

# Danone et le gouvernement d'entreprise

**DANONE a poursuivi en 2003 l'intégration des principes d'une bonne gouvernance au fonctionnement de l'entreprise. Renforcement des pouvoirs du Conseil et nouveau dispositif d'audit interne, notamment, vont dans ce sens.**

PHOTOS GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES



1 Michel David-Weill • 2 Benoît Potier • 3 Richard Goblet d'Alviella • 4 Jérôme Seydoux • 5 Jacques Vincent • 6 Emmanuel Faber • 7 Jacques Nahmias • 8 Christian Laubie • 9 Jean Gandols • 10 Bruno Bonnell • 11 Umberto Agnelli • (absent sur les photos Hakan Mogren)

## 3 questions à Jean Gandois

PHOTO GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES

→ Êtes-vous satisfait des procédures actuelles en vigueur chez DANONE ?

**JEAN GANDOIS** : Je considère qu'elles sont à un niveau très bon, voire parfois excellent. DANONE est par exemple une société très mobile. Sa stratégie l'a conduit à développer beaucoup de partenariats et de joint-venture. Nous avons dû mettre en place des procédures qui collent à ce changement. Et aujourd'hui, ces procédures sont parmi les plus efficaces que je connaisse. C'est ainsi qu'en complément du contrôle interne, qui est un processus de vérification permanent, nous avons décidé de renforcer l'audit interne, dont les effectifs nous paraissent insuffisants pour répondre à tous les besoins, compte tenu de la taille et de la complexité du Groupe. D'où l'accord conclu en 2003 avec un grand cabinet d'audit international (KPMG), qui permet d'envoyer sur le terrain des équipes d'audit interne mixtes. Par ailleurs, le déploiement de Thémis, un système de gestion de type SAP, qui devrait s'achever d'ici 2006, est notamment un gage de cohérence entre toutes les entités pour la saisie des données.

→ À quelles questions le Comité d'audit de DANONE accorde-t-il aujourd'hui une attention particulière ?

**J G** : Le suivi des risques est probablement l'un des sujets auxquels le Comité s'intéresse le plus. En dehors



⊖ Jean Gandois, Président du Comité d'audit, a notamment été Président-directeur général des groupes Rhône-Poulenc et Pêchiney et Président du Conseil National du Patronat Français de 1994 à 1997. Il est actuellement Vice-Président du Conseil de surveillance de Suez.

des risques classiques auxquels se trouve confronté tout grand groupe international, DANONE est exposé à des risques spécifiques, qui sont des risques métier, au premier rang desquels se situent la santé du consommateur et le contrôle de la sécurité alimentaire. Autre thème clé : la valeur des actifs. Nous devons en permanence vérifier de façon approfondie que les goodwill (sur-valeurs) sont bien justifiés et les déprécier si nécessaire. Troisième thème : les engagements hors bilan et leurs impacts éventuels.

→ Qu'est-ce qui, à votre avis, peut faire progresser le fonctionnement du Comité d'audit à l'avenir ?

**J G** : La volonté du Comité d'audit, qui ne doit pas se contenter d'écouter ce qu'on a à lui dire mais faire preuve d'une attitude réellement proactive. Je suis convaincu que la gouvernance se développe aussi par la réflexion des organes eux-mêmes sur ce qu'ils peuvent apporter.

**D**u point de vue du gouvernement d'entreprise, l'année 2003 a été marquée pour le Groupe DANONE par un renforcement des pouvoirs du Conseil d'administration. Renforcement qui fait suite à une auto-évaluation du fonctionnement du Conseil, conduite fin 2002. Le questionnaire adressé aux administrateurs avait pour objectif d'évaluer non seulement les formes mais aussi les conditions d'une réelle implication des administrateurs à travers six thèmes clés : informations fournies aux administrateurs, mode de fonctionnement du Conseil, conformité aux règlements, relations entre le Conseil et le management, sujets abordés et suivi des décisions.

