



# GOUVERNANCE

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Franck Riboud**, 51 ans, président-directeur général

**Jacques Vincent**, 61 ans, vice-président-directeur général délégué

**Bruno Bonnell**<sup>1</sup>, 48 ans, président, Infogrames Entertainment

**Michel David-Weill**, 74 ans, président du conseil de surveillance d'Eurazeo

**Emmanuel Faber**, 43 ans, directeur général Asie-Pacifique

**Richard Goblet d'Alviella**<sup>1</sup>, 58 ans, administrateur délégué, Sofina SA

**Bernard Hours**, 50 ans, directeur général Produits Laitiers Frais

**Christian Laubie**<sup>1</sup>, 68 ans, membre du Haut Conseil du commissariat aux comptes

**Jean Laurent**<sup>1</sup>, 62 ans, président du Conseil d'administration de Calyon SA

**Hakan Mogren**<sup>1</sup>, 62 ans, Deputy Chairman, Astra Zeneca

**Jacques Nahmias**<sup>1</sup>, 59 ans, président, Pétrofrance Chimie SA

**Benoît Potier**<sup>1</sup>, 49 ans, président du Directoire, L'Air Liquide SA

**Naomasa Tsuritani**<sup>2</sup>, 62 ans, Senior Managing Director Yakult Honsha

1. Administrateur indépendant.  
2. Coopté par le Conseil du 14 février 2007, en remplacement d'Hirokatsu Hirano, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2008.

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE L'APPROCHE DANONE

Le thème de la gouvernance est, de plus en plus, au cœur des préoccupations de la société. Le Groupe DANONE place le dialogue avec ses parties prenantes au centre de sa démarche dans ce domaine.

**Les grandes entreprises internationales sont collectivement, et de plus en plus, interrogées sur la qualité de leur gouvernance.** Quelques faillites frauduleuses, imprudences ou manquements à l'éthique, même rares, ont frappé les esprits, plaçant ce thème au cœur des préoccupations des actionnaires et, au-delà, de la société tout entière. Stricto sensu, la gouvernance désigne les règles et processus mis en place dans le but de garantir deux éléments fondamentaux : d'une part, la conformité des actes de l'entreprise aux réglementations qui s'appliquent à son activité et, d'autre part, la maîtrise de ses risques. D'où l'association fréquente, et parfois étroite, entre gouvernance, contrôle interne et management du risque.

L'approche DANONE se veut plus large. En phase avec la démarche DANONE Way (lire encadré page 33) d'ouverture vers les parties prenantes de l'entreprise, elle s'intéresse au processus de décision dans son ensemble. Si une bonne gouvernance est un processus de contrôle efficace de l'application des décisions, c'est aussi un mode de prise de décision fondé sur l'écoute, le dialogue, la capacité à anticiper et à prendre en compte une multiplicité d'enjeux, de risques et d'opportunités.

### RÔLE DU CONTRÔLE INTERNE

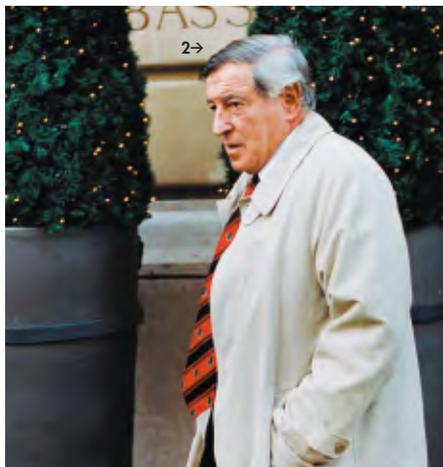
Pas de bonne gouvernance sans outils de contrôle et de sécurisation. Ce principe de base est au cœur de la mission de la direction générale des Risques. Rattachée au Secrétariat général du

Groupe, celle-ci regroupe les directions Audit interne et Gestion des risques. Elle a pour mission de veiller au respect par les sociétés du Groupe de l'ensemble des règles auxquelles celles-ci sont soumises, qu'elles soient externes (lois et règlements), ou internes (principes de gestion, procédures, politiques...). Elle a également le rôle d'aider la direction générale du Groupe et le Conseil d'administration à évaluer et améliorer en permanence le dispositif de contrôle interne et les procédures de gestion des risques. Conformément à la Charte d'audit du Groupe, à tout moment et en toute indépendance, l'Audit interne peut procéder à des audits dans toutes les

(suite p. 31) → → →



Franck Riboud et Benoît Potier, président du Directoire L'Air Liquide SA, lors de la réunion des directeurs généraux du Groupe à Evian en septembre 2006.



