retarder leur production ou de détériorer leur performance (pannes d'équipements critiques, risques de qualité, retard dans le développement de produits) ;
- de mettre le Groupe dans l'incapacité de continuer à financer ses opérations (crise de trésorerie) ;
- de mettre en péril la confidentialité des informations détenues par le Groupe pour son propre compte (propriété intellectuelle, données relatives aux produits et technologies, données financières) ou relatives à ses employés (données personnelles).

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Groupe, le dispositif maîtrise du risque et de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, aucun dispositif de maîtrise du risque et de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout dispositif de maîtrise du risque et de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine.

PÉRIMÈTRE

Le dispositif de contrôle interne du Groupe est déployé au niveau de la Société et de ses filiales consolidées par intégration globale et couvre un cadre plus large que les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

MISSIONS DU CONTRÔLE INTERNE

Les principaux domaines d'intervention de la Direction du contrôle interne sont :

- la participation à des projets d'amélioration des processus transverses (transports, sécurisation des accès et droits liés aux applications informatiques, amélioration des outils informatiques, etc) ;
- la mobilisation des collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et la sensibilisation aux risques inhérents de leurs activités ;

- des formations dédiées au contrôle interne dont certaines sont désormais inscrites au catalogue de Faurecia Université (le centre de formation interne de Faurecia) y compris des modules de formation en ligne. Le module « basic » doit être obligatoirement suivi par l'ensemble des cadres du Groupe ;
- la préparation à la certification COSO, qui est un référentiel de contrôle interne défini par le *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*. Les principaux acteurs du contrôle interne de Faurecia disposent d'une certification COSO ;
- les campagnes d'auto-évaluation sur l'ensemble des cycles de gestion de l'entreprise (gestion commerciale, achats directs et indirects, gestion des stocks, gestion des immobilisations, gestion de la paye, suivi des coûts standards, gestion des systèmes d'information, gestion des expatriés et autres transferts de personnel, etc). Un questionnaire d'auto-évaluation qui reprend les points de contrôle les plus importants pour les sites opérationnels (usines et centres de recherche et développement) a été déployé en 2017 afin d'aider ces derniers à renforcer leur dispositif de contrôle interne (modes de preuve, identification des points faibles et plan d'action associés). Depuis 2018, le périmètre d'auto-évaluation est étendu aux activités du siège social et des centres administratifs afin de couvrir l'exhaustivité des activités de Faurecia. Ce questionnaire fait l'objet d'une revue annuelle ; un programme d'auto-évaluation a été déployé en 2019 pour renforcer le contrôle sur les coûts de développements, les volumes et autres hypothèses utilisées pour les *business plans* ;
- des actions de communication régulières vis-à-vis des entités opérationnelles, des Directions fonctionnelles et du Comité exécutif afin de sensibiliser l'ensemble des lignes de maîtrise sur des sujets prioritaires du moment (fraudes, actions d'amélioration, bonnes pratiques, etc.) ;
- le suivi des recommandations « hautes » et « critiques » remontées par l'audit interne dans le cadre de leurs missions.

Des représentants du contrôle interne sont présents à plusieurs niveaux de l'organisation (Groupe, activités, divisions, centres de services financiers partagés) afin de soutenir la démarche mais sans se substituer aux responsabilités du Management opérationnel.

PROCÉDURES

Le contrôle interne repose sur un ensemble de principes et de procédures : la culture du Groupe (*Being Faurecia*), qui repose sur six valeurs clés et sur le Code éthique, le Code de management ainsi que le *Faurecia Excellence System* qui représente l'axe opérationnel, définissant la manière de travailler des collaborateurs du Groupe partout dans le monde et structurant l'identité du Groupe.

