



LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SELON DANONE

En partant de ses domaines classiques (contrôle interne, maîtrise des risques), la gouvernance chez Danone s'applique désormais à de nouveaux enjeux comme la responsabilité sociale ou la santé publique...

Difficile dans le contexte actuel d'ignorer les enjeux de la bonne gouvernance pour les entreprises internationales. Sensibilisé à cette question depuis plusieurs années, Danone a, dès 1995, accentué ses efforts pour s'assurer de la qualité de sa gouvernance. Après avoir défini l'ensemble des règles et

autant pour repérer les bonnes et moins bonnes pratiques que pour assurer un bon suivi des plans d'action. Parallèlement, et bien que n'étant plus soumis à la loi Sarbanes-Oxley depuis le retrait de la cote du New York Stock Exchange en juillet 2007, Danone conserve le souci de transparence et de fiabilité de ses informations financières.

Ces modes de régulation interne s'appuient sur de solides outils. Ainsi, Vestalis, dispositif déployé dans la grande majorité des filiales Danone, facilite l'identification et la hiérarchisation des risques opérationnels à l'échelon d'un pays ou d'une activité, ainsi que l'évaluation de leur impact pour le Groupe. Plus récente, la démarche DANgo (Danone Governing and Operating Processes) centralise les bonnes pratiques, toutes activités confondues, et garantit leur cohérence au sein du Groupe. La lutte contre la fraude interne a aussi été renforcée à travers un reporting dédié, associé à des campagnes de sensibilisation. En 2007, ces actions ont été récompensées par l'indice DJSI (Dow Jones Sustai-

Le périmètre de la gouvernance Danone s'étend aux nouveaux enjeux liés à ses métiers mais reste résolument animé par l'écoute et le dialogue.

processus qui permettent de garantir la conformité aux réglementations en vigueur et une bonne maîtrise des risques, la direction générale des Risques a aujourd'hui la mission d'assurer le respect des principes de fonctionnement et de transparence dans les différentes filiales du Groupe. A travers ses deux fonctions d'Audit interne et de Gestion des risques, cette direction aide le Conseil d'administration et la direction générale à améliorer le dispositif de contrôle interne, et elle donne à chaque société du Groupe les outils pour s'auto-évaluer. Très opérationnelles, les équipes de l'Audit interne interviennent régulièrement sur le terrain – près de 40 missions d'audit en 2007 –,

qui a sélectionné la valeur Danone pour l'excellente gouvernance de l'entreprise, notamment en gestion des risques, et pour ses principes de conduite des affaires. Ce «code de conduite» s'applique chez Danone à un périmètre de plus en plus large, qui touche désormais sa responsabilité sociétale et environnementale. Ainsi, le Comité d'audit et le Comité de responsabilité sociale – créé fin 2006 afin de mieux intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques à la gouvernance du Groupe – se réunissent pour examiner les principaux risques et opportunités liés à son activité. Cet examen recouvre l'environnement mais aussi les politiques ■■■



1



2



3

Philippe-Loïc Jacob,
secrétaire général (1)
Bernard Hours,
directeur général délégué (2), en charge
des quatre métiers opérationnels du Groupe

Felix Martin Garcia,
directeur général PLF Europe centrale et de l'Est,
Afrique/Moyen-Orient, Asie et Océanie (3)
Muriel Pénicaud,
directrice générale Ressources humaines (4)

Thomas Kunz,
directeur général Eaux (5)