# ACTIVITÉ

## du conseil d'administration

L'année 2006 a vu se poursuivre les actions menées depuis plusieurs années en vue de faire progresser l'efficacité des travaux du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a tenu cinq réunions en 2006, dont la durée moyenne a été de trois heures. Outre les sujets récurrents tels que la marche des affaires, les situations financière et de trésorerie, les engagements financiers (cautions et garanties), les rachats et annulations d'actions, les arrêtés des comptes, le Conseil d'administration a examiné les dossiers suivants et en a débattu : opérations significatives de croissance externe et de cession à leurs différents stades d'avancement. A la suite de l'auto-évaluation du Conseil d'administration menée en 2004, des changements sont intervenus dans la composition du Conseil en 2005. Une nouvelle auto-évaluation a été réalisée en 2006, ayant abouti à l'adoption par le Conseil d'administration d'un nouveau règlement intérieur dans sa séance du 15 décembre 2006.

### COMITÉ D'AUDIT

Au cours de l'année 2006, le Comité d'audit s'est réuni six fois. Il a plus particulièrement été amené à examiner : les procédures mises en place afin d'effectuer le suivi et la valorisation des actifs non courants, notamment ceux liés aux activités HOD en Europe ; l'avancement des travaux requis dans le cadre de l'application de la loi Sarbanes-Oxley ; les procédures de suivi et d'évaluation des risques ; l'approbation des plans d'audit interne et externe ; la politique de pré-approbation des missions des commissaires aux comptes (hors missions d'audit).

### COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Au cours de l'année 2006, il s'est réuni une fois et a notamment revu en détail l'ensemble des programmes de rémunération et

### d'avantages sociaux accordés aux membres du Comité exécutif.

Dans sa séance du 15 décembre 2006, le Conseil d'administration a doté le Comité de nomination et de rémunération d'un règlement intérieur qui précise ses différentes missions. Le Comité de nomination et de rémunération est notamment compétent pour : formuler des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'administration ; préparer l'examen par le Conseil d'administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise ; conduire, à leur demande, l'évaluation du Conseil d'administration et du Comité d'audit ; proposer les critères de détermination de l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la société ; formuler des propositions relatives à l'attribution à ces mandataires sociaux d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites de la société ; proposer la répartition des jetons de présence entre administrateurs ; faire plus généralement, à la demande du Conseil d'administration, toute recommandation relative à la politique de rémunération appliquée par le Groupe.

### RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La rémunération des dirigeants comprend une part fixe et une part variable représentant entre 40% et 60% de la rémunération totale. La part variable est déterminée sur la base d'objectifs économiques, sociaux et individuels. Pour l'ensemble des membres du Comité exécutif, la part variable est établie par référence à un objectif économique auquel s'ajoute une appréciation qualitative de la stratégie développée au cours de l'année. Pour le président-directeur général et le directeur général délégué, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs du Groupe, en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante, de free cash-flow et de bénéfice net courant par action, tels que

communiqués aux marchés financiers. Pour les membres du Comité exécutif qui dirigent un pôle d'activité, la part variable économique est établie par référence aux objectifs inscrits au budget du pôle en matière de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel courant, de free cash-flow et de marge opérationnelle courante. Pour les autres membres du Comité exécutif, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs inscrits au budget du Groupe, en termes de marge opérationnelle courante, de bénéfice net courant par action et de frais de fonctionnement. Les rémunérations du président-directeur général et du vice-président-directeur général délégué sont fixées par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité de nomination et de rémunération. La politique de rémunération des autres membres du Comité exécutif du Groupe est présentée annuellement au Comité de nomination et de rémunération. Au titre de l'exercice 2006, le montant global des rémunérations directes et indirectes attribuées aux membres du Conseil d'administration et aux membres du Comité exécutif (soit un total de 19 personnes) s'est élevé à 11,4 millions d'euros, dont 11,1 millions d'euros aux membres du Comité exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 6 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 0,6 million d'euros en 2006. En 2006, les quatre membres du Comité exécutif, également