La documentation sur laquelle repose le contrôle interne est donc constituée des éléments suivants, tous accessibles sur le réseau intranet du Groupe :

- le Code éthique et le Code de management ;
- le manuel du contrôle interne ;

- le *Manager Empowerment* qui définit six principes généraux transverses pour les managers dans certains domaines clés : *Acquire a new program ; Assess Managers and Professionals ; Decide on Capital Expenditures ; Decide on Exceptional Items ; Manage Managers and Professionals Compensation ; Staff Managers and Professional positions ;*
- les *Faurecia Core Procedures* déclinées au sein de neuf processus qui sont développées par chaque fonction du Groupe, tout en respectant un cadre général commun, et qui s'appliquent à toutes les filiales contrôlées par le Groupe. Elles sont régulièrement mises à jour et s'enrichissent en permanence. Les neuf processus sont les suivants :
 - *Production Control and Logistics,*
 - *Purchasing,*
 - *Quality and HSE (Health, Safety and Environment),*
 - *PMS (Program Management System) and Engineering,*
 - *Sales and Marketing,*
 - *Communication,*
 - *Finance,*
 - *Human Resources,*
 - *Information Technology ;*
- le système d'alerte au Management (*Alert Management System*) qui permet d'informer en temps réel les équipes de Direction des activités et si nécessaire, le Comité exécutif du Groupe, des problèmes rencontrés en production et dans la gestion des programmes. Ce système s'assure aussi qu'une réaction rapide et structurée, avec résolution de problème et capitalisation de la solution, est réalisée par l'organisation.

GOVERNANCE

Le contrôle interne rend compte de ses travaux et renforce le lien entre les lignes de maîtrise dans le cadre du Comité de gouvernance du contrôle interne qui se réunit mensuellement sous la présidence du Directeur financier. Le Directeur financier adjoint, le Directeur de l'audit interne, le Directeur juridique, le Directeur de la conformité, le Directeur de la gestion du risque et les Directeurs financiers des activités sont également membres de ce Comité.

Les travaux du Comité de gouvernance du contrôle interne sont par ailleurs revus de manière régulière par le Comité d'audit du Conseil d'administration ainsi que par le Comité exécutif.

En 2022, les équipes de Faurecia et HELLA ont lancé une analyse pour harmoniser le processus de contrôle interne entre les deux équipes.

2.2.2.3. L'audit interne

La Direction de l'audit interne évalue l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gouvernance et vérifie que les procédures du Groupe sont conformes aux législations et réglementations locales. Elle définit ses missions en s'appuyant notamment sur la cartographie des risques du Groupe et sur une évaluation indépendante du risque.

La Direction de l'audit interne est placée sous la responsabilité de la Secrétaire générale du Groupe avec la possibilité d'alerter directement le Directeur général et le Président du Comité d'audit. Elle soumet le programme d'audit pour approbation une fois par an au Directeur général, au Directeur

financier ainsi qu'au Comité d'audit. Aussi elle leur rend compte régulièrement du résultat de ses missions d'audit et des mesures prises pour atteindre ses objectifs d'audit. Enfin elle rend compte au Comité d'audit au moins deux fois par an, du résultat de ses travaux et de son calendrier d'intervention.

Localisée au siège du Groupe, elle dispose également d'équipes régionales en France, aux États-Unis et en Chine.

Elle conduit ses missions en toute indépendance et étaye systématiquement ses conclusions par des faits précis et dûment vérifiés. Elle assure le suivi de ses recommandations qui ont été adressées auprès des sites audités via (i) un outil d'audit en ligne ou (ii) par un suivi sur site si cela est jugé nécessaire.

La Direction de l'audit interne dispose d'une charte d'audit interne, révisée pour la dernière fois en décembre 2022, qui définit ses rôles, l'objet de sa mission, l'étendue de son domaine de compétences et la méthodologie utilisée pour ses missions.

2.2.2.4. La Direction de la gestion du risque

LE DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE (ERM)

La gouvernance de la gestion du risque est assurée par le Comité des risques du Groupe qui est présidé par le Directeur financier. Les principales missions du Comité des risques sont de mettre à jour la cartographie des risques, de s'assurer que les plans de contrôles (causes) et d'atténuations (conséquences) associés sont définis, mis en œuvre et de manière plus générale, que les risques sont suivis de manière régulière.