### Renforcement des pouvoirs du Conseil d'administration

Mises en œuvre courant 2003, les décisions prises par le Conseil sur la base du constat et qui ont donné lieu à une modification du règlement intérieur en date du 13 février 2003, se traduisent par un renforcement des pouvoirs et des moyens du Conseil :

- Consultation préalable du Conseil sur toutes les grandes opérations – acquisitions, cessions, investissements de croissance organique, réorganisations internes... – dont la liste figure désormais en annexe du règlement du Conseil ;
- Augmentation du nombre de réunions du Conseil de 4 à 5 par an ;
- Communication, plus en amont des réunions, de dossiers d'information plus exhaustifs. Cette information sur dossier est complétée par des contacts directs avec les dirigeants du Groupe : le Conseil se réunit désormais une fois par an avec l'ensemble du Comité exécutif, ce qui permet aux administrateurs de rencontrer et d'échanger directement avec les responsables opérationnels. Les administrateurs ont par ailleurs été conviés pour la première fois, en septembre 2003, aux Rencontres d'Evian qui réunissent, chaque année, les 160 principaux dirigeants du Groupe et de ses filiales. Enfin, un parcours d'intégration a été mis au point à l'intention des nouveaux administrateurs, qui sont invités à participer au Comité de direction de filiales, pour mieux appréhender les métiers de DANONE ;

## La gouvernance se développe aussi par la réflexion des différents comités eux-mêmes sur ce qu'ils peuvent apporter.

→ En contrepartie, le paiement d'une partie des jetons de présence est désormais lié à la participation effective aux réunions du Conseil et de ses comités.

### Activité du Conseil en 2003

Le Conseil d'administration a tenu cinq réunions en 2003. L'assiduité des administrateurs, exprimée par le taux de présence à ses réunions, s'élève à 85 %.

Le Conseil a approuvé les comptes annuels et semestriels et procédé à l'examen régulier de la situation financière de DANONE, de sa trésorerie et de ses engagements. Il a débattu de façon approfondie sur les opérations d'acquisitions et de cessions significatives : JV avec Eden Springs (HOD Europe), JV avec Suntory (HOD USA), négociations avec Wimm Bill Dann (Russie), achat des activités de Nestlé en Turquie, opérations stratégiques en Asie, cession de BSN Glasspack. Le Conseil s'est par ailleurs intéressé à des sujets de natures diverses : règlement intérieur, jetons de présence, déménagement du siège social, rapport Vigeo. Il a enfin étudié les principaux risques encourus et les procédures de gestion de crise (1).

### Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de trois membres dont deux sont indépendants. Sa mission est triple, constate Jean Gandois, Président du Comité : « s'assurer que les comptes de DANONE reflètent de manière juste et complète la réalité, apprécier les risques, examiner si les procédures de contrôle interne sont adaptées et respectées ».

En 2003, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, et le taux de présence de ses membres aux réunions s'est élevé à 100 %.

Le Comité a examiné les projets de comptes consolidés annuels et semestriels avant leur présentation au Conseil. Il a consacré l'une de ses réunions à valider la nouvelle organisation de l'audit interne et le concept d'équipes mixtes DANONE/KPMG. Il a débattu des modalités prévues par DANONE pour mettre en œuvre la loi sur la sécurité financière ainsi que du calendrier de mise en place des normes IFRS (2).

Le Comité a par ailleurs discuté le programme d'audit et le budget des Commissaires aux comptes pour 2003 et approuvé les missions d'audit d'acquisition et de cession. Enfin, concernant le renouvellement des Commissaires aux comptes dont le mandat arrivait à échéance en 2004, il a décidé de procéder à un appel d'offres auprès de quatre cabinets, les cabinets sélectionnés devant être proposés au Conseil du 10 février 2004.

### Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé de trois membres dont deux sont indépendants. Lors de sa réunion annuelle, en février 2003, le Comité a validé les grandes orientations de la politique de rémunération des dirigeants de DANONE et notamment la définition des critères pris en compte pour le calcul des bonus et l'attribution des stock-options. Il a par ailleurs déterminé le montant de la rémunération du Président et du Directeur général délégué au regard des résultats obtenus et des objectifs fixés et a été impliqué dans la fixation de la rémunération du Directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information, membre du Conseil d'administration. « Simplicité et transparence sont les qualités premières d'un bon système de rémunération », considère Michel David-Weill, Président du Comité des rémunérations de DANONE.

