



GROUPE DANONE  
RAPPORT ANNUEL 1998





# Groupe DANONE

## un groupe alimentaire mondial

### Chiffres clés

	1997	1998	variation	1998
	en millions d'euros	en millions d'euros		en millions de francs
<b>Chiffre d'affaires</b>	13 488,1	12 935,0	- 4,1 %	84 848
<b>Résultat opérationnel</b>	1 224,0	1 293,2	+ 5,7 %	8 483
<b>Marge opérationnelle</b>	9,1 %	10,0 %		10,0 %
<b>Bénéfice net</b>	558,6	598,1	+ 7,1 %	3 923
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	1 229,3	1 327,2	+ 8,0 %	8 706
<b>Investissements industriels</b>	796,7	710,8	- 10,8 %	4 663
<b>Endettement financier net</b>	2 752,3	2 873,4	+ 4,4 %	18 848
<b>Capitaux propres</b>	7 267,9	7 296,8	+ 0,4 %	47 864
<b>Ratio d'endettement</b>	37,9 %	39,4 %		39,4 %
<b>Capitalisation boursière (31/12/1998)</b>	11 964,0	17 970,8	+ 50,2 %	117 881
<b>Effectifs</b>	80 631	78 945	- 2,1 %	78 945

	en euros	en euros		en francs
<b>Bénéfice net dilué par action</b>	7,63	8,15	+ 6,8 %	53,46
<b>Dividende net par action</b>	2,82	3,00	+ 6,4 %	19,68

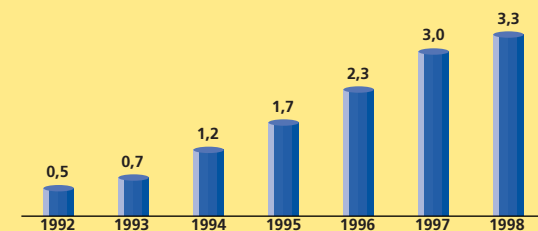
**1 euro = 6,55957 francs français**



24,3 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé hors Union européenne.  
37 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé en France,  
38,7 % dans le reste de l'Union européenne.

### Un chiffre d'affaires à l'international multiplié par six en sept ans

Évolution du chiffre d'affaires dans le "Reste du Monde" (en milliards d'euros)



### Un portefeuille de marques de premier plan

5 marques du Groupe :

Danone, Evian, LU, Galbani, Kronenbourg représentent plus de 50 % du chiffre d'affaires du Groupe.

### Danone, une marque mondiale :

le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 3,8 milliards d'euros sous cette seule marque, soit près de 30 % du chiffre d'affaires du Groupe.

## Structure du Groupe DANONE (avril 1999)

### Europe

#### Allemagne

Danone GmbH 99,9 %  
Griesson de Beukelaer GmbH & Co KG 40 %

#### Autriche

Danone Ges.mBH Austria 99,9 %  
General Biscuits Österreich 40 %

#### Belgique

Alken Maes 99,6 %  
General Biscuits België 99,6 %  
NV Danone SA 100 %

#### Bulgarie

Danone Serdika 54 %

#### Espagne

Aguas de Lanjarón 78,5 %  
BSN Vidrio España 100 %  
Danone SA 55,7 %  
Font Vella 77,3 %  
LU Biscuits 100 %  
Mahou 33,3 %  
Pycasa-La Cocinera SA 100 %  
San Miguel 80,5 %

#### France

Blédina 100 %  
BSN Emballage 100 %  
Danone 100 %  
Danone International Brands Paris (DIB) 100 %  
DIB Antilles-Guyane 100 %  
DIB Océan Indien 100 %  
Evian 100 %  
Générale Traiteur 100 %  
Heudebert 100 %  
Kronenbourg 100 %  
LU 100 %  
Marie Surgelés 100 %  
Minute Maid Danone 50 %  
SEAT 100 %  
SMDA 100 %  
Verdôme 100 %  
VMC 99,7 %  
Volvic 100 %

#### Grande-Bretagne

Danone 100 %  
HP Foods 100 %  
The Jacob's Bakery 100 %

#### Irlande

Irish Biscuits 100 %

#### Grèce

Delta Dairy 20 %  
Papadopoulos 60 %

#### Hongrie

Danone Kft 100 %  
DIB Hungary 100 %

#### Italie

Birra Peroni Industriale 24,4 %  
Danone SpA 99,7 %  
Galbani 90 %  
Italaquae 91 %  
Saiwa 100 %  
Star 50 %

#### Pays-Bas

Danone Nederland BV 100 %  
General Biscuits Nederland 99,6 %  
Vereenigde Glasfabriekien 100 %

#### Pologne

Danone Sp zoo 100 %  
Danone Ciastka 100 %

#### Portugal

Danone Portugal SA 52,8 %  
DIB Portugal 100 %

#### République Tchèque

Danone-Čokoládovny 42,1 %  
Danone as 96 %

#### Roumanie

Danone 100 %

#### Russie

Bolshevik 67,4 %

## Amériques

#### Argentine

Aguas Minerales 50 %  
Bagley 91 %  
Danone SA 99,5 %  
Villa Alpina 79 %

#### Brésil

Aymoré 25 %  
Danone SA 100 %

#### Canada

Aquaterra Corporation 86,4 %  
Danone Inc. 100 %  
DIB Canada 100 %  
Great Brands of Europe (GBE) Canada 100 %

#### États-Unis

Aquapenn 89 %  
Great Brands of Europe (GBE) 100 %  
Lea & Perrins 100 %  
The Dannon Co 89 %

#### Mexique

Danone de Mexico 100 %  
Bonafont 100 %  
DIB de Mexico 100 %

## Afrique Moyen-Orient

#### Afrique du Sud

Clover SA Ltd 26,2 %  
Danone Clover 66,8 %

#### Israël

Strauss Dairy 20 %

#### Maroc

Centrale Laitière 20 %

#### Tunisie

Danonesa 50 %  
STIAL 50 %

## Asie-Pacifique

#### Australie

Top Hat 90,34 %

#### Chine

Amoy 90,34 %  
DIB Asia-Pacific 100 %  
Guangzhou Danone Yogurt Co 90,34 %  
Hangzhou Wahaha Group Corp. 41,01 %  
Haomen Brewery 63,24 %  
Jiangmen Danone Biscuits 90,34 %  
Shanghai Amoy Foods Co 54,20 %  
Shanghai Danone Yogurt Co 45,17 %  
Shanghai Danone Biscuits Foods Co Ltd 54,20 %  
Shenzhen Danone Health 54,20 %  
Wuhan Dongxihu Brewery 54,20 %

#### Inde

Britannia Industries Ltd 18,39 %

#### Indonésie

PT Danone Biscuits 90,34 %  
PT Tirta Investama (Aqua Group) 36,17 %

#### Japon

Calpis Ajinomoto Danone 25 %

#### Malaisie

Britannia Brands Malaysia 90,34 %

#### Nouvelle-Zélande

Food Solutions Group 27,10 %  
Griffin's Foods 90,34 %

#### Pakistan

Continental Biscuits 44,71 %

### GRUPE DANONE

7, rue de Téhéran

75008 Paris

Tél. (33) 01 44 35 20 20

Fax (33) 01 42 25 67 16

Pour être informé en permanence sur la vie du Groupe DANONE

· Cours de Bourse

· Actualités

· Résultats récents

#### Internet

www.groupedanone.fr

ou www.danonegroup.com

#### Minitel

3615 ou 3616 CLIFF

puis sélectionner DANONE

Numéro Vert

0800 320 323 (appel gratuit)

Pour obtenir les documents publiés par le Groupe DANONE

· Rapport annuel

· Lettre aux actionnaires

· Document de référence COB

· Pour toute autre information

Contacteur :

GRUPE DANONE

Direction de la

Communication financière

7, rue de Téhéran

75008 Paris

Tél. : (33) 01 44 35 20 76

Fax : (33) 01 45 63 88 22



# GROUPE DANONE

## RAPPORT ANNUEL 1998

La stratégie du Groupe DANONE repose sur trois lignes directrices :  
le recentrage sur ses trois métiers mondiaux où il détient déjà  
des positions de leader (Produits laitiers frais, Boissons et Biscuits),  
l'internationalisation et le développement de la rentabilité,  
donc de la valeur créée pour l'actionnaire.

.....  
N° 1 en France, en Espagne, en Italie et au Benelux

.....  
N° 3 en Europe

.....  
N° 7 dans le monde

.....  
Chiffre d'affaires 1998 : 12,9 milliards d'euros (84,8 milliards de francs)

.....  
Résultat net 1998 : 598,1 millions d'euros (3,9 milliards de francs)

.....  
Nombre de salariés : 78 945

.....  
Dans le monde : plus de 120 sociétés, 200 établissements

.....  
Des produits commercialisés dans plus de 150 pays  
.....



# Direction du Groupe

## Comité exécutif

**Franck Riboud** · Président-directeur général

**Jacques Vincent** · Vice-président-directeur général

**Christian Laubie** · Directeur général

**Philippe Jaeckin** · Directeur général adjoint

**Jean-René Buisson** · Directeur général, Relations humaines

**Jan Bennink** · Directeur général, Produits laitiers frais Monde

**Pedro Medina** · Directeur général, Eau Monde

**Jean-Louis Gourbin** · Directeur général, Biscuits Monde

**Simon Israel** · Directeur général, Asie-Pacifique

De gauche à droite :

Philippe Jaeckin

Jan Bennink

Jean-René Buisson

Christian Laubie

Franck Riboud

Jacques Vincent

Simon Israel

Pedro Medina

Jean-Louis Gourbin



# Message du président

1996 et 1997 ont été deux années de réflexions, d'analyses et de concrétisation de la nouvelle stratégie du Groupe DANONE : recentrage sur trois activités mondiales, réorganisation des structures, redynamisation des grandes marques du Groupe, développement de l'international, amélioration de la rentabilité, création de valeur pour l'actionnaire.

Nouvelle stratégie voulait dire, pour le Groupe DANONE, se donner une nouvelle dynamique pour partir à la conquête du monde tout en préservant ses missions fondamentales, comme la qualité et le bénéfice santé de ses produits, le respect et l'écoute des consommateurs, l'affirmation d'un double projet économique et social. Pour cela, beaucoup de chantiers ont été entrepris, beaucoup de synergies, de simplifications, d'innovations et de transparence ont été mises en œuvre. Tous ces efforts d'adaptation et d'anticipation, menés par le management et l'ensemble des collaborateurs du Groupe, nous ont permis d'obtenir, dès 1998, des résultats positifs dans tous les domaines.

En 1998, le Groupe a doublé son rythme de croissance et l'international en a été un moteur essentiel. Désormais, l'activité hors d'Europe représente 24 % de notre chiffre d'affaires. L'amélioration de notre marge opérationnelle, passant de 9,1 % à 10 % du chiffre d'affaires consolidé, a été due, pour l'essentiel, à l'amélioration de nos activités. Pour cela, des actions ont été menées à tous les niveaux : réduction des coûts de production, logistique, achats, marketing, recherche. De plus, la mise en place, depuis deux ans, du programme croissance rentable a permis à l'ensemble des sociétés de se concentrer sur leurs atouts et, ainsi, d'accroître leurs performances. Enfin, en deux ans, la valeur boursière du Groupe a été multipliée par 2,2 pour atteindre 110 milliards de francs au 31 décembre 1998.