Le Comité des risques du Groupe se réunit chaque trimestre. Le Directeur de la gestion du risque, le Directeur financier, son adjoint, le Directeur du contrôle interne, le Directeur de l'audit interne, le Directeur juridique et le Directeur de la conformité en sont également membres. Un représentant, appelé *Risk sponsor*, de chaque fonction principale du Groupe, des *Business Groups* et des régions principales ainsi que des *Risk managers* des organes clés du dispositif de gestion du risque (assurance, prévention, RSE, Contrôle financier, qualité, achats, HSE, etc) y siègent. Les *Risk champions* qui portent chacun des risques, sont invités à participer en fonction de l'ordre du jour pour présenter les éléments de maîtrise et de contrôle.

Les travaux du Comité des risques sont également revus au moins une fois par an par le Comité d'audit et par le Conseil d'administration. Les risques suivis par ce Comité sont notamment liés à la sécurité des personnes, la qualité, la gestion des programmes, le système d'information, la fiabilité des approvisionnements, la protection des actifs et le risque d'incendie, l'exposition des sites industriels à certains types de catastrophes naturelles, la fiabilité de l'information financière, la conformité et l'environnement. En complément de la revue annuelle de l'ensemble du dispositif de gestion du risque, le Comité d'audit effectue plusieurs fois par an une revue en profondeur d'un risque spécifique.

Dans un souci d'amélioration continue du dispositif, la cartographie des risques du Groupe est revue régulièrement et l'intégration de nouveaux risques est soumise au Comité des risques du Groupe et au Comité d'audit.

Le Groupe a nommé un *Chief Risk Officer* qui reporte à la Directrice juridique du Groupe et secrétaire du Conseil d'Administration. Il est en charge du dispositif de gestion du risque appelé *Enterprise Risk Management program* et qui repose sur la norme ISO 31000.

Il anime un réseau de *Risk sponsors* qui reportent directement à un membre du comité exécutif et qui représentent chacun des trois piliers du dispositif :

- les fonctions Groupe,
- les activités ou *Business Group*,
- les principales régions.

Chaque *Risk sponsor* dispose d'un ou plusieurs *Risk champions* qui porte(nt) un ou plusieurs risques du dispositif. Celui-ci a un rôle d'animation du programme de gestion du risque du groupe au sein de sa fonction ou de son activité ou de sa région. Le réseau interne ainsi déployé assure une couverture complète du Groupe en terme de gestion du risque pour protéger et créer de la valeur tant sur Faurecia que sur HELLA.

Le dispositif de gestion du risque est adapté à toutes les catégories de risques, quels que soient leur exposition et leur impact, qu'ils soient stratégiques, financiers, sociaux, juridiques, opérationnels ou de réputation.

Chaque année, le Groupe lance une campagne d'appréciation du risque qui couvre les trois piliers du dispositif, avec deux objectifs :

- identifier d'éventuels nouveaux risques (risques émergents),
- mettre à jour la cartographie de tolérance aux risques connus (risques existants).

Cette démarche permet de préparer l'organisation et de la sensibiliser à la maîtrise du risque afin de faire évoluer chaque année le registre des risques du Groupe, appelé "l'univers des risques" et de standardiser le référentiel de travail pour l'ensemble des lignes de défense.

Le programme de gestion du risque a également été mis en oeuvre par le biais de deux procédures (*Faurecia Core Procedures*); le processus associé, appelé *ERM (Enterprise Risk Management) program*, est construit suivant une approche par étapes qui fournit la méthode à suivre à chacun des acteurs de la maîtrise du risque tant au niveau fonctionnel, qu'au niveau opérationnel avec les activités du Groupe et les représentant régionaux qui sont tous en charge du risque.