### Comité des nominations

Après une année 2002 marquée par l'arrivée de 3 nouveaux administrateurs, ce comité, constitué de trois membres dont deux sont indépendants, a tenu une réunion en 2003.

Le Comité est chargé de faire des propositions au Conseil pour la nomination des administrateurs. Concernant les dirigeants non-administrateurs, dont la nomination relève du Président-directeur général, son rôle est de s'assurer que les décisions sont prises de façon circonstanciée, qu'elles sont justes quant aux critères retenus et à leur application et que les promotions ne sont pas inutilement retardées du fait de contraintes internes. C'est ce Comité qui a conduit l'évaluation du Conseil d'administration.



### Le Comité d'audit

**Jean Gandois\***  
Président

**Richard Goblet d'Alviella\***  
**Christian Laubie**

### Le Comité des rémunérations

**Michel David-Weill**  
Président

**Jean Gandois\***  
**Jérôme Seydoux\***

### Le Comité des nominations

**Michel David-Weill**  
Président

**Benoît Potier\***  
**Jérôme Seydoux\***

\*Administrateur indépendant

# “Le Conseil d'administration remplit son rôle d'orientation et de contrôle (Vigeo\*)”.

## Commissaires aux comptes

Les comptes de DANONE sont certifiés conjointement par PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars & Guérard. En 2003, les honoraires perçus pour des missions d'audit (commissariat aux comptes, due diligences d'acquisition et de cession) ont représenté 87 % du montant total des honoraires de ces deux cabinets versés par DANONE, les autres prestations représentant 13 % du montant total. Les prestations sont strictement encadrées et contrôlées par le Comité d'audit.

## Audit Vigeo

En 2003, le Conseil d'administration a décidé de confier à l'agence de notation Vigeo une mission d'évaluation. Les auditeurs de Vigeo ont conduit une cinquantaine d'entretiens internes et une vingtaine d'entretiens externes pour évaluer notamment le mode d'exercice des pouvoirs (pouvoirs du Conseil d'administration et pouvoirs des actionnaires) et la qualité des mécanismes de contrôle à travers le fonctionnement des Comités spécialisés du Conseil, les contrôles internes à l'entreprise, les relations avec les parties prenantes externes et les autorités de contrôle et de régulation. Sur l'ensemble de ces critères, Vigeo a positionné DANONE aux niveaux 3 ou 4, qui correspondent respectivement à l'évaluation suivante : « l'entreprise assume

pleinement ses obligations, intègre les recommandations en vigueur et maîtrise l'enjeu » (niveau 3) ; « l'entreprise est non seulement active, mais anticipe les enjeux et contribue avec d'autres à la promotion de la responsabilité sociale et environnementale aux niveaux sectoriel, national, régional et/ou mondial » (niveau 4).

## Politique de rémunérations des dirigeants

La question de la rémunération des dirigeants a été souvent soulevée en 2003 dans différents pays. Les principes généraux du Groupe sont en la matière simples et constants. Les 9 membres du Comité exécutif, les 160 directeurs généraux de filiales ou des grandes fonctions centrales et les 500 membres des comités de direction de filiales ont

un système de rémunération homogène, avec un même principe de rémunération fixe et rémunération variable et un système commun d'attribution de stock-options. Pour les membres du Comité exécutif, la part variable peut représenter de 40 à 60 % de la rémunération monétaire totale (3).

La politique de rémunérations est conçue pour tenir compte de deux paramètres essentiels : le business et l'environnement international, c'est-à-dire les pratiques des grandes entreprises dans leur marché. Une étude des systèmes de rémunération de sociétés de taille et de capitalisation boursière comparables, en France, en Europe et aux États-Unis permet de mieux appréhender ce facteur.