Avec cette force et ce dynamisme retrouvés, nous abordons 1999 et les années à venir comme un nouveau défi. Il nous faut encore consolider mais aussi conquérir de nouveaux pays pour bénéficier du potentiel de croissance de la planète. Il nous faut, en tant que leader et expert de nos métiers, comprendre, anticiper et inventer les besoins de chaque type de consommateur. Il nous faut simplement rester DANONE, c'est-à-dire enthousiastes, ouverts et humanistes.



Franck Riboud  
Président du Groupe DANONE



# Stratégie

Allier croissance et rentabilité dans les métiers à fort potentiel que sont les produits laitiers frais, les boissons et les biscuits et accélérer l'internationalisation, telle est la stratégie du Groupe DANONE.

Le Groupe DANONE aborde ses marchés avec des principes simples et essentiels : être à l'écoute des consommateurs, tenir compte de leurs différences de goûts et de modes de consommation, répondre à leurs attentes avec des marques cohérentes en termes de qualité et de positionnement «santé», mais présentées localement comme des marques nationales.

Cette stratégie nécessite la mise en commun de toutes les énergies du Groupe en multipliant les actions transversales et s'appuie, en particulier, sur le développement d'une marque mondiale et multiproduits : Danone. Enfin, les hommes sont au cœur de cette stratégie : le Groupe DANONE a toujours affirmé le caractère indissociable de l'économique et du social.

## **Maîtriser les coûts et accroître la rentabilité**

La recherche permanente d'une gestion efficace fait partie de la tradition historique du Groupe. Il conserve cette tradition de productivité, mais les chantiers qui visent à améliorer les conditions d'exploitation prennent progressivement de nouvelles formes. Après avoir procédé à d'importantes restructurations industrielles, logistiques et commerciales qui ont abouti, notamment en Europe, à la fermeture d'usines et de sièges sociaux et à la suppression de marques peu rentables, le Groupe s'attaque désormais à l'exploitation de nouveaux gisements de productivité par la mise à disposition de toutes les entités, des moyens techniques et de l'expertise du Groupe, en matière d'achats, de recherche et de systèmes d'informations.

L'amélioration des marges passe par la poursuite des efforts de productivité engagés depuis de nombreuses années, mais elle bénéficiera également, à court terme, de l'accélération de la croissance dans les trois métiers stratégiques qui affichent déjà une rentabilité supérieure à la moyenne du Groupe. L'abandon progressif de marques moins rentables et le lancement de produits innovants fortement générateurs de marges contribueront aussi à l'amélioration. Enfin, la rentabilité du Groupe progressera sous l'effet de la montée en puissance de ses activités dans les zones émergentes qui lui permettra de bénéficier d'économies d'échelle.

## **Accélérer la croissance**

Le Groupe dispose de sérieux atouts dans ses secteurs pour occuper des positions de leader, déterminantes pour une stratégie conquérante. Après avoir procédé au recentrage de ses activités, le Groupe s'appuie sur ses trois pôles et ses marques phares pour aller de l'avant. Le désengagement progressif des activités non-stratégiques, conduit avec rigueur depuis deux ans, se poursuit.

## **Développer la marque Danone, un actif essentiel**

L'adoption de DANONE comme identité sociale en 1994 a été l'amorce d'une stratégie de concentration des marques pour le Groupe. Dans une industrie agro-alimentaire exposée à une concurrence vigoureuse, à une pression de plus en plus forte de la grande distribution et à la montée en puissance des marques de distributeurs, détenir des marques puissantes est un atout considérable que le Groupe souhaite exploiter et développer.

Générer un maximum de chiffre d'affaires avec un minimum de marques puissantes est un enjeu essentiel de sa stratégie. La concentration des marques permet de créer des synergies d'image et de communication entre les différentes catégories de produits et d'optimiser les budgets publipromotionnels.



### **Développer l'internationalisation**

En s'appuyant sur ses acquis en France puis en Europe et sur des compétences commerciales et opérationnelles extrêmement fortes, le Groupe s'est lancé, au début des années 1990, dans une stratégie de conquête internationale plus large pour assurer des relais de croissance en dehors de ses frontières historiques. Les trois métiers qui constituent aujourd'hui les piliers de ses activités ont été retenus pour les perspectives de croissance et de rentabilité qu'ils offrent, mais également pour les opportunités d'internationalisation qu'ils apportent. Ce sont, en effet, des activités pour lesquelles le Groupe peut déjà revendiquer des positions mondiales : numéro un pour les produits laitiers frais et les biscuits sucrés, numéro deux pour l'eau.

En l'espace de six ans, le chiffre d'affaires réalisé hors d'Europe occidentale est passé de 5 % à 24,3 % du chiffre d'affaires consolidé. L'objectif est de réaliser, à l'horizon 2000, un tiers du chiffre d'affaires hors d'Europe.

Le développement international concerne en priorité les zones émergentes d'Asie, d'Amérique latine et d'Europe de l'Est, où les potentiels d'expansion rapide sont les plus importants.

### **Créer de la valeur actionnariale**

Le Groupe a mobilisé l'ensemble de ses managers et aménagé ses indicateurs de gestion en vue d'accroître régulièrement la création de valeur actionnariale par l'amélioration de la rentabilité des capitaux qui lui sont confiés par ses actionnaires. La rentabilité des capitaux investis, mesurée par le rapport du résultat opérationnel après impôt aux capitaux investis moyens, a significativement progressé au cours des deux dernières années, en effet, elle est passée de 7,3 % en 1996, à 7,6 % en 1997, et à 8 % en 1998. Cette amélioration résulte à la fois de l'amélioration des marges du Groupe, d'une plus grande sélectivité dans les acquisitions et dans les investissements industriels et, enfin, d'une diminution des besoins en fonds de roulement. La cession d'actifs à faible rentabilité a également contribué à l'amélioration de la rentabilité des capitaux investis.

### **Se mobiliser autour d'une politique humaine et sociale ambitieuse**

La conviction que l'entreprise détient une responsabilité qui dépasse ses seuls résultats est une valeur fondamentale du Groupe DANONE.

En outre, le Groupe est convaincu que le succès de sa stratégie dépend, pour une large part, de la qualité, de la mobilisation et de l'enthousiasme des équipes qui la mettent en œuvre. Cela implique l'existence, au sein du Groupe, d'une politique spécifique et novatrice en matière de recrutement, d'évaluation, de formation et de rémunération, mais aussi en matière de reclassement lorsque des restructurations entraînent des réductions d'effectifs.

Au-delà de la mise en place d'une organisation performante, en cohérence avec la dimension mondiale des activités du Groupe, la première nécessité est de satisfaire les besoins en managers pour conduire son développement de demain. Le Groupe s'est fixé comme objectif de répondre à 80 % de ses besoins en cadres en interne et de générer une culture véritablement internationale par la mobilité et le croisement des compétences techniques et géographiques.



# L'année 1998

Le Groupe a procédé à de nouvelles cessions d'actifs non stratégiques et à la mise en place d'une organisation mondiale de ses activités. Des opportunités de croissance externe dans les métiers et zones géographiques prioritaires ont été saisies. La croissance des résultats a validé les orientations choisies.

## Recentrage

Le Groupe a poursuivi son désengagement des activités d'épicerie.

Le Groupe a cédé, en 1998, des sociétés qui généraient sur ce secteur un chiffre d'affaires de l'ordre de 229 millions d'euros (1,5 milliards de francs) dont la rentabilité était inférieure à la moyenne du Groupe. Ces opérations portent à environ 1,520 milliards d'euros (10 milliards de francs) le chiffre d'affaires cédé dans les activités d'épicerie depuis 1997.

Le Groupe a, par ailleurs, amorcé une importante évolution de ses activités Emballage en signant avec l'allemand Gerresheimer un accord visant un rapprochement avec les activités emballage en verre de la société allemande.

Janvier : cession de La Familia, numéro deux des pâtes alimentaires (Espagne).

Mars : vente de Stœffler, spécialiste de la charcuterie alsacienne (France).

Juillet : cession des activités pâtes fraîches et quenelles de Générale Traiteur et des activités pâtes de Birkel Sonnen Bassermann (Allemagne).

Août : signature du projet de rapprochement de la branche Emballage avec la société allemande Gerresheimer.

Octobre : cession des activités plats cuisinés de Birkel Sonnen Bassermann.

## Croissance

En parallèle, le Groupe a saisi des opportunités d'acquisition.

En 1998, des investissements financiers de l'ordre de 485 millions d'euros (3 181 millions de francs) ont été réalisés.

Avril : prise de participation de 12,45 % du capital de Yeo Hiap Seng, leader des boissons asiatiques (Singapour).

Mai : reprise de 100 % de l'activité biscuits de Cokoládovny en République tchèque, après scission de la société exploitée, jusque là conjointement, par DANONE et Nestlé.

Juin : entrée sur le marché turc des produits laitiers frais avec l'acquisition de Tikvesli en partenariat avec le Groupe Sabanci.

Acquisition de 40 % du capital de PT Tirta Investama, société financière qui contrôle Aqua, premier producteur d'eau d'Indonésie et d'Asie. Prise de contrôle d'Health, première société d'eau minérale chinoise.

Octobre : annonce de l'accord pour le rachat de Delijca (Wedel), numéro un du biscuit polonais, achat effectif en février 1999.

Novembre : OPA réussie sur la société américaine d'eau en bouteille Aquapenn.

## Innovations

D'importantes innovations ont été mises sur le marché en 1998.

La France demeure une base de lancement privilégiée. Elle a accueilli, entre autres, Danao, Crème de Yaourt, Danette Liégeoise, les Crèmes Renversantes de Charles Gervais, Danone et Fruits Recette Crémeuse dans les Produits laitiers frais, Ourson et les Brownies Hello de Lu, Pepito Mini-Rollos, Biscotto dans les Biscuits, Kronenbourg 2,6° et Kronenbourg Ice, ou encore Volvic 1 litre dans les Boissons.

Le Groupe a également procédé à des lancements européens. Dans le biscuit, Taillefine/Vitalinea, gamme allégée en matières grasses, illustre comment le Groupe peut exploiter les synergies entre ses différents métiers et capitaliser sur les dépenses publicitaires déjà engagées pour promouvoir les marques. De plus, le Groupe a poursuivi en Europe le développement des biscuits Prince et Petit Ecolier.

Dans les Produits laitiers frais, Actimel est maintenant commercialisé dans douze pays. Le concept des Petits Gervais à sucer a été étendu à l'Allemagne, à l'Italie et à la Pologne. Des yoghourts aux fruits sont vendus avec des petites cuillères en Chine.

Par ailleurs, la bouteille PET compactable lancée par Evian en 1995 a été adoptée en 1998 par l'Espagne et la Turquie.





## Événements

### La Coupe du monde de football

Elle a créé dans le Groupe une véritable dynamique et confirmé le statut mondial de la marque Danone : les quelque cinq cent cinquante opérations commerciales et marketing montées pour l'occasion ont fortement contribué à renforcer la visibilité mondiale et la notoriété de la marque Danone, auprès des adolescents en particulier. Un sondage international, réalisé dans huit pays, a révélé que la marque Danone, parmi les quarante-cinq partenaires de l'événement, s'est classée au troisième rang en notoriété.