Le registre des risques permet un suivi des sujets examinés par le Comité des risques du Groupe. Il a été mis en place en 2017 et depuis 2018, il est accessible à distance dans un outil informatique dédié, développé en interne avec un partage en temps réel des informations entre les différentes lignes de défense : l'univers des risques, les fiches de risque, l'appréciation des risques avec les paramètres associés puis la cartographie de tolérance au risque. Enfin, le reporting et le suivi trimestriel sont assurés au moyen de plus d'une centaine d'indicateurs du risque (qui évaluent la menace et le niveau de danger ou l'appétit du risque) ainsi que des principales mesures de contrôle et des plans d'atténuation du risque.

En 2020, en complément des travaux habituels, l'univers des risques a été étendu pour couvrir de nouveaux risques émergents. Une analyse des risques spécifiques aux trois activités historiques a été réalisée afin d'alimenter la cartographie des risques du Groupe mais aussi d'apporter une vision fondée sur le risque propre aux activités du Groupe et leur donner plus d'autonomie sur un point de vue de la maîtrise du risque opérationnel.

En 2021, pour renforcer l'anticipation, le Groupe a introduit une démarche d'appréciation du risque intégrée au cadre du plan stratégique. Cette approche combine non seulement un travail sur la définition des menaces (protection de la valeur) mais aussi sur les opportunités (création de valeur). Grâce à une approche *bottom-up* par activité et par ligne de produits, l'évaluation des impacts nets potentiels a été combinée à une échelle de temps sur 15 ans, pour faire émerger les risques futurs dans une cartographie stratégique du risque.

En 2022, dans le but de renforcer la maîtrise du risque, le Comité des risques du Groupe a mis en place une nouvelle méthode pour traiter les risques de façon plus efficace. Celle-ci les répartit selon trois classes en fonction de leur nombre, croissant et est intitulée *ABC risk class*. Elle repose sur le principe selon lequel chaque risque se décompose en deux éléments : une part de menace et une part d'opportunité. Pour chaque classe, le rapport entre les menaces d'une part, et les possibilités de saisir de nouvelles opportunités d'autre part est inversement proportionnel. Chacune des classes s'adresse donc à différentes parties prenantes de l'organisation pour mieux maîtriser le risque.

- **A | Disruptifs:** prise de risques, généralement par le *Top management*, qui engagent la stratégie d'entreprise et son avenir,
- **B | Imprévisibles:** dont la cause est exogène et sur lesquels l'organisation doit se préparer avec l'expertise des équipes fonctionnelles,
- **C | Évitable:** risques connus de nature opérationnelle, qui doivent impérativement être empêchés par les entités opérationnelles et traités avec la méthode des "4T" détaillée au chapitre 2.1 et paragraphe méthodologie.

Dans le cadre de l'intégration de HELLA, l'équipe de gestion du risque de HELLA travaille en étroite collaboration avec celle de Faurecia pour mieux appréhender les risques de FORVIA.

2.2.2.5 La Direction de la conformité

LE PROGRAMME DE CONFORMITÉ

Organisation

La Direction de la conformité a été créée en 2015. Son organisation est matricielle afin de s'appuyer sur des ressources fonctionnelles et opérationnelles qui lui permettent une large diffusion de son plan annuel. La Directrice de la conformité détermine les priorités du programme qui résultent de l'analyse des risques du plan de conformité précédent. Les *Regional Compliance Officers* animent le programme de conformité au niveau des régions dans lesquelles le Groupe exerce ses activités : les Amériques (Etats-Unis, Canada, Mexique, Brésil et Argentine), l'Asie et l'EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). La Direction de la conformité s'appuie par ailleurs sur un réseau de correspondants au sein de chacune des activités opérationnelles des divisions appelés les *Compliance Leaders*. Dans le cadre de l'identification et du suivi des risques de non-conformité, l'équipe conformité collabore étroitement avec le *Chief Risk Officer* ainsi qu'avec les membres des fonctions en deuxième (finance, contrôle interne, informatique, etc) et troisième (audit interne et audit externe) ligne.