4



5

sociales internes, les systèmes de reporting, les règles éthiques et l'impact des actions à vocation sociale pour le Groupe et les communautés locales. Les principes de gouvernance s'étendent même au-delà : en s'engageant à «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», Danone s'est engagé à élaborer des règles de «gouvernance santé» (lire p. 39). Celles-ci s'appuient sur l'écoute de la société, les partenariats avec les scientifiques et les nutritionnistes, l'autorégulation, la qualité de l'information nutritionnelle et une démarche de recherche et développement rigoureuse pour valider les bénéfices santé qui sont associés aux produits de Danone. Une responsabilité plus forte depuis l'arrivée dans le giron du Groupe des métiers de la nutrition infantile et de la nutrition médicale, dont les enjeux font déjà l'objet d'un dialogue avec associations et institutions concernées. Cette vision de la gouvernance propre à Danone s'est développée dès 2001, dans le cadre de la démarche Danone Way, impliquant les 9 000 managers du Groupe. Actualisée en 2007 sous le nom Danone Way Ahead, cette démarche met l'accent sur l'innovation sociétale, rappelle les 16 fondamentaux

applicables à tous – qui sont soumis à audit –, et propose une méthodologie aux entités de Danone pour qu'elles évaluent les impacts, les risques et les opportunités des projets qu'elles souhaitent mettre en œuvre. Par ailleurs, l'innovation sociétale (lire p. 44 à 57) peut répondre aux enjeux environnementaux comme la protection des ressources en eau, ou aller jusqu'à l'expérimentation de modèles de développement local dont l'exemple le plus probant est la création de Grameen Danone Foods Ltd. Cette vision est largement inspirée par Antoine Riboud, qui insistait dès les années 1970 sur la prise en compte de l'environnement afin de nourrir le double projet économique et social du Groupe. Depuis, les processus de décision au sein de Danone s'appuient sur la prise en compte d'avis et de réalités externes : localement, avec les élus et les associations, ou, plus globalement, avec la communauté scientifique, pour bénéficier de critiques et suggestions. Autant d'occasions d'échanges avec les parties prenantes au sens large afin de détecter les nouvelles questions de société, notamment en termes de santé publique, ou d'anticiper des ajustements prévisibles de la réglementation. ■

Le Comité exécutif

Franck Riboud,
52 ans, français,
président-directeur
général

Emmanuel Faber,
44 ans, français,
directeur général
délégué

Bernard Hours,
51 ans, français,
directeur général
délégué

Jordi Constans,
43 ans, espagnol,
directeur général
Produits Laitiers Frais
Europe de l'Ouest

**Philippe-Loïc
Jacob**,
43 ans,
franco-canadien,
secrétaire général

Thomas Kunz,
50 ans,
suisse, directeur
général Eaux

**Felix
Martin Garcia**,
47 ans, espagnol,
directeur général
Produits Laitiers Frais,
Europe centrale
et de l'Est, Afrique/
Moyen-Orient,
Asie et Océanie

Christian Neu,
51 ans, allemand,
directeur général
Nutrition Infantile

Muriel Pénicaud,
52 ans, française,
directrice générale
Ressources humaines

Sven Thormahlen,
51 ans, allemand,
directeur général
Danone Research

Dirk Van de Put,
47 ans, belge,
directeur général
Produits Laitiers Frais
et Eaux Amériques

Les nouveaux membres du Comité exécutif

Depuis le changement de périmètre du Groupe, l'évolution de ses métiers et des instances de direction, le Comité exécutif s'est réorganisé et accueille cinq nouveaux membres.

JORDI CONSTANS
a rejoint Danone Espagne en 1990. En 2002, il en devient directeur général, puis prend la direction de Danone France en 2004. Trois ans plus tard, il est nommé directeur général Produits Laitiers Frais (PLF) Europe du Sud. Depuis janvier 2008, il a en charge la direction générale PLF Europe de l'Ouest.

FELIX MARTIN GARCIA
intègre Danone Mexique en 1998, en tant que directeur général, après avoir travaillé chez Unilever. Il prend en 2001 la responsabilité de la zone Europe centrale et de l'Est pour les PLF, avant de devenir, depuis janvier 2008 directeur général PLF Europe centrale et de l'Est, Afrique/Moyen-Orient, Asie et Océanie.

CHRISTIAN NEU
a commencé sa carrière chez Procter & Gamble. Il entre en 1986 dans le Groupe Danone comme directeur général de l'Allemagne, puis de la Belgique et du Benelux. En 2001, il est nommé directeur général de la zone Europe du Nord. Depuis début 2008, il est directeur général Nutrition Infantile.