### L'Euro

Depuis deux ans, le Groupe DANONE, qui réalise actuellement près des trois quarts de son chiffre d'affaires dans la zone euro, a mené une réflexion sur les conséquences opérationnelles de la mise en place de la nouvelle monnaie pour les principaux acteurs concernés : clients, consommateurs, fournisseurs, salariés, actionnaires, et dans les domaines généraux de la finance et des systèmes d'information. Depuis mars 1997, une cellule Euro, composée de représentants des principales fonctions du Groupe (achats, production, logistique, marketing, vente, informatique, finances, ressources humaines) anime des équipes de travail et coordonne la mise en œuvre du plan de passage à l'euro.

Après analyse de son environnement, le Groupe a choisi une stratégie d'adaptation progressive à l'euro, articulée autour de deux étapes clés. Première étape, début 1999 : être prêt à gérer en euros, avec les clients et les fournisseurs qui le demanderaient, la totalité des relations commerciales, négociations, commandes, facturations,

livraisons, règlements, en conformité avec le principe «un client, une monnaie». Dans cette perspective, l'adaptation des systèmes d'information a été réalisée et l'euro est déjà la monnaie de facturation des opérations intra-Groupe, ainsi que celle de la trésorerie, alors que les premières transactions en euros avec les clients et fournisseurs devraient avoir lieu au cours du second semestre 1999.

Seconde étape, début 2001 : convaincu qu'à cette échéance, la majorité des flux avec les tiers seront en euros, la monnaie interne, les comptabilités, les systèmes financiers et de reporting internes du Groupe seront eux aussi en euros.

### L'an 2000

Le risque du passage à l'an 2000 provient des logiciels informatiques et des puces électroniques dont la programmation ne permet pas de reconnaître le siècle (confusion entre 1900 et 2000) ; l'ensemble des équipements électroniques est donc susceptible d'être concerné. Le Groupe DANONE a mis en place un programme global pour identifier et trouver, avec l'aide de consultants spécialisés, tous les systèmes qui pourraient être affectés dans trois domaines prioritaires : systèmes d'information, matériel de production et usines, approvisionnement, fournisseurs et clients. L'état d'avancement de ces programmes fait l'objet de rapports réguliers et d'une validation par des consultants. Le Groupe travaille à résoudre les problèmes concernant les systèmes d'information et les applications informatiques qui le nécessitent et ces travaux devraient être terminés au cours du premier semestre 1999, en tout état de cause avant le 31 décembre 1999.

Les spécificités du passage à l'an 2000, tout comme celles du passage à l'euro, sont

intégrées dans le programme plus général de modernisation des systèmes d'information qui entre dans le cours normal des activités du Groupe et les coûts associés sont, selon leur nature, comptabilisés en charges ou en immobilisation, conformément aux pratiques comptables habituelles du Groupe.

Au 31 décembre 1998, le Groupe a consacré environ 10 millions d'euros pour mettre ses systèmes d'information en conformité avec l'an 2000 et 5 millions seront encore nécessaires en 1999.

Dans le cas où, en dépit de ses efforts pour maîtriser cette transition, celle-ci ne serait pas satisfaisante, le Groupe estime que le cœur de son activité ne devrait pas être significativement affecté.

Par ailleurs, le Groupe se préoccupe de l'état d'avancement du passage à l'an 2000 de ses principaux clients et fournisseurs mais il ne peut être garanti que tous se seront mis en conformité.

Des scénarii de crise et des plans d'urgence vont être mis au point avant le 31 décembre 1999 pour minimiser l'impact éventuel de la défaillance de certains systèmes internes ou de tiers et assurer la continuité des relations commerciales du Groupe.



# Ressources humaines

Deux points forts ont marqué l'année 98: la reformulation de la politique humaine et sociale du Groupe tout en préservant les valeurs de son double projet économique et social, et la mise en œuvre d'un plan d'actions "ressources managers" afin d'attirer et de développer les talents en dirigeants professionnels et internationaux. Par ailleurs, des actions importantes ont été menées dans les domaines de la formation et de la sécurité du travail.

## La reformulation de la politique ressources humaines du Groupe

En juin 1998, une Convention mondiale des ressources humaines a eu lieu à Cagliari (Sardaigne) réunissant l'ensemble des cadres de la fonction humaine et sociale, soit quatre cent cinquante personnes et le Comité exécutif du Groupe DANONE. Cette rencontre a permis de reformuler le contenu du double projet économique et social et, ainsi, de réaffirmer sa force et sa vocation mondiale. La nouvelle politique humaine et sociale du Groupe se décline désormais autour de quatre axes :

- développer des ressources en managers porteurs des valeurs du Groupe ;
- impliquer les salariés et favoriser le dialogue social ;
- faire du développement des organisations et du professionnalisme des hommes le moteur de la performance économique ;
- promouvoir une entreprise responsable vis-à-vis de l'environnement socio-économique.

## Le plan d'action "ressources managers"

Le Groupe a mis en œuvre, en 1998, un plan d'action d'envergure afin que 80 % des postes des mille huit cents managers clés soient pourvus en interne dans les trois à quatre prochaines années. Les actions majeures suivantes sont en cours de réalisation :

- programmes spécifiques de recrutement de jeunes diplômés à profil international pour l'Europe de l'Ouest, l'Europe centrale et l'Asie ;
- mise en place, au niveau du Groupe, de responsables de développement de carrière spécialisés par fonction (achats, marketing, recherche et développement...) pour gérer les besoins en postes clés ;
- nouvelle approche en matière de détection et de développement des talents en interne par la systématisation des revues de managers et la généralisation d'outils communs pour l'évolution des performances et des potentiels.

## Le développement et l'internationalisation des filières de formation

Depuis plusieurs années, les filières de formation ont permis un fort développement des compétences. Destinées aux cadres des fonctions clés (commercial, marketing,

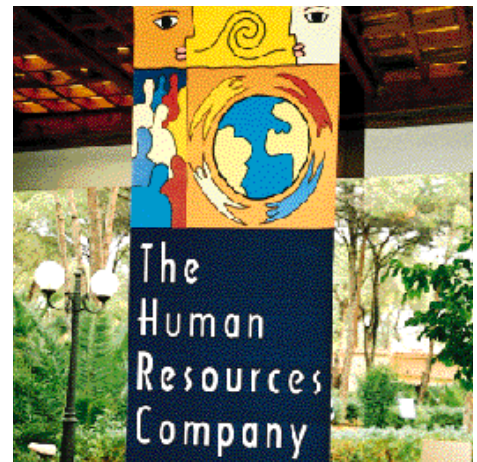
industriel, achats, ressources humaines, informatique, finances...), ces filières ont accueilli, en 1998, plus de mille managers représentant dix-neuf pays. Afin de répondre aux besoins spécifiques de l'Amérique latine et de l'Asie, une filière spécifique marketing a été développée à partir du savoir-faire acquis en Europe.

## Des managers formés à l'euro

Par ailleurs, le Groupe a mis au point un dispositif de formation des cadres à la mise en place de l'euro. L'objectif était de préparer chaque société aux futures situations de négociation en euros en ayant évalué les enjeux, les impacts, et identifié les réponses possibles dans le cadre de la stratégie européenne du Groupe. Cette action de formation, destinée aux responsables des fonctions commerciales et achats, a concerné plus de deux cent soixante personnes l'année dernière.

## Une politique en faveur de la formation et de l'emploi des jeunes

En 1998, les sociétés du Groupe DANONE ont accueilli et formé, en France, environ cinq cents jeunes en alternance (contrats d'apprentissage





et de qualification), correspondant à 2,2 % de ses effectifs. L'objectif du Groupe est de permettre à des jeunes d'acquérir une expérience professionnelle et d'apprendre un métier tout en obtenant un diplôme. Il s'agit donc d'augmenter les chances d'accès à l'emploi des jeunes par un parcours de qualification réalisé au sein des sociétés du Groupe et une aide spécifique à la recherche d'emploi à l'issue de leur période d'alternance.

### Une politique négociée d'accompagnement des opérations de restructuration

La recherche de compétitivité a conduit le Groupe à poursuivre ses opérations de restructuration en Europe.

Parmi les principales opérations menées en 1998, on peut noter la réorganisation de VPSA suite à la cession de l'activité confiserie et la fermeture de l'usine Marie Surgelés de Saint-Mélor, en Ile-et-Vilaine (cent quatre-vingt-onze salariés concernés).

Pour ce dernier site, les opérations de reconstitution d'emploi menées par la structure Danone Initiatives ont permis de trouver un repreneur, un équipementier automobile, qui devrait générer plus de deux cents créations d'emploi à l'horizon 2001.

Au total, en France, plus de 90 % des salariés concernés par des opérations de restructuration ont trouvé une solution.

En Europe, la rationalisation industrielle et logistique menée chez Galbani, entraînant une réduction d'effectif de mille deux cents postes d'ici à l'an 2000, a reçu l'aval des pouvoirs publics et des organisations syndicales. Un dispositif de reclassement souple et mobile, permettant de s'adapter à la dispersion géographique des personnes

concernées, a été mis en place et a déjà permis de trouver des solutions pour résoudre six cents cas individuels.

### Le plan Sécurité

Préserver l'intégrité physique des salariés est une priorité du Groupe. Depuis 1990, l'ensemble des départements a été invité à mettre en place des programmes d'actions spécifiques destinés à améliorer la sécurité des sites dans le monde entier avec, pour objectif, une diminution de 25 % d'accidents par rapport aux deux années précédentes. De nombreux outils ont été mis à la disposition des sociétés pour les aider à atteindre cet objectif : audits pour les usines et les dépôts avec la participation des représentants du personnel, études systématiques des accidents, conduite à mener en cas d'accident grave.

### La Danone World Cup

La Danone World Cup, une «Coupe du monde»

destinée aux salariés du Groupe DANONE, a réuni dix mille participants venant de trente pays. Plus de cinq mille matchs ont été organisés dans une ambiance conviviale. Cette manifestation, qui a suscité une grande mobilisation au sein des départements, sera reconduite tous les deux ans.

### La responsabilité sociale

Pour la première fois, un rapport spécifique est annexé au présent rapport annuel sur les actions menées en matière de responsabilité sociale : participation au développement économique local, actions de mécénat social...

### Effectifs du Groupe par branche

	1994	1995	1996	1997	1998
Produits frais et diététiques	19 642	19 750	21 599	21 743	21 696
Boissons	8 526	8 967	14 084	18 864	20 651
Biscuits	21 003	26 099	27 647	26 644	24 797
Autres activités alimentaires	10 995	11 095	10 760	6 020	4 598
Emballage	7 596	7 468	7 035	6 856	6 708
Sociétés diverses	439	444	454	504	495
<b>Total Groupe</b>	<b>68 201</b>	<b>73 823</b>	<b>81 579</b>	<b>80 631</b>	<b>78 945</b>



### Effectifs au 31 décembre Sociétés consolidées par intégration globale

▶ France	20 333	25,8%
▶ Italie	6 487	8,2%
▶ Espagne-Portugal	5 900	7,5%
▶ Reste de l'Europe occidentale	9 442	12%
▶ Europe centrale	2 542	3,2%
▶ Asie-Océanie	23 227	29,4%
▶ Amériques	10 430	13,2%
▶ Export	584	0,7%
<b>Total Groupe</b>	<b>78 945</b>	



# Recherche et environnement

En soutenant la recherche, en favorisant la diffusion des connaissances, le Groupe DANONE s'engage très en amont pour favoriser et promouvoir une alimentation plus saine, plus variée et plus sûre.