Référentiel

Le Groupe est signataire du Pacte Mondial (*Global Compact*) des Nations Unies. En conséquence, le Groupe s'est engagé à aligner ses opérations et sa stratégie sur 10 principes universellement acceptés touchant aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Cet engagement est réaffirmé dans le Code éthique qui est régulièrement mis à jour, notamment (i) dans le cadre du programme *Being FORVIA* destiné à renforcer la culture du Groupe et contribuer ainsi à la création de valeur à long terme et (ii) pour intégrer les évolutions résultant des dispositifs liés à la loi Sapin II. Par ailleurs, le Code de management établi pour guider l'encadrement dans sa gestion au quotidien des équipes, des clients ou encore des fournisseurs, traduit opérationnellement une grande partie des principes fixés dans le Code d'éthique. Celui-ci est remis à chaque nouveau salarié, est traduit dans les principales langues du Groupe et peut être consulté sur les sites intranet et internet du Groupe.

Le Code éthique est structuré autour de quatre thèmes : le respect des droits fondamentaux, le développement du dialogue économique et social, le développement des compétences ainsi que l'éthique et les règles de conduite. Il fait partie des *Faurecia Core Procedures* et vise à développer la responsabilisation ainsi que l'implication du personnel du Groupe.

Le Groupe est par ailleurs doté d'un Code de conduite pour la prévention de la corruption et d'un Guide de bonnes pratiques en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles. Il en découle des règles internes très largement diffusées auprès des collaborateurs. Ces règles couvrent notamment les sujets suivants : politique cadeaux et hospitalité ; donations et sponsoring ; gestion des conflits d'intérêts (via un outil électronique) et règles d'or du droit de la concurrence.

Les fonctions de la deuxième ligne de défense contrôlent régulièrement les risques pour prévenir et lutter contre la corruption au sein de Faurecia. Les départements conformité et juridique évaluent les risques avant et/ou après des opérations d'acquisition. Les contrôles comptables permettant de prévenir et d'identifier des actes de corruption sont réalisés par la conformité, le contrôle interne et les Directeurs financiers des pays concernés. Par ailleurs, l'audit interne effectue des audits relatifs à l'existence et à l'efficacité du programme d'anti-corruption du Groupe. Ces missions couvrent un échantillon de transactions sélectionnées par l'audit.

Enfin, il existe des règles internes relatives au dispositif de suivi des risques de tiers du Groupe et de leurs co-contractants le cas échéant.

Formation et communication

Afin de maintenir une culture forte d'éthique et de conformité du Groupe, la Direction de la conformité a mis en place un programme de formation adapté aux risques que peuvent rencontrer les populations ciblées.

Le programme de formation et de communication des règles éthiques et de conformité s'appuie sur les divers dispositifs de communication interne. Il existe un socle de formations en ligne (MOOC) obligatoires portant notamment sur l'éthique, les règles de concurrence et la lutte contre la corruption. Pour maintenir une culture forte de la conformité, la Direction de la conformité a mis en place des sessions de formation accessibles à l'ensemble des employés du Groupe (FORVIANS y compris les employés temporaires et les stagiaires) ainsi que des consultants du Groupe. Ces formations sont adaptées au profil de risques de Faurecia et comprennent ceux auxquels sont confrontées les populations concernées. L'approche pédagogique favorise

des supports de formation interactifs intégrant de courtes vidéos ou animations. Le Groupe a par ailleurs élaboré et diffusé des guides pratiques et une formation en ligne.

Les revues périodiques papier et électronique, les blogs et les communautés intranet, constituent pour le Groupe des opportunités de communiquer plus largement sur les règles internes du Groupe.