MURIEL PÉNICAUD
début sa carrière dans la fonction publique, où elle occupe plusieurs postes, dont celui de conseiller auprès du ministre du Travail. Elle rejoint Danone en 1993 comme directrice de la Formation, puis des Organisations et des Politiques RH. En 2002, elle entre chez Dassault Systèmes comme DGA (organisation, RH et développement durable). Elle revient en mars 2008 comme DGRH de Danone.

DIRK VAN DE PUT
a débuté sa carrière chez Coca-Cola au Brésil. Il intègre le Groupe Danone en 1998 comme directeur général du pôle Produits Laitiers Frais pour l'Amérique latine et devient également directeur général du pôle Boissons de la même zone. Depuis 2008, il est directeur général Produits Laitiers Frais et Eaux Amériques.



«NOTRE TOURNANT STRATÉGIQUE EXIGE DE PLUS EN PLUS DE GOUVERNANCE»

Le 31 juillet 2007, le Groupe Danone annonce la réorganisation de sa direction générale et la nomination au 1^{er} janvier 2008 de deux directeurs généraux délégués : **Bernard Hours** et **Emmanuel Faber**. Interview croisée.

Quelles vont être les nouvelles ambitions du Groupe et de sa gouvernance ?

B. H. : Elles sont nombreuses, mais toutes guidées par la conviction que la santé passe par l'alimentation. Nous avons d'abord

E. F. : Notre ambition est d'être à la hauteur à la fois de nos engagements économiques (autrement dit la croissance et la progression de la rentabilité), et des engagements sociétaux qui sont sous-tendus par notre mission (apporter la santé par

Les enjeux sont donc autant économiques que sociétaux ?

E. F. : Enjeux économiques et sociétaux sont définitivement liés. Bien sûr, il s'agit de créer de la richesse, mais il est aussi important de la partager, car ce

nous à la fois un impératif sociétal et un impératif économique.

B. H. : Les deux nouvelles activités que sont la nutrition infantile et la nutrition médicale s'adressent en priorité à des personnes vulnérables, pour lesquelles nous n'avons pas le droit à

Sven Thormahlen,
directeur général Danone Research (6)
Jordi Constans,
directeur général Produits Laitiers Frais Europe de l'Ouest (7)

Christian Neu,
directeur général Nutrition Infantile (8)
Dirk Van de Put,
directeur général Produits Laitiers Frais et Eaux Amériques (9)

Emmanuel Faber,
directeur général délégué (10),
en charge des grandes fonctions corporate

l'écoute et le dialogue avec les parties prenantes ont depuis longtemps inspiré notre conception de la gouvernance.



une ambition de leadership sur notre marché de l'alimentation spécialisée dans la santé, et cela pour chacun de nos métiers. Une ambition de crédibilité, en soutenant la croissance de nos produits par des études cliniques incontestables, ce qui est fondamental dans nos quatre activités, et peut-être encore plus aujourd'hui pour la nutrition médicale, un marché très réglementé, aux confins de l'agroalimentaire et de la pharmacie. Et, toujours, une ambition d'innovation, pour accélérer notre performance et répondre localement aux différents enjeux de l'alimentation.

l'alimentation au plus grand nombre). Ces deux ambitions sont d'ailleurs très liées. Pour une entreprise comme Danone, aujourd'hui, il ne suffit pas seulement d'aligner des résultats financiers. Nous sommes également très attendus par les parties prenantes (la société civile, les pouvoirs publics, etc.) des secteurs sur lesquels nous opérons, qui sont très vigilantes à la qualité des produits mis sur le marché, à la communication qui est faite autour, et à leur impact global sur la société. Nous devons en tenir compte dans notre gouvernance.

