

Quand la démarche de développement durable de Danone s'audite...

DES TÉMOIGNAGES
DE DIRIGEANTS
D'ENTREPRISE

La démarche « Danone Way » couvre non seulement les principes du développement durable au sein du groupe Danone, mais aussi les recommandations de mise en œuvre de ces principes et des indicateurs qui y sont associés. Même si les domaines abordés peuvent *a priori* apparaître trop abstraits pour faire l'objet de revues systématiques, la démarche est en fait régulièrement auditée dans les filiales de Danone.

Les facteurs clés du succès de ces types d'audits sont :

- la prise en compte par le département d'audit du processus « Développement durable », au même titre que, les processus « Achats » ou « Production », par exemple ;
- la qualité de la phase de préparation ;
- la formation des auditeurs sur cette problématique nouvelle par des professionnels ;
- enfin, une approche pédagogique des audités qui ne sont pas habitués à ce type d'exercice.

Ces conditions étant réunies, l'audit contribue à la réussite de la démarche de développement durable et enrichit la palette de compétences des auditeurs.

par Philippe HELLICH* et Martial VIDAUD**

LA PENSÉE FONDATRICE D'ANTOINE RIBOUD

Au sein de Danone, le développement durable a pris très tôt son essor, avec le discours prononcé par Antoine Riboud à Marseille, en 1972, devant le CNPF (le futur Medef). Ce discours resté dans les annales prenait pour la première fois en compte la dimension humaine et environnementale de l'entreprise et rappelait que la responsabilité de l'entreprise

ne s'arrête pas au seuil des usines et des bureaux. Par exemple, l'énergie et les matières premières que l'entreprise consomme modifient l'aspect de notre planète. Cette vision a été formalisée dans le double projet économique et social qui est à la base du développe-

* Directeur général du groupe Danone pour les risques, le contrôle interne et l'audit.