Par ailleurs, les *Regional Compliance Officers* et les *Compliance Leaders* organisent régulièrement sur les sites industriels et auprès des divisions des activités, des sessions de formation ou de communication sur site pour assurer une culture de l'éthique et la conformité de proximité. Ces formations interviennent également dans le cadre notamment des missions de vérification réalisées par l'audit interne.

Gouvernance

Les actions réalisées par le Groupe pour prévenir les manquements (notamment en matière de corruption) ainsi que les axes d'amélioration, sont régulièrement présentées et discutées au cours des différentes instances auxquelles la fonction conformité participe.

Au niveau du Groupe, le Directeur général préside un Comité trimestriel qui est piloté par la fonction conformité. Les principales actions et décisions stratégiques du programme éthique et de conformité sont discutées et validées au sein de cette instance.

Le Directeur financier préside trimestriellement le Comité des risques qui est piloté par la Direction du risque. Les principaux risques identifiés et suivis par la fonction conformité y sont présentés et discutés.

En outre, les *Compliance Leaders* animent des Comités trimestriels de conformité qui sont présidés par le Directeur de chacune des activités. Ils déploient et animent le programme de conformité au niveau de chacune des activités du Groupe en concertation avec les orientations définies au niveau du Groupe.

Enfin, chaque *Regional Compliance Officer* pilote un ou plusieurs Comités trimestriels de conformité pour présenter les actions et les résultats du programme de conformité au niveau de sa région.

LA PROCÉDURE D'ALERTE

Faurecia a mis en place un dispositif d'alerte (*Speak up*), revu dans le cadre de sa mise en conformité avec la loi Sapin II, la loi sur le devoir de vigilance et le règlement général sur la protection des données. Ainsi, tout collaborateur du Groupe (FORVIANS y compris les employés temporaires, les stagiaires, les consultants, etc.) ainsi que toute personne et toute entité sont appelés à exprimer leurs préoccupations ou signaler une violation du Code éthique, du Code de conduite pour la prévention de la corruption, des politiques et procédures internes ou de la loi, en le signalant à la Direction de l'entreprise :

- soit par la procédure d'alerte interne : tout collaborateur du Groupe peut partager ses préoccupations ou mentionner des comportements non éthiques à sa hiérarchie, à une personne des ressources humaines ou à une personne de l'équipe conformité ;
- soit par une ligne d'alerte dédiée : ce canal peut notamment être utilisé pour des cas plus graves que ceux mentionnés ci-dessus. Ce dispositif offre une protection renforcée par le biais de la « confidentialité légale ». La ligne d'alerte dédiée est accessible via un site internet : <https://faurecia.ethicspoint.com/>.

L'ensemble des cas font l'objet d'une première analyse pour déterminer si les éléments sont suffisants pour initier, le cas échéant, une enquête. Après étude, les enseignements sont régulièrement partagés avec les fonctions concernées. A cette fin, la Direction de la conformité a créé une bibliothèque qui rassemble tous les cas selon les principales catégories suivantes : ressources humaines (comportement inapproprié, discrimination, harcèlement, etc.), finance (respect des règles comptables, fraudes), conflits d'intérêts (sélection des fournisseurs, non déclaration), violation des processus internes, environnement et sécurité, corruption, respect des règles de concurrence, etc. Ce reporting périodique garantit l'anonymat des protagonistes.

La Direction de la conformité communique largement sur le processus, les procédures et les formations de *Speak up*. Toutes les alertes sont reçues par le Directeur juridique et le Directeur de la conformité du Groupe qui assure, le cas échéant, avec les *Regional Compliance Officers* la protection juridique du lanceur d'alerte. Les alertes peuvent être saisies dans l'outil dans la langue souhaitée par le lanceur d'alerte. L'outil est configuré dans les langues principales de Faurecia. À la réception de l'alerte, une procédure d'investigation est enclenchée afin d'assurer au mieux sa prise en charge conformément aux règles internes et locales applicables. Au terme de l'enquête, des actions correctrices peuvent être mises en place. La Direction de la conformité assure le suivi de la mise en place de ces actions et effectue un reporting périodique des tendances identifiées.