La rémunération des neuf membres du Comité exécutif est par ailleurs examinée par le Comité des rémunérations (voir ci-contre l'interview de Michel David-Weill) et celle des mandataires sociaux approuvée par le Conseil d'administration. Pour l'année 2003, les 3 membres du Comité exécutif également membres du Conseil d'administration ont reçu les rémunérations totales suivantes :

Franck Riboud, Président-directeur général : 2 493 960 euros, en augmentation de 3,9 %. Cette rémunération se décompose entre 990 920 euros de salaire de base (stable depuis 2001) et 1 503 040 euros de variable au titre de l'exercice 2003. Ce bonus est établi selon des critères précis déterminés en début d'année et liés à la réalisation des objectifs de performance communiqués aux marchés financiers : croissance organique, marge opérationnelle, BNPA...

Jacques Vincent, Vice-président, Directeur général délégué : 1 560 280 euros, en augmentation de 4 %. Cette rémunération se décompose entre 760 000 euros de salaire de base et 800 280 euros de variable au titre de l'exercice 2003.

Emmanuel Faber, Directeur général, Finance, Stratégie et Systèmes d'Information : 752 800 euros, en augmentation de 5,2%. Cette rémunération se décompose entre 400 000 euros de salaire de base et 352 800 euros de variable au titre de l'exercice 2003.

Un système d'attribution de stock-options existe par ailleurs depuis plusieurs années et a pour objectif de mobiliser les managers qui contribuent au développement du Groupe. Ce système sélectif repose sur l'attribution annuelle d'options d'achat d'actions proposées sans aucune décote par rapport au cours de bourse. En 2003, le Conseil a attribué un montant total de 952 425 options d'achat d'actions distribuées à 1 094 personnes. L'ensemble de ces informations est détaillé dans le Document de Référence, également disponible sur Internet.

(1) Les principaux risques identifiés par le Groupe sont listés et décrits dans le Document de Référence.

(2) Normes IFRS ou International Financial Reporting Standards : celui des deux référentiels comptables reconnus internationalement choisi par l'Union Européenne et faisant l'objet du règlement dit « IFRS 2005 » qui a pour objet de mettre en place un nouveau cadre comptable européen.

(3) Rémunération fixe et variable.

\* Vigeo est une agence de notation et d'évaluation des pratiques de l'entreprise.



Michel David-Weill est notamment Chairman de Lazard LLC, Président et Directeur général de Lazard Frères Banque, et Président du Conseil de surveillance d'Eurazeo. Il est aussi membre du Conseil d'administration du Metropolitan Museum of Art de New York et membre de l'Institut de France (Académie des Beaux-Arts).

## 3 questions à Michel David-Weill

PHOTO GRÉGOIRE KORGANOW - MÉTIS/IMAGES

→ Que pensez-vous du débat qui s'est développé dans plusieurs pays et notamment en France sur les rémunérations des dirigeants ?

→ Comment se situe la politique de rémunération des dirigeants chez DANONE par rapport à ce que vous observez dans d'autres pays ?

**MICHEL DAVID-WEILL** : Cette polémique me paraît assez naturelle. Nous avons vécu de ce point de vue, en 2003, le contrecoup de la bulle Internet. Que s'est-il passé au début des années 2000 ? Les entreprises se sont trouvées tout à coup en concurrence avec d'autres entreprises, proposant des rémunérations anormales. Et pour recruter et conserver leurs dirigeants, elles ont été obligées de surenchérir. Conclusion : toutes les rémunérations ont eu tendance à devenir anormales.

→ Qu'est-ce, selon vous, qu'un bon système de rémunération ?

**M D-W** : Les règles doivent être compréhensibles et révélées, pour que chacun puisse s'y référer. Par ailleurs, ce système doit naturellement prendre en compte les résultats – c'est le rôle de la part variable – et être compétitif à l'échelle mondiale. C'est la seule façon pour une société d'être en mesure de recruter et garder les meilleurs.