** Directeur adjoint de l'audit interne de Danone.

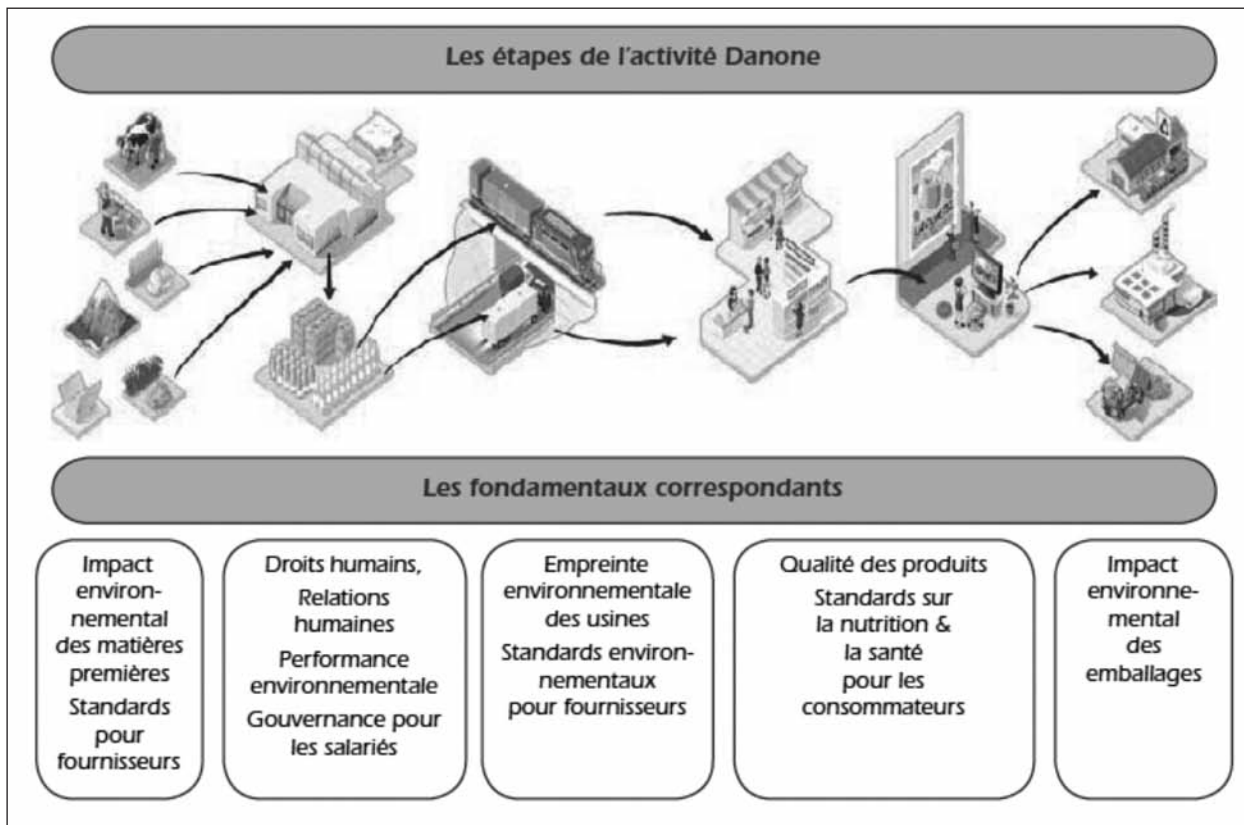


Figure 1 : Les étapes de l'activité Danone.

ment de la société et de l'organisation de Danone. Elle repose sur un principe simple : performance économique, attention portée aux hommes et respect de l'environnement doivent aller de concert.

Depuis lors, le développement durable chez Danone n'a cessé de se professionnaliser ; il a continué à s'intégrer à la culture de l'entreprise et fait désormais l'objet d'une démarche d'audit au même titre que bien d'autres processus du groupe.

Pour être capables d'auditer une démarche de développement durable, il faut aux auditeurs un cadre, des politiques, un référentiel et des indicateurs. Le cadre méthodologique du développement durable chez Danone est appelé la « Danone Way ». En s'appuyant sur ce cadre, des procédures d'audit interne ont été mises en place en 2008 à la suite d'une demande de la Direction générale, et permettent la publication d'un rapport annuel spécifique, lequel fait l'objet d'une certification (1). Ce rapport répond avec ambition à l'exigence imposée en France par le Code de commerce (2). Les systèmes de management décrits et les indicateurs publiés sont préparés en conformité avec les

(1) On pourra trouver le rapport annuel à l'adresse suivante : <http://www.danone.com/fr/developpement-durable.html>

2) Voir l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, suivant lequel le rapport annuel à l'Assemblée générale comprend des informations « sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ».

« lignes directrices » de la « *Global Reporting Initiative* » (appelées GRI 3).

Ces procédures font désormais partie intégrante à la fois du plan d'audit du Groupe et de la gouvernance du développement durable chez Danone.

L'HISTOIRE DE LA « DANONE WAY »

En 2001, Danone a lancé le projet « Danone Way » avec pour objectif de diffuser un référentiel des principes de développement durable qui soit commun à toutes ses filiales à travers le monde et qui permette aux équipes d'inclure ces principes dans leur quotidien. Cet outil contenait cent vingt questions, sur lesquelles les filiales devaient s'auto-évaluer et progresser. Le projet « Danone Way » a été relancé et simplifié en 2007 pour permettre aux filiales de se concentrer sur seize principes fondamentaux issus des cent vingt questions initiales, et être à même de répondre aux nouveaux défis environnementaux et sociaux de notre planète. Ces fondamentaux s'articulent autour de cinq piliers, qui sont les droits humains, les relations humaines, l'environnement, la qualité/santé/nutrition et la gouvernance de l'entreprise, et se déclinent en seize principes considérés comme essentiels et applicables dans tous les pays.

Le référentiel de la « Danone Way » comporte un triple avantage. Il constitue :

- 1) un outil de mesure de la performance durable sur l'ensemble de la chaîne industrielle, des fournisseurs en amont jusqu'au consommateur final ;
- 2) un outil de gestion du changement, qui permet de fixer des priorités et de développer des plans d'action pour progresser. L'auto-évaluation de la démarche est supervisée par le Comité de direction de chaque filiale, qui attribue également les moyens nécessaires à la mise en place des actions adéquates ;
- enfin, 3) un outil de bonne gouvernance et de protection de la réputation de l'entreprise. Cela permet de s'assurer que les standards de développement durable Danone sont suivis par l'ensemble des filiales du Groupe, partout dans le monde. C'est une démarche importante pour les investisseurs, pour les agences de notation extra-financières, pour les différents partenaires et, bien entendu, pour les 100 000 employés du Groupe.

LES SEIZE PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA « DANONE WAY » ET LEUR AUTO-ÉVALUATION

Les seize principes fondamentaux de la « Danone Way » sont regroupés en cinq thèmes :

- 1) le thème « droits humains », avec les fondamentaux « égalité des chances et diversité », « sécurité au travail » et « santé au travail » ;
- 2) le thème « relations humaines », avec les fondamentaux « dialogue social », « temps de travail », « politique salariale », « développement et formation » ;
- 3) le thème « environnement » (' « performance environnementale », « contrôle des risques environnementaux », « impact des matières premières », « impact du *packaging* ») ;
- 4) le thème « consommateurs » (« management de la qualité », « standards sur la nutrition et la santé ») ;
- enfin, 5) le thème « gouvernance » (« politique de conduite des affaires », « responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs », « relations avec les communautés locales »).