partage est le meilleur moyen de garantir une performance durable. Lorsque nous investissons pour développer le talent de tous nos collaborateurs, nous contribuons à leur épanouissement personnel en même temps qu'à leur performance sur le long terme. C'est le cœur de notre ambition en matière de politique humaine. En matière d'environnement, c'est la même chose. Danone, qui valorise les bienfaits de la nature dans ses produits (lait, eau, fruits...), a une alliance objective avec la nature. Investir dans la protection de l'environnement est pour

l'approximation. Ces secteurs sont encadrés par des codes et des réglementations très stricts nous fixant un niveau d'exigence qui appelle à des efforts redoublés en termes d'organisation et de contrôle qualité. Les enjeux de ce nouveau positionnement sont énormes. Or, nous sommes parfois confrontés à une méfiance globale vis-à-vis des industriels de l'agroalimentaire et, en ce sens, notre arrivée sur ces marchés exigera de notre part encore plus de transparence et d'information. Nous adapterons donc notre gouvernance à ces nouveaux enjeux. ■

Salle
Carasso

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Franck Riboud,
52 ans, président-
directeur général
de Groupe Danone

Jacques Vincent,
62 ans, vice-président du
Conseil d'administration
et directeur général
délégué de Groupe
Danone

Emmanuel Faber,
44 ans, directeur
général délégué
de Groupe Danone

Bernard Hours,
51 ans, directeur
général délégué
de Groupe Danone

Bruno Bonnell*,
49 ans, président
de Robopolis SAS

Michel David-Weill,
75 ans, vice-président du
Conseil d'administration
du Groupe Danone
et président du Conseil
de surveillance
d'Eurazeo

**Richard
Goblet d'Alviella***,
59 ans, administrateur
délégué de Sofina SA

Christian Laubie*,
69 ans, membre du Haut
Conseil du commissariat
aux comptes

Jean Laurent*,
63 ans, président du
pôle de compétitivité
Finance Innovation

Hakan Mogren*,
63 ans, Deputy
Chairman d'Astra
Zeneca

Jacques Nahmias*,
60 ans, président-
directeur général de
Pétrofrance Chimie

Benoît Potier*,
50 ans, président-
directeur général
d'Air Liquide

Naomasa Tsuritani,
64 ans, Senior
Managing Director de
Yakult Honsha, Co. Ltd.

* Administrateur indépendant.



Rapport sur l'activité du Conseil d'administration

L'administration de la société est confiée à un Conseil d'administration aujourd'hui composé de 13 membres. Chaque administrateur doit détenir au minimum 4 000 actions, ces actions devant être détenues sous forme nominative. Le mandat des administrateurs est d'une durée statutaire de trois ans renouvelables. Le Conseil d'administration a été particulièrement sollicité par l'actualité dense de l'année 2007. Il a tenu neuf réunions, d'une durée moyenne de deux heures. L'assiduité des administrateurs a été de 86%. Les sujets récurrents, comme la marche des affaires, la situation financière et de trésorerie, les engagements financiers, les rachats et annulations d'actions, les arrêtés des comptes, la communication financière à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels, les opérations de croissance externe et de cession d'actifs ou de participations, le suivi de l'action de la société, les comptes rendus de travaux des trois comités du Conseil, la présentation des plans stratégiques et des budgets annuels, ont été discutés. Le Conseil d'administration a par ailleurs examiné et débattu des dossiers spécifiques suivants : la cession de l'activité Biscuits et Produits Céréaliés à Kraft Foods, l'offre publique d'achat sur Numico, les opérations de financement et de refinancement de l'acquisition de Numico, la division par deux du nominal de l'action de la société, les opérations de retrait de la cote du New York Stock Exchange et de désenregistrement auprès de la Securities and Exchange Commission, le dossier Wahaha et la modification de la direction générale du Groupe. A la suite d'une auto-évaluation en 2007, le Conseil d'administration a adopté un nouveau règlement intérieur dans sa séance du 30 juillet 2007. Il a par ailleurs été décidé de renforcer l'information des administrateurs sur la gestion opérationnelle du Groupe ainsi que sur les opérations d'acquisitions et de cessions.