## **La recherche dans le Groupe**

L'avantage compétitif du Groupe DANONE est étroitement lié à la performance de ses équipes de chercheurs.

L'année 1998 a été marquée par des efforts importants dans le domaine et, en premier lieu, par une progression significative des moyens alloués : le Groupe a augmenté ses dépenses de recherche et de développement de 6,3% par rapport à 1997, et les effectifs du secteur ont atteint 1251 personnes au niveau mondial (en augmentation de 3,1%, par rapport à l'année précédente).

Autre signe de la volonté du Groupe de s'appuyer sur une recherche forte, la fonction est en cours de réorganisation. Une Direction Générale Recherche, Développement et Qualité a été créée. Elle a pour charge de développer un programme d'action bâti autour de quatre priorités : améliorer la praticité des produits, proposer des goûts offrant plus de plaisir, et surtout, garantir la sécurité des consommateurs et accentuer le contenu "santé" des produits du Groupe.

## **L'environnement**

Trois ans après l'adoption de la Charte pour l'Environnement, le Groupe continue de renforcer ses efforts dans trois domaines : les emballages, les usines et l'agriculture.

### **Développer des emballages respectueux de l'environnement**

Dans ce domaine, le Groupe a multiplié les initiatives. D'abord, en réduisant à la source les matériaux d'emballages (ainsi, la bouteille plastique d'eau d'Evian a perdu 17% de son poids d'origine). Ensuite, en choisissant les systèmes d'emballage les plus respectueux de l'environnement à long terme et en favorisant leur recyclage (par exemple, développement des nouvelles technologies de recyclage des bouteilles en plastique). Enfin, en ayant un rôle actif dans les structures gérant la fin de vie des emballages [Eco-Emballages en France et autres organismes "point vert" à l'étranger].

### **Réduire l'impact des usines sur l'environnement**

Pour cela, le Groupe systématise le recours à des outils de management environnemental. Depuis 1997, il a ainsi engagé certains de ses sites industriels dans un processus de certification en choisissant comme référentiel la norme ISO 14001. En mars 1999, neuf sites étaient déjà certifiés (huit sites industriels et un siège social),

dix-neuf autres avaient entamé la démarche, et trente-trois s'y préparaient. En complément de la démarche ISO 14001, le Groupe développe la pratique des bilans environnementaux et le suivi d'indicateurs de performance chiffrés pour tous ses sites. Ces indicateurs ont permis de mettre en évidence des évolutions favorables, comme la valorisation de 81% des déchets produits par le Groupe, ou la poursuite de la tendance à la baisse des consommations d'eau (-2%, en moyenne, en 1998) et d'énergie (-4%).

### **Promouvoir une agriculture raisonnée**

Parce qu'il est un partenaire majeur de l'agriculture, le Groupe peut aider à promouvoir chez ses fournisseurs des comportements et des attitudes plus respectueux de l'environnement. Depuis plusieurs années, il entend inciter les agriculteurs dont il est client à pratiquer une agriculture raisonnée, c'est-à-dire qui prenne en compte les objectifs de qualité gustative des produits et le respect de l'environnement, tout en restant compétitive. La Charte qualité lait, instaurée en 1992, ou le cahier des charges des Brasseries Kronenbourg spécifiant une limitation de l'usage des engrais azotés pour la production d'orge, s'inscrivent dans cette démarche. De même, un partenariat de trois ans a été signé, en France, avec le Centre national des jeunes agriculteurs, visant à promouvoir un comportement responsable vis-à-vis de l'environnement dans les filières agricoles.





### La sécurité alimentaire

C'est l'exigence de base d'un leader industriel comme DANONE.

Une exigence avec laquelle les grandes marques ne peuvent transiger. Le Groupe a, depuis de nombreuses années, développé une politique volontariste de maîtrise des risques. Aujourd'hui, certains risques sont bien identifiés, comme les contaminations bactériologiques. Pour s'en prémunir, les filiales du Groupe ont développé des systèmes sophistiqués "d'assurance qualité" afin, notamment, de sécuriser les process de fabrication : mise en place d'autocontrôles, même lorsqu'ils ne sont pas exigés par la réglementation, développement du système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point : identification des phases du cycle de production présentant des risques particuliers), chartes qualité, etc. Les résultats sont tangibles, aujourd'hui, au sein du Groupe, plus de cent sites industriels (soit près des deux tiers) sont ainsi certifiés selon la norme internationale d'assurance qualité ISO 9002.

Face à de nouveaux types de risques, le Groupe a, par ailleurs, suscité la création, au sein de la direction de la Recherche, d'un Pôle de compétences en sécurité des aliments dont la mission est de travailler à l'identification et à l'évaluation des risques ainsi qu'au développement d'outils de traitement.

Dans le même esprit de précaution rigoureuse, le Groupe s'appuie sur des experts scientifiques extérieurs. En 1998, la mission du conseil scientifique consultatif sur la sécurité des aliments (créé à l'origine pour les activités Epicerie) a été élargie à l'ensemble des activités du Groupe. Dix experts de renommée internationale siègent à cette commission.

Enfin, au-delà des risques clairement identifiés ou connus, le Groupe est particulièrement sensible à l'évaluation et au suivi des "risques perçus" par le consommateur dont les OGM (organismes génétiquement modifiés) constituent aujourd'hui l'exemple le plus marquant.

A l'heure actuelle, la recherche et les publications scientifiques mettent en évidence que l'utilisation d'OGM ne présente pas de risques réels pour la santé humaine. Néanmoins, pour tenir compte de l'inquiétude des consommateurs, le Groupe a décidé de maintenir ses efforts pour garantir que les ingrédients issus du soja et du maïs qu'il utilise sont d'origine conventionnelle ou ne contiennent pas de gènes.

Le Groupe demande à tous ses fournisseurs d'ingrédients utilisés pour des produits vendus dans l'Union Européenne de certifier qu'ils respectent ces règles et effectuent les audits nécessaires pour s'en assurer. Dans le cas où le Groupe n'aurait pas la certitude de pouvoir apporter cette garantie, il étiquetterait ses produits comme le prévoit la réglementation. D'ailleurs, dans le domaine de la détection de l'éventuelle origine OGM des ingrédients utilisés, le Groupe est à la pointe en Europe. Il est aujourd'hui l'un des premiers industriels capables non seulement de détecter mais aussi de quantifier la présence d'ADN génétiquement modifié, grâce au Teparl, l'un de ses centres de recherche.

### Le soutien à la recherche

Les instituts Danone

Le Groupe a créé deux nouveaux instituts en Israël et au Japon, au cours de l'année 1998. Depuis 1991, quinze instituts Danone ont ainsi été créés à travers le monde. Structures à vocation non commerciale, ces instituts rassemblent des experts internationaux en nutrition avec un même objectif : mettre en place des programmes d'éducation nutritionnelle, des outils de formation et des programmes de soutien à la recherche (plus de cent quarante chercheurs ont déjà reçu une bourse des instituts). En parallèle, le Groupe a lancé, à l'automne dernier, la seconde édition du Prix Danone International de Nutrition. Doté de 800 000 F, il récompense, tous les deux ans, un chercheur dont les travaux en nutrition humaine ont apporté une contribution majeure à la santé publique.

### Le centre Evian pour l'eau

Démarche similaire avec la création du Centre Evian pour l'eau. L'association, qui s'appuie sur un conseil scientifique de chercheurs, poursuit deux objectifs : soutenir la recherche à travers la remise de prix ou l'aide à des programmes majeurs ; diffuser les connaissances par l'édition de brochures de vulgarisation et le lancement d'un site Internet rendant public un fonds documentaire de vingt mille références unique au monde.

### L'Association Danone pour les fruits

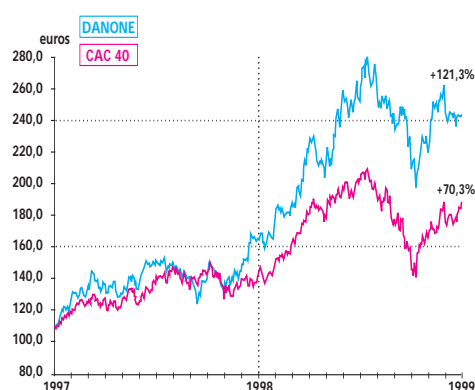
Dernière initiative, la création, en France, de l'Association Danone pour les fruits. Ses objectifs : mener des actions d'intérêt général pour préserver et faire connaître la variété du patrimoine fruitier et, au-delà, inspirer des initiatives orientées vers l'amélioration de la qualité des fruits.



# Bourse et actionnariat

En 1998, l'action DANONE a bénéficié de la faveur des investisseurs, qui ont apprécié les nouvelles orientations stratégiques prises par le Groupe et la concrétisation des opérations annoncées : en un an, sa capitalisation boursière progressait de plus de 50 %.

## Évolution comparée de l'action DANONE et de l'indice CAC 40



L'action DANONE est cotée sur le marché à règlement mensuel de la Bourse de Paris sous le code Sicovam n° 12 064. Elle est également cotée sur les bourses de Londres, Bruxelles, Genève, Zürich et New York.

Au 14 avril 1999, après conversion des obligations, le capital du Groupe était composé de 77 270 330 actions d'un nominal de 10 francs.

## Un excellent parcours

Au cours de l'année boursière 1998, la meilleure pour la place de Paris depuis dix ans avec une hausse de 31,5 % de l'indice CAC 40, l'action DANONE s'est de nouveau illustrée avec un gain de 48,8 %. L'indice SBF des valeurs agro-alimentaires s'est adjugé pour sa part 22,9 %. En l'espace de deux ans, le cours de l'action a plus que doublé et la capitalisation boursière du Groupe est passée de 52 à plus de 100 milliards de francs. Après un premier semestre particulièrement porteur, le titre DANONE, atteignait son plus haut cours annuel de 287,37 euros (1 885 francs) le 17 juillet, pour un plus bas de 156,72 euros (1 028 francs) le 12 janvier. Pris dans la tourmente boursière de l'été, occasionnée par l'aggravation de la crise économique asiatique ainsi que par les craintes d'extension aux pays émergents et de contagion aux pays occidentaux, il reperdait du terrain jusqu'en octobre, avant de rebondir pour terminer l'année à 243,9 euros (1 600 francs).

Entraînée à la baisse dans les premières semaines de 1999 par les inquiétudes suscitées par l'annonce de contre-performances de certains de ses principaux concurrents, l'action a regagné du terrain après la publication des résultats de 1998, qui a permis de lever les incertitudes concernant la qualité des résultats. Des prises de bénéfices

ont néanmoins entraîné un repli du cours fin mars 1999.

À la treizième place en 1997, le Groupe DANONE en a gagné deux pour se classer onzième dans la hiérarchie des capitalisations boursières au 31 décembre 1998, avec une capitalisation de 17,97 milliards d'euros (117,9 milliards de francs), soit 1,39 fois son chiffre d'affaires.

La moyenne quotidienne des titres DANONE traités en Bourse de Paris s'est élevée, en 1998, à 267 713, contre 254 940 en 1997. Cette augmentation reflète, au-delà d'une croissance des volumes globalement traités sur la place en 1998, l'intérêt porté au titre par la communauté financière. Parallèlement, les volumes traités sur les options DANONE, cotées sur le marché des options négociables de la Bourse de Paris, ont porté, en 1998, sur 573 719 contrats contre 127 610 en 1997.