Pour chacun des seize principes fondamentaux, en parallèle à la mise en œuvre de ses plans d'action sur le fond, la filiale doit s'auto-évaluer sur deux aspects complémentaires : les politiques de performance et les indicateurs associés :

- Les politiques et moyens correspondent à la démarche mise en place pour répondre aux standards du Groupe : politique écrite, charte d'engagement, signatures d'accords syndicaux, politiques de coordination environnementale entre plusieurs départements, développement d'outils de mesures environnementales, politique stratégique de réduction du poids des emballages...
- Les résultats et les indicateurs montrent les progrès réels de la filiale dans tel ou tel domaine. Il peut s'agir d'une mesure chiffrée dans l'absolu (dans le domaine de la diversité, par exemple) ou d'un pourcentage

(comme, par exemple, une diminution de la consommation d'eau).

Cette double auto-évaluation de chaque « fondamental » donne à chaque filiale une vision objective de sa « performance durable » ; cela lui permet d'identifier des axes de progrès *via* des politiques et des indicateurs. Cette démarche structurée et mesurable va permettre à l'audit interne de se baser sur des faits et des données chiffrées, et faciliter ainsi le travail des auditeurs sur des aspects du développement durable qui pourraient *a priori* apparaître abstraits et confus.

LA QUALITÉ DE L'AUTO-ÉVALUATION

La qualité de l'auto-évaluation est décisive ; ses résultats sont utilisés par le Comité de responsabilité sociale et rendus publics par le Rapport de développement durable.

Techniquement, les auto-évaluations sont reportées dans l'outil de *reporting* du contrôle interne DANgo. Les évaluations se font selon quatre niveaux (de 1 à 4) en fonction de critères définis au préalable pour l'ensemble des entités du Groupe.

Au niveau de chaque filiale, le directeur des Ressources humaines et le directeur général sont nécessairement co-porteurs de ce projet et de la qualité de l'auto-évaluation, mais d'autres fonctions sont également concernées : la qualité, l'environnement, les achats, les relations humaines, le contrôle interne...

Le département Développement durable contrôle la qualité de ces auto-évaluations soit à distance, soit en participant à des audits internes.

L'AUDIT DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La particularité de l'organisation de l'audit interne chez Danone est le *co-sourcing* de l'activité d'audit de terrain confiée à un cabinet (KPMG-Audit, qui, bien entendu, n'est pas commissaire aux comptes). Ce sont donc des équipes mixtes Danone-KPMG qui réalisent les missions d'audit de la méthodologie « Danone Way ».

La première étape concerne l'élaboration du plan d'audit annuel. La règle générale est d'intégrer l'audit de la démarche « Danone Way » dans tous les audits standards réalisés dans les filiales. Ainsi, la couverture des sujets faisant l'objet d'un suivi est désormais intégrée aux programmes de travail, au même titre que l'audit financier, l'audit des achats ou l'audit de la production... (3).

(3) Cependant, un audit spécifique informatique n'inclura en général pas l'audit interne « Danone Way », pour des raisons de compétences techniques.

La phase de préparation constitue un élément clé de la réussite. L'éventail des sujets traités est très large, si bien que seule une préparation en amont très approfondie permettra d'obtenir les rendez-vous et la documentation idoines permettant d'aboutir à une conclusion. De plus, ce type d'audit étant encore souvent une première, pour les filiales auditées (à l'inverse des activités finances ou achats), la phase de préparation permet d'expliquer aux futurs audités les objectifs, la méthodologie et le *scope* couvert.

Pour intégrer au début de 2008 ces nouveaux sujets à nos programmes d'audit, nous avons commencé par des audits pilotes avec des équipes mixtes composées d'auditeurs spécialisés en développement durable et d'auditeurs « standards ». Une formation spécifique a été suivie, portant notamment sur les aspects environnementaux.

Une des difficultés de ce type d'audits réside dans la variété et la multitude d'interlocuteurs qu'il est nécessaire de rencontrer pour valider des processus qui rassemblent différentes compétences et connaissances de divers départements. Pour faciliter ces audits, le rôle du contrôleur interne est fondamental puisqu'il est garant de la qualité de l'ensemble du *reporting* dans l'outil de contrôle interne, dont font partie les politiques et indicateurs de « Danone Way ». Il a donc déjà (en théorie) rassemblé les documents et assuré la qualité du *reporting* de Développement durable. La collecte de ces documents est essentielle (comme dans tout audit) pour valider nos travaux ; la nouveauté réside dans le fait que les interlocuteurs « Développement durable » ne sont pas des « habitués » des audits et que la pédagogie et la formation dispensées durant ces audits sont des éléments clés de réussite.