Comité d'audit

Les missions du Comité d'audit ont été précisées lors de la séance du Conseil d'administration du 15 décembre 2006. Elles sont intégrées au sein d'un nouveau règlement intérieur de ce Comité. Il prévoit que le Comité d'audit est compétent pour examiner et commenter les comptes sociaux et consolidés de la société avant qu'ils ne soient arrêtés par le Conseil d'administration. Le Comité conduit également la procédure de sélection des commissaires aux comptes de la société et s'assure de leur programme de travail. Enfin, il vérifie l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société, examine le rapport sur le contrôle interne, et valide et assure le suivi du plan d'audit interne. Au cours de l'année 2007, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois et a été amené à examiner notamment l'avancement des procédures de contrôle interne, les procédures de suivi et d'évaluation des risques, le plan et les résultats d'audit, la politique de préapprobation des missions des commissaires aux comptes et le mode de consolidation de Wahaha.

Comité de responsabilité sociale

Le Comité de responsabilité sociale a été créé le 15 décembre 2006. Il a été doté d'un règlement intérieur détaillant ses missions et ses modalités de fonctionnement en février 2007. Il est notamment compétent pour examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière environnementale. Il examine les politiques sociales menées par le Groupe, les objectifs fixés et les résultats obtenus en la matière. Il revoit les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information fiable en matière extra-financière. Il examine l'ensemble des informations non financières publiées par le Groupe, en particulier en matière sociétale et environnementale. Il examine une fois par an une synthèse des notations

réalisées sur la société et ses filiales par les agences de notation extra-financière et il s'assure 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 des actions pour le Groupe et d'examiner l'application des règles établies par le Groupe s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités du Groupe. Il veille aussi à ce que les intérêts de la société soient préservés, et à prévenir les conflits d'intérêts liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités du Groupe. Lors de ses trois réunions au cours de 2007, le Comité a notamment examiné la nouvelle politique de développement durable en matière d'eau, l'impact des questions relatives à l'environnement, au social et à la gouvernance dans le secteur alimentaire et les projets du Groupe dans le domaine sociétal.

Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération est compétent pour : formuler des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination de ses membres, préparer l'examen par le Conseil d'administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise, conduire l'évaluation du Conseil d'administration et des autres comités, proposer les critères de détermination des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la société, proposer la répartition des jetons de présence entre administrateurs et faire toute recommandation relative à la politique de rémunération appliquée par le Groupe. En 2007, le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni quatre fois, notamment pour revoir les programmes de rémunération et d'avantages sociaux accordés aux membres du Comité exécutif. Il a également examiné la nomination de nouveaux dirigeants, dont la cooptation de Monsieur Tsuritani au Conseil d'administration, la nomination des membres du nouveau Comité de responsabilité sociale, la composition de la direction générale avec la nomination de deux directeurs généraux délégués (Bernard Hours et Emmanuel Faber) et l'étude des conditions de départ des mandataires sociaux.

Rémunération des dirigeants

Les rémunérations du président-directeur général, Franck Riboud, et du directeur général délégué, Jacques Vincent, 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. 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 le président-directeur général, Franck Riboud, et le directeur général délégué, Jacques Vincent, 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. Le montant global des rémunérations versées et des avantages de toute nature attribués au cours de l'exercice 2007 aux membres du Conseil d'administration s'établit comme suit : Franck Riboud, président-directeur général, 2 503 948 euros ; Jacques Vincent, vice-président du Conseil d'administration et directeur général délégué, 1 553 668 euros ; Emmanuel Faber, directeur général zone Asie-Pacifique, 1 121 220 euros ; Bernard Hours, directeur général du pôle Produits Laitiers Frais, 1 353 620 euros.

L'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants et administrateurs du Groupe est détaillé dans le document de référence 2007 du Groupe, disponible sur le site Internet de Danone (www.finance.danone.com).

Comité d'audit

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

Comité de nomination et de rémunération

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

Comité de responsabilité sociale

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

* Administrateur indépendant.



www.evian.co.jp



カラダの水は6週間で入れかわる。

evianでカラダの水を入れかえよう。