Depuis plus d'un an, le statut boursier du titre DANONE a favorablement évolué.

L'action a bénéficié de la faveur des investisseurs, qui ont apprécié les nouvelles orientations stratégiques prises par le Groupe, la concrétisation des opérations annoncées et sa capacité de résistance aux aléas conjoncturels internationaux.

La cotation de l'action DANONE en Bourse de New York contribue à la notoriété du Groupe à l'international. Le premier cours de l'ADS DANONE (American Depositary Share :

## Données boursières

en millions d'euros · en millions de francs	1994	1995	1996	1997	1998	1998
Capitalisation boursière au 31 décembre	7 946	8 749	8 005	11 964	17 971	117 881
en milliers de titres						
Moyenne quotidienne des transactions	137,1	155	165,4	254,9	267,7	267,7
en euros · en francs						
Cours le plus haut	152,8	135,5	126,5	172	287,4	1 885
Cours le plus bas	104,4	107,9	103,2	108,5	156,7	1 028
Dernier cours de l'année à la clôture	114,2	123,2	110,2	163,9	243,9	1 600



1 ADS = 1/5 d'action ordinaire) ayant été fixé à 31 dollars, son parcours n'a pas déçu. L'ADS, dont le cours fluctue au même rythme que l'action à Paris, a progressé de 58 % entre le 20 novembre 1997 et le 25 mars 1999.

#### Remboursement anticipé des obligations convertibles

Le Groupe a procédé au remboursement anticipé de ses obligations convertibles 6,6 % 1990-2000 au 1<sup>er</sup> janvier 1999.

#### **Actionnariat**

##### Rachat d'actions et autocontrôle

Conformément à l'autorisation obtenue en Assemblée générale le 19 mai 1998, et dans le cadre de la loi, promulguée le 3 juillet 1998, modernisant le régime de rachat de ses propres titres par un émetteur, le Groupe DANONE, soucieux d'augmenter la rentabilité de ses fonds propres et la valeur actionnariale, a mis en œuvre un programme de rachat de ses propres actions.

Au second semestre 1998, 1 450 000 titres ont été rachetés en Bourse. Compte tenu des actions déjà détenues en autocontrôle, le Groupe détenait 5,41 % de son capital au 31 décembre et 7,13 %, soit 5 509 217 actions, au 31 mars 1999.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 19 mai 1999 d'autoriser le Conseil à annuler tout ou partie des actions ainsi achetées et à procéder à un second plan d'achat d'actions à hauteur de 10 % du capital.

##### Composition de l'actionnariat

Une procédure d'identification des titres au porteur, réalisée au 31 décembre 1998 par la SICOVAM, a permis d'établir que le capital du Groupe est détenu pour environ 16 % (24 % des droits de vote) par les actionnaires représentés au Conseil d'administration, pour

environ 64 % par des investisseurs institutionnels et pour environ 15 % par des actionnaires individuels. Ces derniers sont au nombre de 140 000.

Les enquêtes d'actionnariat européen et américain, réalisées début janvier 1999, ont révélé que la géographie de détention du capital avait évolué. L'introduction de l'action DANONE en Bourse de New York a contribué à renforcer l'intérêt des investisseurs américains. En Europe, la Grande-Bretagne reste très fortement représentée dans le capital du Groupe, suivie par l'Allemagne, le Luxembourg et la Suisse.

#### **Principaux actionnaires au 14 avril 1999**

Eurafrance (Lazard)	5,36 %
Worms et C <sup>ie</sup>	4,89 %
Findim	2,21 %
Axa	1,42 %
Autocontrôle	7,13 %

#### **Les relations du Groupe DANONE avec ses actionnaires**

##### Rémunération

L'engagement du Groupe est dirigé vers la croissance régulière du rendement pour les actionnaires qui lui ont confié leurs capitaux. L'appréciation du titre en Bourse, qui traduit la croissance de la valeur du Groupe, est donc un facteur clé.

En outre, le Groupe distribue, en moyenne, 37 % de ses bénéfices sous forme de dividende. Un porteur d'actions DANONE, qui aurait investi en 1996, aurait, en moyenne, obtenu un rendement global annuel d'environ 50 %.

##### Information

Tout au long de l'année, le Groupe informe ses actionnaires le plus largement possible en mettant à leur disposition un ensemble de

moyens et en organisant à leur intention plusieurs manifestations. D'une part, le Groupe diffuse ses informations par voie de presse avec des insertions régulières : avis financiers pour les publications de chiffres d'affaires et de résultats et communiqués de presse pour l'annonce d'opérations particulières, telles les acquisitions et les cessions. D'autre part, le Groupe tient le rapport annuel à disposition et adresse à tous les actionnaires recensés dans le cadre du TPI, la "Lettre aux actionnaires", éditée en avril et en octobre.

Principaux acteurs des marchés financiers, les analystes financiers et les investisseurs institutionnels sont régulièrement informés sur les comptes et la stratégie du Groupe lors de réunions et de conférences téléphoniques. Plusieurs fois par an, la Direction générale participe aussi à des forums sur les places financières internationales : États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Pays-Bas...

Les actionnaires individuels font l'objet d'une attention particulière. Un Numéro Vert leur est ouvert en permanence. Ils sont également conviés à des réunions organisées par la Société des Bourses Françaises auxquelles le Groupe DANONE participe plusieurs fois par an. En 1998, Lyon, Mulhouse et Tours ont ainsi reçu sa visite. Enfin, avec le Minitel et Internet, le Groupe utilise les moyens de communication les plus modernes pour diffuser ses informations et procurer des éléments de référence approfondis.

#### **Résultats par action**

	1994	1995	1996	1997	1998	1998
<b>Nombre d'actions composant le capital</b>	69 685 276	71 295 796	72 639 149	73 071 609	73 924 810	
<b>Nombre d'actions retenues pour le calcul du BNPA dilué</b>	77 114 894	78 239 580	79 076 442	79 092 534	78 557 577	
<i>en euros - en francs</i>						
<b>Bénéfice net dilué par action</b>	7,67	4,72	7,06	7,63	8,15	53,46
<b>Dividende net par action</b>	2,44	2,44	2,59	2,82	3,00	19,68
<b>Dividende global : dividende net + avoir fiscal</b>	3,66	3,66	3,89	4,23	4,50	29,52
<b>Ratio de distribution</b>	32 %	53 %	37 %	37 %	37 %	
<b>Rendement global</b>	3,2 %	3,0 %	3,5 %	2,6 %	1,8 %	

# Gouvernement de l'entreprise

## **Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration du Groupe DANONE comportait vingt-trois membres en 1998.

Il est aujourd'hui composé de dix-sept personnes dont la durée des mandats est de trois ans renouvelables.

Parmi les administrateurs, quatre sont des dirigeants du Groupe (Franck Riboud, Jacques Vincent, Christian Laubie, Philippe Jaeckin), deux sont d'anciens dirigeants (Antoine Riboud, Philippe Lenain), sept représentent des actionnaires importants (Michel David-Weill, Jean-Claude Haas, Umberto Agnelli, Dominique Auburtin, Yves Boël, Luca Fossati, Jacques Nahmias), enfin, quatre sont des personnalités extérieures au Groupe (Edouard de Royère, Jean Gandois, Jérôme Seydoux, Yves Cannac).

Le nombre d'actions que doivent détenir les administrateurs a été porté, en 1998, de 100 à 500. Au 31 décembre 1998, ils détenaient, au minimum, un patrimoine de 122 000 euros (800 000 F) investi en actions DANONE.

Fin décembre 1998, l'ensemble des administrateurs détenait 312 795 actions à titre personnel.

Le Conseil a l'intention de porter de 36 000 F à 100 000 F le montant annuel des jetons de présence versé à chaque administrateur. Il sera demandé à l'Assemblée générale des actionnaires de fixer à 2 millions de francs le montant maximal des sommes distribuables au titre des jetons de présence au Conseil et aux comités du Conseil.

Les administrateurs qui ont la qualité de mandataires sociaux ou de dirigeants du Groupe ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

## **Les trois comités du Conseil**

### Le Comité consultatif stratégique et des nominations

Présidé par Antoine Riboud, il est composé de douze membres, dont neuf sont extérieurs à la Direction générale du Groupe.

Chaque membre perçoit une rémunération annuelle de 25 000 F, celle-ci est double pour le président.

### Le Comité d'audit

Présidé par Jean-Claude Haas, il est composé d'Yves Cannac et de Jean Gandois, tous trois extérieurs à la Direction générale du Groupe.

Ils perçoivent chacun une rémunération annuelle de 25 000 F, celle-ci est double pour le président.

### Le Comité des rémunérations

Présidé par Michel-David Weill, il est composé d'Yves Boël et de Jean Gandois, tous trois extérieurs au Groupe. Ils perçoivent chacun une rémunération annuelle de 10 000 F, celle-ci est double pour le président.

## **Direction générale du Groupe**

### Comité exécutif

La Direction générale est assurée par un Comité exécutif de neuf membres.

Les membres du Comité exécutif, dans sa composition au 31 décembre, ont reçu collectivement, en 1998, des rémunérations d'un montant de 36,6 millions de francs. Ils bénéficient, au 31 décembre 1998, de 285 000 options à des prix d'exercice compris entre 646 F (98,48 €) et 1 161 F (176,99 €) et exerçables entre le 7 juillet 2000 et le 13 mars 2006.

## Comité international

Pour favoriser les échanges entre les différentes entités internationales et apporter au Groupe une vision plus fine de l'évolution des marchés, il a été créé, en 1998, un Comité international qui est un lieu d'échange entre les membres du Comité exécutif et les principaux représentants des grandes zones d'implantation du Groupe.

## **Plan d'options**

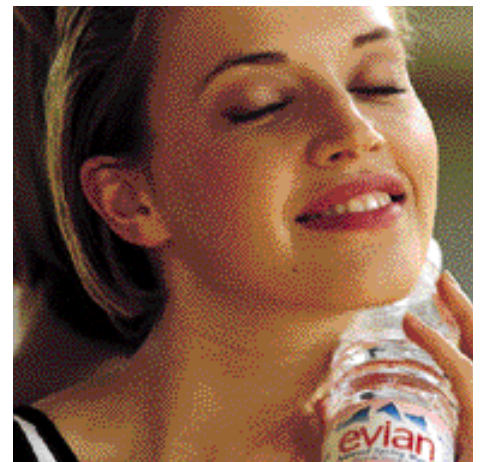
Des options ont été consenties périodiquement aux principaux cadres supérieurs du Groupe. Les plans d'options de souscription et d'options d'achat concernant aujourd'hui environ huit cents personnes. Depuis 1997, seules des options d'achat sont attribuées par le Conseil d'administration.

Début 1999, il a été décidé d'élargir la population des bénéficiaires d'options, de majorer les quantités d'options attribuées et de les attribuer par fractions biennales. La durée des plans sera toujours de huit ans, mais l'interdiction de lever réduite à deux ans. Les prix d'exercice des options seront de 100 % de la moyenne des vingt derniers cours de Bourse précédant la réunion du Conseil d'administration qui les attribuera.

Fin 1998, l'ensemble des options attribuées, et non levées, portait sur 1 264 085 actions à des prix d'exercice moyens compris entre 600 F (91,46 €) et 1 524 F (232,33 €).

## **Code de conduite des affaires**

Un code de conduite des affaires, régissant les relations entre les salariés et les partenaires de l'entreprise, est diffusé dans l'ensemble des sociétés du Groupe depuis 1997.