membres du Conseil d'administration, ont reçu les rémunérations suivantes : Franck Riboud, président-directeur général, 2 579 100 euros ; Jacques Vincent, vice-président-directeur général délégué, 1 592 980 euros ; Emmanuel Faber, directeur général zone Asie-Pacifique, 998 084 euros ; Bernard Hours, directeur général du pôle Produits Laitiers Frais, 1 364 170 euros.

### COMITÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Fin 2006, le Conseil d'administration a décidé de créer un troisième organe de gouvernance, le Comité de responsabilité sociale, qui aura pour mission d'examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière environnementale ; de procéder à l'examen des politiques sociales menées par le Groupe ; de passer en revue les systèmes de reporting, et de s'assurer de l'application des règles éthiques définies par le Groupe. Dans le domaine des investissements à vocation sociale, le Comité a pour mission d'évaluer l'impact de ces actions pour la société et pour le Groupe ; d'examiner l'application des règles établies par le Groupe s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux ; de prévenir les conflits d'intérêts éventuels liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités du Groupe et plus généralement de préparer et d'éclairer les travaux du Conseil sur les investissements et programmes d'action à finalité sociale.

**6/ HIROKATSU HIRANO**

Adviser of the International Business division, Yakult Honsha. Naomasa Tsuritani a été coopté par le Conseil du 14 février 2007, en remplacement d'Hirokatsu Hirano, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2008.

**7/ HAKAN MOGREN**

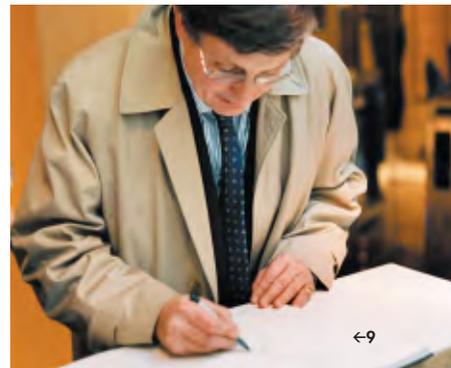
Deputy Chairman, Astra Zeneca

**8/ JACQUES NAHMIAS**

président, Pétrofrance Chimie SA

**9/ RICHARD GOBLET D'ALVIELLA**

administrateur délégué, Sofina SA

**LE COMITÉ D'AUDIT**

**Benoît Potier\***, président  
**Richard Goblet d'Alviella\***  
**Christian Laubie\***

**LE COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION**

**Michel David-Weill**, président  
**Jean Laurent\***  
**Hakan Mogren\***

**LE COMITÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE**

**Jean Laurent\***, président  
**Bruno Bonnell\***  
**Emmanuel Faber**

\* Administrateur indépendant.



filiales de l'entreprise. Pour une plus grande efficacité, l'idée est aujourd'hui d'aider chaque société du Groupe à développer son propre système de contrôle interne.

Plusieurs initiatives ont été développées dans cette optique. Notamment, l'actualisation et la distribution aux neuf mille managers du Groupe du «Guide de conduite des affaires» (voir encadré ci-contre) ou la rédaction de la Charte de la gestion des risques, dont la vocation est de sensibiliser l'ensemble des salariés à l'anticipation et à l'évaluation des risques liés aux activités du Groupe DANONE.

2006 a aussi été l'année de Vestalis. Vestalis est un outil informatique qui hiérarchise les risques, qu'ils soient d'ordre financier, environnemental, industriel, ou réglementaire, et les organise sous la forme d'une cartographie qui permet une représentation globale propice à des décisions plus rapides et plus sûres.

**CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS**

En 2006, le Groupe DANONE a perfectionné ses procédures de contrôle interne avec, par exemple, le renforcement du système de lutte contre la fraude et la mise en place d'un dispositif d'alerte pour les salariés. Mais le chantier le plus lourd reste celui de la mise en conformité avec la loi Sarbanes-Oxley (baptisée SOx dans le jargon des entreprises – voir encadré page 32). Obligatoire pour toutes les sociétés cotées au New York Stock Exchange, cette réglementation s'applique donc à DANONE à partir de 2006. SOx impose aux entreprises de décrire précisément leur système de contrôle interne relatif à l'information financière, de le tester et de l'évaluer.

Contraignante, cette mise en conformité représente toutefois l'opportunité d'évoluer vers une maîtrise plus parfaite des processus.

Si la conformité est une obligation de base de toute gouvernance, elle ne suffit pas à garantir une gouvernance «éclairée», c'est-à-dire capable, pour faire émerger la meilleure décision possible, d'assurer la prise en compte de toute une série de facteurs, d'enjeux et de façons de voir.

## Il n'y a pas de bonne gouvernance sans dialogue avec les parties prenantes.

**COMMENT LES DÉCISIONS****«CHEMINENT»**

C'est pour favoriser cette ouverture que le management de DANONE a mis en place des méthodes de travail l'aidant à nourrir son processus de réflexion stratégique et à éclairer ses décisions.

D'abord, en s'inspirant des réflexions issues des managers locaux. Les dix membres du Comité exécutif de DANONE ont quasiment tous exercé des responsabilités opérationnelles dans une ou plusieurs filiales du Groupe. Cependant, dans le métier de l'alimentaire, le contexte géographique a une influence déterminante.

En effet, il est essentiel de ne pas être déconnecté des préoccupations locales. Il est même vital de s'en nourrir. Cette conviction a inspiré la création du Comité international. Un comité informel qui réunit chaque année autour du Comité exécutif une trentaine de directeurs généraux de filiales exerçant sur tous les continents. Pendant trois jours, à chaque fois dans un lieu différent et «inspirant», ils travaillent sur un thème stratégique d'actualité, expriment leurs points de vue et enrichissent la réflexion de l'équipe dirigeante, qui en retient des priorités d'action dont les principales sont discutées en Conseil d'administration. Celles-ci sont ensuite partagées, fin septembre, avec l'ensemble des directeurs généraux de filiales et de grandes fonctions, traditionnellement réunis à Evian. Egalement invités, les administrateurs peuvent établir un contact direct avec le management opérationnel. Ce processus de décision, fait de dialogue et d'allers-retours, appelé chez DANONE «le cheminement»,



### Principes de conduite des affaires

Formulés en 1996 et mis à jour en 2006, les «Principes de conduite des affaires» de DANONE sont largement diffusés auprès des salariés du Groupe. Ce document de référence «non négociable» les engage de façon individuelle et collective. Il évoque les grands textes internationaux comme la Déclaration universelle des droits de l'homme ou les conventions de l'Organisation internationale du travail. Il expose ensuite les principes de gouvernance et les engagements de DANONE à l'égard des consommateurs, des clients, des fournisseurs, des salariés et des actionnaires, mais aussi de l'environnement et des pays où le Groupe opère. Il détaille les engagements des salariés en matière de relations avec les tiers, de confidentialité, de gestion des conflits d'intérêts et d'opérations boursières sur les actions DANONE.