## Le Conseil d'administration

Le mandat des administrateurs est d'une durée de trois ans renouvelable. L'âge moyen est de 58 ans. Les administrateurs étrangers sont au nombre de trois et les administrateurs indépendants au nombre de huit (pour apprécier le caractère d'indépendance des administrateurs, le Conseil a suivi la recommandation du rapport Bouton, en décidant de l'appliquer progressivement aux administrateurs exerçant leurs fonctions depuis plus de douze ans).

### Franck Riboud

- Né en 1955
- Président-directeur général
- Actions détenues : 40 372
- Membre du Conseil de surveillance : Accor, Eurazeo
- Administrateur : Renault SA, L'Oréal SA, Quiksilver
- Rémunération 2003 totale : 2 493 960 euros
- Attribution d'options en 2003 : 50 000 (au prix de 118,15 euros)
- Levées d'options en 2003 : 20 000 (au prix de 77,98 euros)

### Jacques Vincent

- Né en 1946
- Vice-Président-Directeur général délégué
- Actions détenues : 8 000
- Président : DANONE Vitapole SAS
- Administrateur : DANONE SA
- Rémunération 2003 totale : 1 560 280 euros
- Attribution d'options en 2003 : 30 000 (au prix de 118,15 euros)
- Levées d'options en 2003 : 30 000 (au prix de 77,98 euros)

### Emmanuel Faber

- Né en 1964
- Administrateur
- Actions détenues : 3 000
- Membre du Conseil de surveillance : Legris Industries
- Président-directeur général : Blédina SA
- Directeur : Ryanair Holdings Plc
- Rémunération 2003 totale : 752 800 euros
- Attribution d'options en 2003 : 30 000 (au prix de 118,15 euros)
- Levées d'options en 2003 : 14 000 (au prix de 88,50 euros)

### Umberto Agnelli

- Né en 1934
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 000
- Président : Giovanni Agnelli e C. Sapaz, IFI S.p.A.
- Membre du Conseil de surveillance : Worms & Cie

### Bruno Bonnell

- Né en 1958
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 000
- Président du Conseil d'administration : Infogrames Entertainment SA
- Chairman of the Board and Chief Executive Officer : Atari Inc
- Membre du Conseil de surveillance : Eurazeo, Pathé

☉ Pour plus d'information, se reporter au Document de Référence DANONE 2003

### Michel David-Weill

- Né en 1932
- Administrateur
- Actions détenues : 40 468
- Président, Associé-Gérant : Maison Lazard SAS
- Président : Lazard LLC
- Président du Conseil de surveillance : Eurazeo
- Membre du Conseil de surveillance : Publicis Groupe

### Jean Gandois

- Né en 1930
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 2 328
- Vice-président : Suez
- Membre du Conseil de surveillance : Eurazeo
- Administrateur : Institut Curie, Vigeo SAS

### Richard Goblet d'Alviella

- Né en 1948
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 000
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité des comptes : Eurazeo
- Administrateur et membre du Comité d'audit : Suez-Tractebel
- Administrateur délégué : Sofina SA

### Christian Laubie

- Né en 1938
- Administrateur
- Actions détenues : 53 692
- Président-directeur général : Alfabanque
- Membre : Haut Conseil du Commissariat aux comptes

### Hakan Mogren

- Né en 1944
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 000
- Président : Affibody AB
- Vice-Président-directeur général : Astra Zeneca Plc

### Jacques-Alexandre Nahmias

- Né en 1947
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 384
- Président-directeur général : Pétrofrance Chimie SA
- Administrateur : DANONE SA

### Benoît Potier

- Né en 1957
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 020
- Président du Directoire : Air Liquide SA
- Membre du Conseil de surveillance : Michelin

### Jérôme Seydoux

- Né en 1934
- Administrateur indépendant
- Actions détenues : 1 016
- Président : Pathé Distribution SAS, Pathé Renn Production SAS, Pathé SAS
- Vice-Président-Directeur général délégué : Chargeurs SA
- Membre du Conseil de surveillance : Accor SA

☉ Les administrateurs honoraires : Daniel Carasso, Président d'honneur, Yves Boël, Jean-Claude Haas.