L'ultime étape de ce processus d'audit avant l'émission de la certification par KPMG consiste à revoir au niveau *corporate* la consolidation correcte des données portant sur des indicateurs sélectionnés pour toutes les filiales évaluées. Cette validation technique, proche d'une consolidation financière, assure la qualité du processus de remontée des informations.

Il est important de souligner que les enjeux de ces audits sont multiples :

- Le Groupe étant très international et décentralisé, le siège se repose beaucoup sur la qualité des auto-évaluations en provenance des filiales. Les audits permettent de statuer sur le degré de confiance que l'on peut avoir vis-à-vis de ces auto-évaluations.

- La réussite du projet « Danone Way » dépend de la capacité de la filiale à mener et coordonner les différentes initiatives au niveau de supervision adéquat ; l'audit va donc évaluer la qualité de la gestion de projet (responsabilité locale, participation du management, chef de projet, réunion d'avancement, responsabilité du management sur la qualité de l'auto-évaluation et impact sur les bonus des managers).

- Les filiales ont la responsabilité de l'élaboration des plans d'action décidés à la suite de l'audit et des

recommandations qui en découlent. La qualité des plans d'action à mettre en œuvre est également sous revue (objectif à atteindre, délais requis, manager responsable, actions et moyens à mettre en œuvre pour arriver à l'objectif).

Au total, la philosophie de ces audits repose sur un postulat qui constitue la force de cette démarche : les filiales, par le biais de leur auto-évaluation, s'approprient les fondamentaux « Danone Way » et identifient leurs forces et leurs axes d'amélioration. Avec l'aide de la mission d'audit, elles définissent et mettent en place des plans d'action *ad hoc*. Un des principes de *leadership* de Danone, l'« Empowerment/Responsabilisation », se trouve ainsi au cœur de la démarche de contrôle et d'audit.

LE CAS SPÉCIFIQUE DU FONDS « DANONE ÉCOSYSTÈME »

En 2009 a été créé le Fonds « Danone Écosystème », dont la vocation est de soutenir des projets créateurs d'emplois durables dans l'« écosystème » de Danone, c'est-à-dire dans l'ensemble des activités qui dépendent directement de celle du Groupe : producteurs agricoles, fournisseurs, distributeurs, territoires autour des établissements... Le projet de création de ce Fonds a été approuvé par un vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale de 2009. Doté de 100 millions d'euros, il a commencé à fonctionner à la fin de 2009 en finançant les premiers projets agricoles et de distribution.

Le Fonds participe au développement de projets avec des partenaires locaux, souvent des ONG (organisations non gouvernementales). Les contrats signés avec ces organismes locaux prévoient une clause d'audit laissant à tout moment la possibilité de lancer localement un audit pour vérifier la conformité de l'utilisation des fonds avec l'objet du contrat. Ces audits agissent aussi bien en préventif qu'en curatif en matière d'utilisation des moyens mis à disposition.

CONCLUSION : L'AUDIT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EST UTILE... ET EST AUSSI GRATIFIANT POUR LES ÉQUIPES D'AUDIT

Lancée en 2001 et mise à jour en 2007, la démarche « Danone Way » est un élément clé de la stratégie de développement durable de Danone. Avec l'objectif ambitieux d'assurer le respect des critères fondamentaux de développement durable par l'ensemble des filiales, elle apporte la fiabilité nécessaire à la bonne gestion de la performance extra-financière. Cette attention portée aux résultats sociétaux nous apparaît particulièrement nécessaire dans un contexte économique instable.

Les audits de la démarche « Danone Way » aboutissent, entre autres choses, à un avis externe publié dans le rapport technique du développement durable, qui confirme que les données sociales et environnementales du rapport ont été établies conformément au référentiel « Danone Way ».

Du point de vue interne des équipes d'audit, la décision d'auditer la démarche de développement durable de Danone comporte deux atouts majeurs.

D'une part, elle donne une nouvelle visibilité et une crédibilité accrue à cette démarche aux yeux des services compétents en matière de ressources humaines, de qualité, de production, d'environnement ainsi que dans le domaine réglementaire ; d'autre part, il s'agit de sujets innovants et « aspirationnels », qui motivent les équipes et donnent une image moderne de ce métier passionnant qu'est l'audit.