## DANONE se met en conformité avec SOx

**Divers scandales causés par la publication d'états financiers erronés**, dont le plus connu concerne la société Enron, ont conduit les Etats-Unis à promulguer le Sarbanes-Oxley Act. Il s'agit de fournir au management des sociétés et à la communauté financière une «assurance raisonnable» sur la fiabilité des états financiers communiqués. Cette réglementation impose à toutes les sociétés cotées au New York Stock Exchange – et s'applique donc à DANONE à partir de 2006 – de décrire leur système de contrôle interne, de le tester et de l'évaluer. La mise en conformité de DANONE avec cette loi a aussi été l'occasion de renforcer son dispositif de contrôle interne et d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels. Dans ce contexte, DANONE a mis en place un dispositif d'alerte, Dialert, qui permet à tous les salariés du Groupe de rapporter à la direction les violations des règles comptables et financières susceptibles d'affecter la fiabilité des comptes ou tout manquement aux principes et aux procédures de contrôle interne ou encore toute violation des règles anticorruption.

favorise la maturation, l'affinage mais également l'appropriation des orientations stratégiques.

### ÉCLAIRAGES EXTERNES

Dialoguer avec l'environnement au sens large est un héritage ancien chez DANONE, formalisé dès les années 1970, – notamment dans le discours de Marseille prononcé par Antoine Riboud, fondement du double projet économique et social – et systématisé avec la démarche DANONE Way de responsabilité sociale (lire encadré ci-contre). Ce dialogue est devenu un véritable outil de gouvernance car il permet la prise en compte, dans le processus de décision et l'exercice du pouvoir, d'avis et de réalités externes. Un dispositif qui commence au niveau local. Pour les directeurs des quelque 200 usines du Groupe, s'insérer dans la vie locale fait partie de leurs responsabilités, notamment en tissant des liens avec

élus et associations. Plus globalement, il s'agit de multiplier les occasions d'échange. Comme avec la communauté des nutritionnistes. Chaque année, les directeurs généraux des filiales françaises rencontrent une douzaine de scientifiques parmi les plus reconnus dans le domaine de la nutrition. Ils leur présentent leurs projets, écoutent leurs critiques et leurs suggestions, et leur rendent compte l'année suivante de la manière dont ils en ont tenu compte. Le système porte ses fruits et joue un rôle de régulation inspirant des décisions pratiques aux effets importants. La suppression de la présence des allergènes les plus dangereux des circuits de production, par exemple, est née d'un dialogue et d'une collaboration entre DANONE et des associations de consommateurs. Un exemple parmi tant d'autres de décision «éclairée» par l'écoute des parties prenantes. ●

## PHILIPPE-LOÏC JACOB, secrétaire général DANONE "Écouter la société"

### En quoi DANONE est-il une entreprise à l'écoute de ses parties prenantes ?

Parce que cela fait partie de notre double projet économique et social, conçu il y a trente-cinq ans. Cette caractéristique de notre gouvernance se reflète d'ailleurs dans les index des agences de notation, où nous sommes bien classés sur ce sujet.

### Pourquoi ce dialogue est-il important ?

Écouter permet dans bien des cas d'éviter des crises, car celles-ci résultent souvent d'une absence de dialogue ou d'une communication inadaptée envers les parties prenantes. Être à l'écoute de la société

et des consommateurs permet aussi d'anticiper l'émergence de tendances de fond qui peuvent être défavorables à l'entreprise ou au contraire devenir des opportunités de business. Par exemple, la veille sociétale de DANONE lui a permis de détecter, il y a plus de dix ans, que la lutte contre l'obésité allait devenir un thème de société majeur et qu'il fallait agir. Et cela a beaucoup conditionné notre innovation produit.

### Comment se déroulent vos relations avec les institutions européennes ?

Nous avons longtemps été relativement absents. Depuis quelques années,

nous travaillons à renforcer notre dialogue avec ces institutions. Avant de légiférer, la Commission européenne sollicite les diverses parties prenantes, qu'il s'agisse des entreprises ou des associations de consommateurs. DANONE a ainsi l'occasion de faire valoir ses points de vue et d'argumenter ses positions. Cet échange doit générer des effets positifs pour les consommateurs. C'est l'objet de la nouvelle loi qui restreint l'utilisation des allégations nutritionnelles et santé, par exemple. Même si cette loi impacte notre activité, nous y étions favorables parce que le consommateur ne peut plus être induit en erreur.

# DANONE Way ahead : aller plus loin dans la démarche



# 98%

**Taux de déploiement** de DANONE Way dans les filiales à la fin de 2006. Par ailleurs, depuis 2001, ce sont plus de 800 actions qui ont été mises en place à travers le monde.