# Conseil d'administration

## Comités (au 18 mars 1999)

### Conseil d'administration

**Antoine Riboud**  
Président d'honneur

**Franck Riboud**  
Président-directeur général

**Michel David-Weill**  
Vice-président

**Jacques Vincent**  
Vice-président-directeur général

**Christian Laubie**  
Directeur général

**Philippe Jaeckin**  
Directeur général adjoint

**Umberto Agnelli**

**Dominique Auburtin**

**Yves Boël**

**Yves Cannac**

**Luca Fossati**

**Jean Gandois**

**Jean-Claude Haas**

**Philippe Lenain**

**Jacques Nahmias**

**Édouard de Royère**

**Jérôme Seydoux**

### Administrateurs honoraires

**Daniel Carasso**  
Président honoraire

**Renaud Gillet**

**Pierre Lambertin**

### Comité consultatif stratégique et des nominations

**Antoine Riboud**  
Président

**Umberto Agnelli**

**Yves Boël**

**Daniel Carasso**

**Michel David-Weill**

**Luca Fossati**

**Jean Gandois**

**Christian Laubie**

**Franck Riboud**

**Édouard de Royère**

**Jérôme Seydoux**

**Jacques Vincent**

### Comité des rémunérations

**Michel David-Weill**  
Président

**Yves Boël**

**Jean Gandois**

### Comité d'audit

**Jean-Claude Haas**  
Président

**Yves Cannac**

**Jean Gandois**

### Commissaires aux Comptes

Titulaires

**Befec-Price Waterhouse**  
Membre de  
PriceWaterhouseCoopers

**Mazars & Guérard**

Suppléants

**Denis Grison**

**Marc Chauveau**

### Umberto Agnelli

né le 1<sup>er</sup> novembre 1934.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 500.

Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations Groupe DANONE, France.

Président  
IFIL SpA, Italie.

Vice-président, administrateur délégué  
IFI SpA, Italie.

Vice-président  
Giovanni Agnelli EC Sapaz, Italie.

Administrateur  
Piaggio SpA, Italie.

Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité stratégique  
Worms & Cie, France.

### Dominique Auburtin

né le 30 juillet 1951.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 500.

Administrateur  
Groupe DANONE, France.

Président du Directoire  
Worms & Cie, France.

Président du Conseil de surveillance  
Saint-Louis Sucre SA, France.

Administrateur  
CAR SA, Cabinet de courtage, d'assurances et de réassurances, France.  
Les Petites Affiches, France.  
Permal Group, France.  
Arjo Wiggins Appleton, Royaume-Uni.

### Yves Boël

né le 12 septembre 1927.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 510.

Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, membre du Comité des rémunérations  
Groupe DANONE, France.

Président du Conseil  
SA Sofina, Belgique.

Président-administrateur délégué  
SA Union financière Boël, Belgique.

Vice-président du Conseil  
SA Tractebel, Belgique.

Administrateur  
Eurafrance, France.  
SA Petrofina, Belgique.

### Yves Cannac

né le 23 mars 1935.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 500.

Administrateur, membre du Comité d'audit  
Groupe DANONE, France.

Conseil du Groupe  
Cegos SA, France.

Administrateur  
Caisse des Dépôts - Développement (C3D), France.  
Société Générale, France.  
AGF, France.





**Michel David-Weill**

né le 23 novembre 1932.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 19 387.

Vice-président administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, président du Comité des rémunérations Groupe DANONE, France.

**Associé gérant**

Lazard Frères & Cie, France.

**Chairman**

Lazard Partners Ltd Partnership, Etats-Unis. Lazard Frères & Co, LLC, Etats-Unis.

**Président**

EuraFrance, France.

**Membre du Conseil de surveillance**

Publicis, France.

**Administrateur**

Pearson plc, Royaume-Uni. ITT Industries Inc., Etats-Unis. IFIL SpA, Italie.

**Luca Fossati**

né le 23 octobre 1957.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 525.

Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations Groupe DANONE, France.

**Président**

Findim, Finanziaria Industriale Immobiliare Mobiliare SpA, Italie. Findim Investments SA, Suisse.

Star Stabilimento Alimentare SpA, Italie.

**Administrateur**

IFIL SpA, Italie.

**Jean Gandois**

né le 7 mai 1930.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 1 799.

Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, membre du Comité des rémunérations, membre du Comité d'audit Groupe DANONE, France.

**Président**

Cockerill-Sambre SA, Belgique.

**Membre du Conseil de surveillance**

Peugeot SA, France. Compagnie Financière Paribas, France. Suez Lyonnaise des Eaux, France. Siemens AG, Allemagne. Akzo Nobel, Pays-Bas.

**Administrateur**

Institut Curie, France.

**Jean-Claude Haas**

né le 22 février 1926.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 1 945.

Administrateur, président du Comité d'audit Groupe DANONE, France.

**Associé-gérant**

Lazard Frères & Cie, France.

Président-directeur général Compagnie de Crédit, France.

**Administrateur**

Pathé, France. EuraFrance, France.

**General Partner**

Lazard Partners Ltd Partnership, Etats-Unis.

**Managing Director**

Lazard Brothers & Co. Ltd, Royaume-Uni.

**Philippe Jaeckin**

né le 14 décembre 1938.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 500.

Administrateur, directeur général adjoint, membre du Comité exécutif Groupe DANONE, France.

**Christian Laubie**

né le 19 août 1938.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 52 293.

Administrateur-directeur général, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, membre du Comité exécutif Groupe DANONE, France.

**Président**

Alfabanque, France.

**Philippe Lenain**

né le 9 septembre 1936.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 500.

Administrateur Groupe DANONE, France. Eco-Emballages, France. Nord Est, France.

**Jacques Nahmias**

né le 23 septembre 1947.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 553.

Administrateur Groupe DANONE, France.

Président-directeur général Propétrol SA, France.

Directeur général, administrateur PétroFrance SA, France.

Administrateur Danone SA, Espagne.

**Antoine Riboud**

né le 24 décembre 1918.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 231 183.

Président d'honneur, administrateur, président du Comité consultatif stratégique et des nominations Groupe DANONE, France.

**Vice-président**

Mahou SA, Espagne.

**Administrateur**

Pathé, France. EuraFrance, France. L'Air Liquide, France. Renault, France. ONA, Maroc. Sofina, Belgique.

**Franck Riboud**

né le 7 novembre 1955.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 600.

Président-directeur général, président du Comité exécutif, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations Groupe DANONE, France.

**Administrateur**

Fiat, Italie.

**Édouard de Royère**

né le 26 juin 1932.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 500.

Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations Groupe DANONE, France.

Président d'honneur et administrateur L'Air Liquide SA, France.

**Président**

ANSA, France.

**Administrateur**

L'Oréal, France. Sodexho, France. Solvay, Belgique.

**Jérôme Seydoux**

né le 21 septembre 1934.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 500.

Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations Groupe DANONE, France.

**Président**

Pathé, France.

Vice-président-directeur général Chargeurs, France.

**Membre du Conseil de surveillance**

Accor, France.

**Administrateur**

British Sky Broadcasting Group plc.

**Jacques Vincent**

né le 9 avril 1946.

Nombre d'actions Groupe DANONE détenues : 500.

Vice-président-directeur général, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, membre du Comité exécutif Groupe DANONE, France.

Président, directeur général Brasseries Kronenbourg, France.

**Gérant**

Minute Maid Danone, France.



# Activité - Résultats

En 1998, le Groupe a enregistré les premiers effets bénéfiques du recentrage stratégique entamé à la fin de l'année 1997. La croissance de son chiffre d'affaires en données comparables s'est ainsi nettement accélérée, notamment pour les trois pôles stratégiques (Produits laitiers frais, Boissons, Biscuits) qui progressent de 5,6 %. De la même manière, les marges opérationnelles ont augmenté dans chacun de ces pôles ainsi que dans l'Emballage, permettant au Groupe d'atteindre un niveau global de marge opérationnelle de 10 %. Le bénéfice net, enfin, est en progression sensible (+7,1 %). Cette année encore, l'international a tiré la croissance. Mais l'Europe, qui demeure une base extrêmement solide pour l'ensemble des activités et concentre encore plus de 75 % du chiffre d'affaires du Groupe, a également enregistré une progression significative.

Les structures de gestion opérationnelle ayant été redéfinies pour être en cohérence avec la stratégie du Groupe, les résultats sont désormais présentés par pôle d'activité mondiale (tous pays) et par zone géographique (tous produits).

en millions d'euros - en millions de francs	1997	1998	Variation	1998
<b>Chiffre d'affaires</b>	13 488,1	12 935,0	- 4,1 %	84 848
<b>Résultat opérationnel</b>	1 224,0	1 293,2	+ 5,7 %	8 483
<b>Marge opérationnelle</b>	9,1 %	10,0%		10,0 %
<b>Bénéfice net</b>	558,6	598,1	+ 7,1 %	3 923
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	1 229,3	1 327,2	+ 8,0 %	8 706
<b>Investissements industriels</b>	796,7	710,8	- 10,8 %	4 663
<b>Endettement financier net</b>	2 752,3	2 873,4	+ 4,4 %	18 848
<b>Capitaux propres</b>	7 267,9	7 296,8	+ 0,4 %	47 864
<b>Ratio d'endettement</b>	37,9 %	39,4 %		39,4 %

## Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe DANONE s'est élevé à 12 935 millions d'euros (84 848 millions de francs). En recul de 4,1 %, du fait des cessions opérées dans les activités d'épicerie, il a progressé, à périmètre et taux de change comparables, de 4,6 %, soit deux fois plus rapidement qu'en 1997.

L'impact négatif des modifications de périmètre (- 8 %) et des effets de change (- 0,8 %) a, en effet, masqué la forte accélération de la croissance des ventes du Groupe, à périmètre et taux de change comparables.

Les sorties du périmètre de consolidation concernent les cessions d'activités opérées en 1997 dans l'épicerie, Panzani-William Saurin, Liebig-Maille-Amora, Agnesi, Liebig Benelux, La Familia ; dans les biscuits, la confiserie de VPSA ; et, en Asie, les activités de Best en Nouvelle-Zélande. Elles concernent également les cessions de Stœffler et des sauces de Griffin's en 1998.

Les entrées dans le périmètre concernent la consolidation par intégration globale, au 1<sup>er</sup> janvier, dans les Produits laitiers frais, des activités yoghourts de la joint-venture Clover Danone et, au 1<sup>er</sup> avril, de Villa Alpina en Argentine et de Shenzhen Health Drinks en Chine dans les boissons.

Les effets négatifs de conversion ont été principalement liés aux fluctuations défavorables du dollar néo-zélandais, de la roupie indienne et du rand sud-africain, compensés très partiellement par des écarts de conversion favorables sur le dollar américain et la livre sterling.

L'analyse par pôle met en évidence une progression encore plus soutenue des activités stratégiques puisque les pôles

Produits laitiers frais, Boissons et Biscuits ont progressé ensemble de 5,6 %, soit + 8,2 % pour le pôle Boissons, + 5,2 % pour le pôle Produits laitiers frais et + 3,6 % pour le pôle Biscuits. Les chiffres d'affaires des autres activités du Groupe, les pôles Emballage et Autres activités alimentaires, ont reculé respectivement de 1,4 % et 1,2 %.