2.2.2.6. La Direction juridique

La Direction juridique est constituée d'une équipe localisée en France ainsi que dans les principaux pays où le Groupe exerce ses activités. Elle s'appuie sur une organisation fondée sur trois piliers :

- des juristes spécialisés dans certains domaines (concurrence, fusions/acquisitions, propriété intellectuelle, droit des sociétés, technologies de l'information),
- des juristes généralistes dans chaque ligne de produits - *Business Group* (sièges, intérieurs, mobilité propre, électronique, éclairage et après-vente),
- des juristes généralistes dans les principales zones géographiques du Groupe (Amérique, Europe et Moyen-orient, Asie et Chine),

Grâce à ces diverses compétences, à une veille juridique constante et à la mise en place de processus de contrôle et de reporting, la Direction juridique protège et assure la sécurité des opérations du Groupe.

2.2.3. Les acteurs externes

Le dispositif décrit ci-dessus est complété par l'intervention d'acteurs externes, dont :

- les commissaires aux comptes ;
- les organismes tiers qui procèdent pour le Groupe et sur un cycle de trois ans aux certifications suivantes :
 - environnement (ISO 14001),
 - qualité (ISO TS/IATF) ;
- les ingénieurs des compagnies d'assurances incendie/dommages qui procèdent à un audit biennal de chacun des sites du Groupe dont l'objet est :
 - d'évaluer les risques d'incendie et le possible impact sur la production et les clients,
 - de vérifier l'adéquation des moyens de prévention et de protection mis en place,
 - d'émettre des recommandations de réduction du risque.

2.3. Assurances et couverture du risque

La politique de sauvegarde des actifs est fondée sur la mise en place et l'adaptation continue d'une politique (i) de prévention des risques industriels et (ii) de transfert des risques principaux et assurables vers le marché de l'assurance.

Par ailleurs, compte-tenu de l'évolution de la sinistralité et de l'évolution défavorable du marché de l'assurance – en particulier l'augmentation des franchises – Faurecia se retrouve de facto son propre assureur dans une certaine mesure. Le Groupe a mis en place une société captive de réassurance localisée au Luxembourg afin de structurer davantage cette auto-assurance. Le Groupe a obtenu l'accord du Commissariat aux Assurances du Luxembourg en mai 2021 et la société Forvia-Ré est maintenant active sur les programmes d'assurance de responsabilité civile, dommages et pertes d'exploitation du Groupe.

2.3.1. Assurance incendie, dommages et pertes d'exploitation

Le Groupe a placé sa police d'assurance incendie, dommages et pertes d'exploitation auprès d'une co-assurance constituée d'un leader, FM Global, et d'autres compagnies d'assurances de premier plan.

Les bâtiments et les équipements sont assurés en valeurs de remplacement à neuf. Les garanties s'organisent autour d'une police cadre qui couvre directement les risques situés en zone libre prestation de services (LPS) et de polices locales pour les filiales situées hors zone LPS.

Les taux de prime applicables aux capitaux exposés (dommages directs et marge brute annuelle) dépendent directement de la classification « risque hautement protégé » attribuée au site, après audit de l'assureur.

Le Groupe a été affecté récemment par plusieurs sinistres majeurs :

- juin 2019 : destruction à la suite d'un incendie de l'usine polonaise du fournisseur Modulo de Faurecia Clean Mobility ;
- novembre 2019 : incendie d'un atelier de fabrication de planches de bord et panneaux de porte de l'usine d'Abrera en Espagne à la suite d'un départ de feu sur une ligne de peinture.