**DANONE Way est une démarche managériale qui permet aux collaborateurs d'évaluer la performance de leur filiale** dans ses différentes dimensions (qualité, éthique, management, respect de l'environnement...). Cette démarche, lancée en 2001, implique les comités de direction et les différents niveaux hiérarchiques, en favorisant la participation la plus large possible des salariés. Les évaluations des filiales ont permis de mettre en lumière les points forts et les points de progrès à partir desquels ont été construits des plans d'action.

### PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ

Cinq ans plus tard, il est possible de mesurer que DANONE Way a eu un impact favorable sur la performance économique, générant chez les salariés de l'engagement par rapport à l'entreprise et contribuant à améliorer la

notoriété comme l'attractivité du Groupe DANONE. Elle a également permis aux filiales d'acquiescer une vision à 360 degrés de leurs activités, ce qui a favorisé une prise de conscience des progrès à accomplir en matière de développement durable, de responsabilité sociétale et de dialogue avec les parties prenantes. Par exemple, c'est dans le cadre de DANONE Way que Danone France a entrepris une démarche d'écoute de ses stakeholders externes et a pu acquiescer une meilleure perception de l'image de la société. Danone France est reconnue comme un leader doté d'une image forte mais, paradoxalement, elle est perçue comme éloignée des préoccupations des parties prenantes. Une série de plans d'action a été mise en place, notamment, pour développer la proximité de l'entreprise avec les clients et les consommateurs et la sensibilité terrain du business. Les plans d'action de Danone France font partie des 800 plans DANONE Way initiés par des filiales du Groupe dans le monde et qui ont déjà permis à 98% d'entre elles d'améliorer leur lien avec la société.

### DANONE WAY AHEAD : LA DÉMARCHE VA DE L'AVANT

Aujourd'hui, DANONE Way est mûre pour passer à une étape supérieure, et le Groupe lance une nouvelle version de cette démarche, nommée DANONE Way Ahead. L'objectif sera à la fois de protéger la réputation du Groupe et de promouvoir l'innovation sociétale. Le premier pilier est constitué par 16 fondamentaux qui forment un socle incontournable en matière de responsabilité sociétale. Déployés par toutes les sociétés du Groupe DANONE, ils feront l'objet d'un audit externe. Le second est constitué par une démarche méthodologique pour développer l'innovation sociétale au sein du Groupe. Les projets auront pour caractéristiques d'être menés à bien en partenariat avec des acteurs type organisations non gouvernementales, de générer des bénéfices à la fois pour l'entreprise et pour la société à moyen et long termes. C'est par exemple déjà le cas en Pologne avec le programme Share Your Meal de lutte contre la malnutrition et au Bangladesh avec l'usine construite par DANONE et la banque Grameen (voir pages 45 et 96).

## En images

### Le Comité exécutif

**Evian, septembre 2006.** Les membres du Comité exécutif du Groupe relayent la stratégie de DANONE auprès des filiales lors de la réunion des 150 directeurs généraux, qui se tient chaque année à Evian fin septembre.

- 1/ FRANCK MOUGIN**  
49 ans, directeur général des Ressources humaines
- 2/ JACQUES VINCENT**  
61 ans, vice-président-directeur général délégué
- 3/ PHILIPPE-LOÏC JACOB**  
42 ans, secrétaire général
- 4/ GEORGES CASALA**  
65 ans, directeur général du pôle Biscuits et Produits Céréaliers
- 5/ SVEN THORMAHLEN**  
50 ans, directeur général Recherche et Développement
- 6/ ANTOINE GISCARD D'ESTAING**  
46 ans, directeur général Finance, Stratégie et Systèmes d'information
- 7/ THOMAS KUNZ**  
49 ans, directeur général du pôle Boissons
- 8/ EMMANUEL FABER**  
43 ans, directeur général Asie-Pacifique
- 9/ BERNARD HOURS**  
50 ans, directeur général du pôle Produits Laitiers Frais