La croissance en volume, positive dans chacune des activités, à l'exception du pôle Autres activités alimentaires, a contribué pour 3,5 % à la croissance de 4,6 % du chiffre d'affaires, la différence, soit 1,1 %, provenant d'un effet prix et de valorisation des produits. La croissance en volume a atteint 4,3 % pour les pôles stratégiques.

La croissance a été inégalement répartie sur l'ensemble de l'année. Après avoir réalisé un premier semestre exceptionnel (+ 6,6 %) lié, pour partie, à des phénomènes de rattrapage dans les boissons et aux effets positifs de la Coupe du monde de football, le Groupe a affiché, au second semestre, une croissance plus modérée (+ 2,7 %), en raison, notamment, de conditions climatiques médiocres dans le nord de l'Europe.

Le Groupe a procédé, en fin d'année 1998, à des cessions de sociétés dont l'activité ne sera déconsolidée qu'en 1999 (essentiellement les activités de pâtes et de plats cuisinés en Allemagne).

à la croissance du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle du Groupe passe donc de 9,1 % à 10 %. Le seuil de 10 % est dépassé pour les pôles stratégiques qui atteignent 10,6 % de marge opérationnelle répartie entre 12,3 % pour les Boissons, 11 % pour les Produits laitiers frais et 7,8 % pour les Biscuits.

L'amélioration de 90 points de base résulte, pour un tiers, des premiers effets de l'important programme de cessions de sociétés à moindres marges.

Elle est le fruit, pour les deux tiers restants, de la mobilisation de l'ensemble du Groupe pour générer une croissance rentable : réduction des coûts, gains de productivité, meilleure valorisation des produits existants, lancement de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée.

La hausse de la marge opérationnelle reflète une réduction de 270 points de base du coût des produits vendus, partiellement compensée par une augmentation des coûts commerciaux de 130 points de base, du fait du réinvestissement en publicité d'une partie des gains de productivité pour alimenter la croissance des ventes.

Le Groupe bénéficie du plan de restructurations industrielles et logistiques, lancé en Europe il y a trois ans, et des premiers effets de la mise en place progressive de la structure mondiale pour ses achats. L'exploitation systématique et croissante de synergies transversales à l'intérieur du Groupe engendre également des effets positifs : harmonisation informatique ; mise en place de sociétés communes de services qui assurent dans un même pays des prestations administratives et financières à plusieurs entités du Groupe, approche plus globale des travaux de recherche.

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 293,2 millions d'euros (8 483 millions de francs), en hausse de 5,7 %. Compte tenu des cessions, la progression est encore plus importante : à structure et taux de change comparables, elle est de 11 %, très supérieure

### Chiffres clés des branches

en millions d'euros • en millions de francs	Chiffre d'affaires				Résultat opérationnel			
	1996	1997	1998	1998	1996	1997	1998	1998
<b>Produits laitiers frais</b>	4 843,2	5 323,8	5 665,3	37 162	502,8	556,6	620,9	4 073
<b>Boissons</b>	2 447,0	2 754,6	3 004,0	19 705	277,1	326,8	368,3	2 416
<b>Biscuits</b>	2 600,0	2 674,3	2 606,6	17 098	175,0	181,6	203,4	1 334
<b>Pôles stratégiques</b>	9 890,2	10 752,7	11 275,9	73 965	954,9	1 065,0	1 192,6	7 823
<b>Autres activités alimentaires</b>	2 128,3	1 986,8	904,5	5 933	91,5	71,0	28,6	188
<b>Emballage</b>	957,1	947,2	932,2	6 115	107,2	89,8	90,6	594
<b>Cessions internes</b>	- 179,0	- 198,6	- 177,6	- 1 165				
<b>Résultats non répartis</b>					- 13,6	- 1,8	- 18,6	- 122
<b>Total Groupe</b>	12 796,6	13 488,1	12 935,0	84 848	1 140,0	1 224,0	1 293,2	8 483



## Pôles stratégiques

Les trois pôles stratégiques ont généré 86 % du chiffre d'affaires et 90,9 % du résultat opérationnel du Groupe en 1998. Leur chiffre d'affaires s'est établi, en 1998, à 11 275,9 millions d'euros (73 965 millions de francs), contre 10 752,7 millions d'euros (70 533 millions de francs) en 1997. À périmètre et taux de change constants, il a progressé de 5,6 %. Leur résultat opérationnel a progressé de 12 % à 1 192,6 millions d'euros (7 823 millions de francs). Leur marge opérationnelle s'élève à 10,6 %.

### Produits laitiers frais

Premier pôle du Groupe, il représente 43,2 % de son chiffre d'affaires et 47,3 % du résultat opérationnel.

Le chiffre d'affaires des Produits laitiers frais s'est établi, en 1998, à 5 665,3 millions d'euros (37 162 millions de francs), contre 5 323,8 millions d'euros (34 922 millions de francs) en 1997. À périmètre et taux de change constants, il a progressé de 5,2 %.

Le résultat opérationnel du pôle a progressé de 11,6 % à 620,9 millions d'euros (4 073 millions de francs). La marge opérationnelle, en hausse d'un demi-point, atteint 11 %.

### Boissons

Le pôle Boissons représente 22,9 % du chiffre d'affaires du Groupe et 28,1 % du résultat opérationnel.

Le chiffre d'affaires des Boissons s'est établi, en 1998, à 3 004 millions d'euros (19 705 millions de francs), contre 2 754,6 millions d'euros (18 069 millions de francs) en 1997. À périmètre et taux de change constants, il a progressé de 8,2 %. Le résultat opérationnel du pôle a progressé de 12,6 % à 368,3 millions d'euros (2 416 millions de francs). La marge opérationnelle s'élève à 12,3 % du chiffre d'affaires, contre 11,9 % un an auparavant.

### Biscuits

Ce pôle représente 19,9 % du chiffre d'affaires du Groupe et 15,5 % du résultat opérationnel.

Le chiffre d'affaires des Biscuits s'est établi, en 1998, à 2 606,6 millions d'euros (17 098 millions de francs), contre 2 674,3 millions d'euros (17 542 millions de francs) en 1997. Cette baisse reflète principalement la sortie des activités confiserie de VPSA en 1997. À périmètre et taux de change constants, il a progressé de 3,6 %. Le résultat opérationnel a progressé de 12,0 % à 203,4 millions d'euros (1 334 millions de francs). La marge opérationnelle s'élève à 7,8 %, contre 6,8 % un an auparavant.

## Autres activités alimentaires

Après avoir représenté près de 20% du chiffre d'affaires du Groupe en 1995, les activités d'épicerie en représentent moins de 7 % en 1998.

Le chiffre d'affaires du pôle Autres activités alimentaires s'est établi à 904,5 millions d'euros (5 933 millions de francs), contre 1 986,8 millions d'euros (13 033 millions de francs) en 1997. Cette baisse reflète principalement la sortie, en 1997, de Panzani-William Saurin, Liebig-Maille-Amora, Agnesi, Liebig Benelux et La Familia, en Europe, des activités sauces de Griffin's et de Best en Nouvelle-Zélande, ainsi que la cession de Stœffler en 1998. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a reculé de 1,2 %, en raison, principalement, de la contre-performance enregistrée par les activités pâtes et plats cuisinés en Allemagne qui, cédées depuis, sortiront du périmètre au 1<sup>er</sup> janvier 1999.

Les cessions ont logiquement entraîné une baisse du résultat opérationnel de 59,7 % à 28,6 millions d'euros (188 millions de francs). La marge opérationnelle s'élève à 3,2 %, contre 3,6 % un an plus tôt.

### Chiffres clés des branches

en millions d'euros • en millions de francs	Marge brute d'autofinancement				Investissements industriels			
	1996	1997	1998	1998	1996	1997	1998	1998
<b>Produits laitiers frais</b>	511,3	542,5	586,2	3 845	207,9	276,8	252,8	1 658
<b>Boissons</b>	363,0	383,4	455,4	2 987	197,6	234,6	241,2	1 582
<b>Biscuits</b>	200,8	199,9	226,4	1 485	130,8	138,9	99,4	652
<b>Pôles stratégiques</b>	1 075,1	1 125,8	1 268,0	8 317	536,3	650,3	593,4	3 892
<b>Autres activités alimentaires</b>	112,2	113,6	36,9	242	64,5	54,3	29,7	195
<b>Emballage</b>	130,9	113,3	108,2	710	77,1	86,3	84,1	552
<b>Cessions internes</b>								
<b>Résultats non répartis</b>	- 106,1	- 123,4	- 85,9	- 563	5,6	5,8	3,6	24
<b>Total Groupe</b>	1 212,1	1 229,3	1 327,2	8 706	683,6	796,7	710,8	4 663

## Emballage

Les activités Emballage ont contribué, en 1998, pour 7,1 % au chiffre d'affaires du Groupe et pour 6,9 % à son résultat opérationnel. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a reculé de 1,4 %. La faiblesse des volumes en fin d'année, au-delà des effets habituels de saisonnalité, perceptible dans l'ensemble du marché européen, et vraisemblablement liée à un phénomène de déstockage chez les brasseurs après la Coupe du monde, explique cette baisse.

Le chiffre d'affaires s'est établi, en 1998, à 932,2 millions d'euros (6 115 millions de francs), contre 947,2 millions d'euros (6 213 millions de francs) en 1997. Le résultat opérationnel a progressé de 0,8 % à 90,6 millions d'euros (594 millions de francs). La marge opérationnelle s'élève à 9,7 %, contre 9,5 % un an auparavant.

## Les zones géographiques

Le Groupe a réalisé, en 1998, 37 % de son chiffre d'affaires en France, soit 5 041,6 millions d'euros (33 071 millions de francs), 38,7 % dans le Reste de l'Europe, soit 5 266,7 millions d'euros (34 547 millions de francs), et 24,3 % dans le Reste du Monde, soit 3 303,3 millions d'euros (21 668 millions de francs). L'Asie (7,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) et l'Europe centrale (2,3 % du chiffre d'affaires du Groupe) ont enregistré des performances remarquables avec des croissances respectives de 18,8 % et 25,5 %, compensant des croissances plus faibles mais néanmoins non négligeables en Amérique du Nord (+ 6,4 % pour 6,8 % du chiffre d'affaires du Groupe) et en Amérique latine (+ 3,8 % pour 7,8 % du chiffre d'affaires du Groupe).

Au niveau du résultat opérationnel, la contribution de la France demeure prépondérante (45,1 %). La marge opérationnelle dégagée, la plus élevée du Groupe à 11,7 %, continue de croître dans chacun des secteurs d'activités hors épicerie. Elle bénéficie de l'impact des restructurations réalisées au cours des dernières années, et de la mobilisation des équipes sur les projets de croissance rentable.

Dans le reste de l'Union européenne, le résultat opérationnel progresse de 10,3 %, reflétant une amélioration de marge de 100 points de base à 9 %. La rentabilité de chacun des pôles stratégiques s'améliore sur la zone. Elle s'est maintenue dans les Autres activités alimentaires et s'est érodée dans l'Emballage.

Dans le Reste du Monde, le Groupe enregistre une croissance de 21,8 % de résultat opérationnel, sous l'effet de la croissance des ventes et de l'amélioration de la marge opérationnelle dans chacune des activités. Au global, celle-ci passe de 6,6 % à 7,5 %.