Ces sinistres ainsi que l'évolution générale du marché de l'assurance ont conduit à un durcissement significatif des conditions du programme :

- forte augmentation des franchises, en particulier pour les sites importants mal protégés ou exposés à de forts risques naturels ;
- augmentation de la prime ;
- augmentation de la franchise des carences et suppression de la couverture des carences indirectes (fournisseurs de rang 2 et plus, fournisseurs de clients).

À la suite de sinistres récents, les actions de prévention ont été renforcées par :

- un suivi en Comité des risques des plans d'action de la protection contre les incendies des sites principaux les plus vulnérables ;
- le lancement d'une démarche d'analyse et d'un suivi du risque incendie et des risques naturels de nos principaux fournisseurs, en particulier grâce à la localisation précise de leurs sites de production ;
- le lancement d'une démarche d'évaluation technique et économique des coûts de sécurisation des sites exposés à un fort risque d'inondation, séisme, vent ou poids de la neige.

Le renouvellement de la police Dommages de juillet 2022 a été touché par une indexation des valeurs dans les pays affectés par l'inflation. Des actions de fiabilisation des valeurs déclarées sont en cours afin d'atténuer cet effet.

Enfin, la montée des aléas climatiques pourrait accroître la sinistralité liée aux événements naturels ou déclencher d'autres événements (vagues de chaleur, pénurie en eau, etc) susceptibles d'affecter les Opérations du Groupe. Une analyse complète du parc des sites industriels a été réalisée par un partenaire externe en 2022, avec pour objectif l'anticipation des probables impacts du changement climatique sur les sites industriels les plus vulnérables. A partir de cette analyse de risque, un plan d'adaptation va être déployé sur les sites concernés à partir de 2023.

Les assurances de dommages sont complétées par l'assurance des chantiers, l'assurance des transports de marchandises ou d'équipements et l'assurance des risques politiques.

Un projet de consolidation des différentes polices de transports régionales est en cours d'exécution. Un appel d'offres a été lancé pour renouveler la police Transports et remporté par AXA XL qui est devenu l'assureur du Groupe au 1^{er} janvier 2022. Des actions de prévention sont en cours afin de maîtriser la sinistralité dans les pays affectés par des sinistres récurrents.

2.3.2. Assurances de responsabilité civile

Depuis le 1^{er} janvier 2022, Allianz est devenu le leader du programme de co-assurance qui garantit la responsabilité civile de Faurecia. L'assurance de responsabilité civile couvre la responsabilité civile exploitation et la responsabilité civile produit après livraison, y compris les risques de rappel. L'assurance de responsabilité civile prend la forme d'une police cadre complétée par des polices locales souscrites dans les pays où Faurecia a des filiales.

Le schéma des assurances de responsabilité civile du Groupe comprend également des polices spécifiques telles que l'assurance de la responsabilité civile des atteintes à l'environnement ou la couverture des dommages du fait d'accidents ou de maladies professionnelles du personnel.

En termes de sinistralité, plusieurs dossiers majeurs de réclamation ont été ouverts aux États-Unis et en Europe entre 2014 et 2019. Une recrudescence des réclamations corporelles à la suite d'accidents est également constatée aux États-Unis. Cette sinistralité accrue impacte les conditions du programme d'assurance de responsabilité civile.

Depuis 2019, il est observé que la forte sinistralité récente ainsi que le durcissement des conditions de marché conduisent à une forte augmentation des franchises applicables en cas de rappel et des primes d'assurance.

L'accélération de la division *Faurecia Hydrogen Solutions* nécessite d'étendre la couverture de l'assurance à cette nouvelle ligne de produits et les risques industriels associés. A cette fin, des ateliers d'information destinés aux assureurs de responsabilité civile ont été menés pour présenter ces activités et travailler sur les recommandations en termes de prévention du risque.

2.3.3. Assurances de HELLA

HELLA a mis en place un programme d'assurance pour couvrir les risques principaux liés à son activité. Les Directions Assurance de Faurecia et de HELLA collaborent

en vue de déployer un programme commun d'assurance du Groupe.