## Le résultat net progresse

Le Groupe a généré, en 1998, un résultat net de 598,1 millions d'euros (3 923 millions de francs), en progression de 7,1 % par rapport à 1997. Il est établi après la prise en compte d'un résultat exceptionnel négatif de 44 millions d'euros (289 millions de francs), constitué de 52 millions d'euros (341 millions de francs) de charges de restructuration et de 8 millions d'euros (52 millions de francs) de plus-values nettes de cession.

En effet, 1998 est une année de transition qui enregistre la fin de vastes programmes de restructuration provisionnés en 1995 et le démarrage de programmes nouveaux, de moindre ampleur, dont les coûts clairement identifiés sont désormais inscrits en charges exceptionnelles. Cette année, ces charges ont essentiellement concerné les Produits laitiers frais (Galbani et Danone Espagne) et les Biscuits au Royaume-Uni.

Les frais financiers nets, qui ont bénéficié de l'encaissement, fin 1997, des produits de cession des activités d'épicerie et d'une gestion efficace des taux d'intérêts, ont baissé de près de 14 % à 146,2 millions d'euros (959 millions de francs).

Le taux effectif d'imposition du Groupe diminue, passant de 42,6 %, en 1997, à 39,3 % du fait, notamment de la non déductibilité de certaines charges exceptionnelles en 1997 et de la baisse de la fiscalité sur les sociétés italiennes en 1998.

Les intérêts minoritaires augmentent de 18 % à 96,8 millions d'euros (635 millions de francs) du fait de l'amélioration des résultats de sociétés bénéficiaires où les minoritaires sont importants (notamment en Espagne, en Chine, en Inde et en Argentine) et des sociétés déficitaires où les minoritaires sont importants (en Indonésie en particulier).

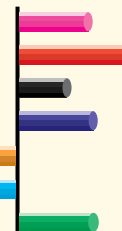
### Répartition du chiffre d'affaires par pôle

▶ Produits laitiers frais	43,2 %
▶ Boissons	22,9 %
▶ Biscuits	19,9 %
▶ Pôles stratégiques	86,0 %
▶ Autres activités alimentaires	6,9 %
▶ Emballage	7,1 %



### Évolution du chiffre d'affaires à structure et taux de changes comparables

▶ Produits laitiers frais	+ 5,2 %
▶ Boissons	+ 8,2 %
▶ Biscuits	+ 3,6 %
▶ Pôles stratégiques	+ 5,6 %
▶ Autres activités alimentaires	- 1,2 %
▶ Emballage	- 1,4 %
▶ Groupe	+ 4,6 %



La contribution des sociétés mises en équivalence est en baisse de 21 % du fait du changement de méthode de consolidation de l'activité yoghourt de Clover en Afrique du Sud et des incidences de la crise russe sur les activités biscuits du Groupe en Europe de l'Est.

Compte tenu d'un nombre moyen pondéré d'actions de 78 557 577, le bénéfice net par action totalement dilué progresse de 6,8 %. L'impact sur le bénéfice net par action du programme de rachat d'actions initié par le Groupe en 1998 est limité (+ 0,28 francs par action), du fait d'achats en Bourse réalisés essentiellement sur la seconde partie de l'année.

La marge brute d'autofinancement a progressé de 8,0 % à 1 327,2 millions d'euros (8 706 millions de francs). Les besoins en fonds de roulement, dont la gestion continue de faire l'objet d'une attention rigoureuse dans le cadre du suivi de la rentabilité des capitaux engagés, ont été réduits de 30,9 millions d'euros (203 millions de francs).

Les investissements industriels se sont élevés à 710,8 millions d'euros (4 663 millions de francs). Les principaux projets ont été conduits dans les pôles Produits laitiers frais et Boissons. Pour le premier, ils ont concerné la fin de la construction des nouvelles usines en Argentine (Longchamps) et au Brésil (Fortaleza) ; des extensions de lignes en France, pour, notamment, dégager des capacités pour les nouveaux produits ; des transferts d'activités chez Galbani dans le cadre de la restructuration industrielle et logistique de la société. Dans les Boissons, des investissements de capacité ont été réalisés chez Bonafont en Espagne et Wahaha en Chine.

Les investissements financiers se sont élevés à 485,4 millions d'euros (3 184 millions de francs), contre 470 millions d'euros (3 083 millions de francs) en 1997. Ils ont principalement concerné le pôle Boissons, et plus particulièrement le secteur de l'Eau. Conformément à la stratégie d'expansion internationale, l'ensemble des acquisitions a porté sur des cibles hors de France. Ainsi, le Groupe a acquis 12,45 % du capital de Yeo Hiap Seng, leader des boissons asiatiques à Singapour, 40 % du capital de PT Tirta Investama, qui contrôle Aqua, leader de l'eau en bouteille en Indonésie, et 60 % du capital de Shenzhen Health Drinks, qui produit et distribue de l'eau minérale en Chine du Sud.

Le Groupe a également pris le contrôle d'Aquapenn, dans le secteur des eaux de sources aux Etats-Unis ; de Tikvesli, en Turquie, avec son partenaire Sabanci, dans les produits laitiers frais ; et fin 1998, de l'activité biscuits de la société polonaise Wedel, dont il commencera d'exploiter la marque Delijcia en 1999.

#### Cessions d'actifs

##### Poursuite du programme avec de nouvelles cessions dans le secteur de l'épicerie

Dans le cadre de la stratégie de recentrage du Groupe, les cessions opérées en 1998 ont essentiellement concerné Stœffler (charcuterie alsacienne), La Familia (pâtes en Espagne), Birkel Sonnen Bassermann (pâtes et plats cuisinés en Allemagne), les pâtes fraîches et quenelles de Générale Traiteur et les sauces de Griffin's en Nouvelle-Zélande. Par ailleurs, le Groupe a cédé, en fin d'année, l'activité Nutrition Clinique de Blédina. Le produit total des cessions de l'exercice s'est élevé à 237,8 millions d'euros (1 560 millions de francs).

#### Situation financière

##### Une bonne solidité

Les capitaux propres s'élèvent à 7 296,8 millions d'euros (47 864 millions de francs). L'endettement financier net est passé de 2 752,3 millions d'euros (18 054 millions de francs), en 1997, à 2 873,4 millions d'euros (18 848 millions de francs), en 1998, en raison, principalement, de l'acquisition d'actions DANONE pour 358,1 millions d'euros (2 349 millions de francs). Le ratio d'endettement du Groupe est passé de 37,9 % à 39,4 %.

#### Instruments financiers

Le Groupe les utilise afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux découlant de son activité industrielle et commerciale.

La gestion de l'exposition nette de l'ensemble des filiales est centralisée et assurée par la Direction financière du Groupe, selon des objectifs et des procédures fixés par la Direction générale. Les expositions des filiales au risque de change résultant de leurs opérations commerciales en devises sont d'abord compensées, et la position nette du Groupe est couverte auprès de contreparties de premier rang, principalement au moyen de contrats fermes et d'options de change. En ce qui concerne la gestion du risque de taux, la Direction financière utilise les swaps, caps, floors et contrats Pibor afin d'obtenir une répartition entre taux fixe et taux variable de la dette globale du Groupe, conforme à l'objectif défini par la Direction générale.

#### Répartition du chiffre d'affaires consolidé

France	37,0 %
Reste de l'Union Européenne	38,7 %
Italie	12,6 %
Espagne	9,8 %
Allemagne	4,2 %
Autres	12,1 %
Reste du Monde	24,3 %
Europe Centrale de l'Est	2,3 %
Amérique du Nord	6,7 %
Amérique Latine	7,8 %
Asie	7,5 %





### Rentabilité des capitaux investis et création de valeur

La rentabilité des capitaux investis est aujourd'hui un indicateur majeur de suivi de la performance des différentes activités du Groupe.

L'amélioration des performances du Groupe s'est traduite, en 1998, par une contribution à la valeur actionnariale de 111 millions d'euros (730 millions de francs), après 61 millions d'euros (400 millions de francs) en 1997, et 15,2 millions d'euros (100 millions de francs) en 1996. La contribution à la valeur actionnariale représente le différentiel entre la rentabilité opérationnelle obtenue après impôt et la rémunération des capitaux investis.

La rentabilité des capitaux investis (résultat opérationnel après impôt sur capitaux investis moyens) a atteint 8 % en 1998, contre 7,6 % en 1997. Cette nouvelle amélioration résulte à la fois de la progression du résultat opérationnel et de la maîtrise des capitaux employés. Par ailleurs, le coût moyen pondéré du capital (coût de la dette + rémunération du capital attendue par les actionnaires) a légèrement diminué, passant de 7,1 %, en 1997, à 7,0 % en 98.

### Événements récents

Début 1999, le Groupe a annoncé plusieurs opérations de développement à l'International.

Le Groupe a procédé à trois opérations en Amérique latine.

Il a renforcé son contrôle dans deux de ses filiales argentines. Il a racheté une participation supplémentaire à son partenaire Mastellone pour contrôler 99,5 % du capital de Danone SA dans les produits laitiers. À l'issue d'une offre de retrait, le Groupe détient également plus 91 % de Bagley, dans les biscuits.

Enfin, il a signé un accord de principe avec la société Alimenticias Noël pour l'acquisition de 20 % du leader du marché colombien du biscuit Galletas Noël.

Afin d'assurer un meilleur avenir à ses activités biscuits outre-Rhin, le Groupe a, par ailleurs, pris l'initiative de fusionner ses activités biscuits allemandes et autrichiennes avec celles d'un acteur important du marché, le Groupe allemand Griesson.

Début avril, enfin, le Groupe annonçait le projet de cession de la société Pycasa, leader espagnol des plats cuisinés surgelés.

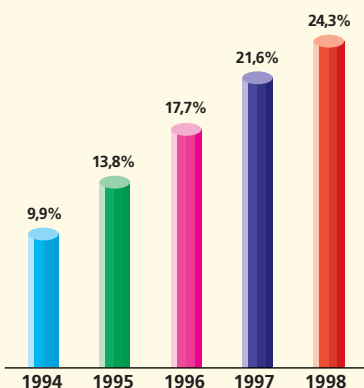
### Perspectives

Le Groupe poursuit son recentrage sur ses trois principaux pôles d'activité par la cession d'un certain nombre de ses activités d'épicerie en Europe et la restructuration de son activité Emballage. Tout en poursuivant ses efforts de réduction de coûts, un accent particulier est mis sur la recherche de croissance dans toutes ses activités, notamment en Europe, au travers d'un important effort de recherche et d'innovation.

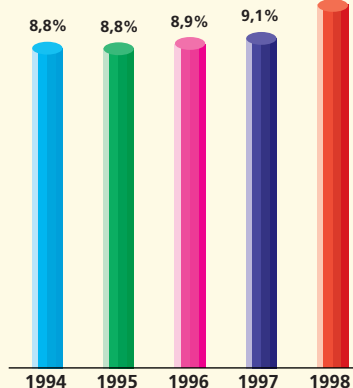
Par ailleurs, le poids des activités internationales continue de s'accroître par de nouvelles acquisitions dans ces régions et du fait d'une croissance interne plus forte que celle que l'on constate en Europe.

Bénéficiant d'un important cash flow et d'un faible niveau d'endettement, le Groupe poursuit sa politique de rachat d'actions. Tous ces efforts devraient se traduire, en 1999, par une nouvelle amélioration des marges opérationnelles et, donc, une amélioration des capitaux investis et de la création de valeur actionnariale.

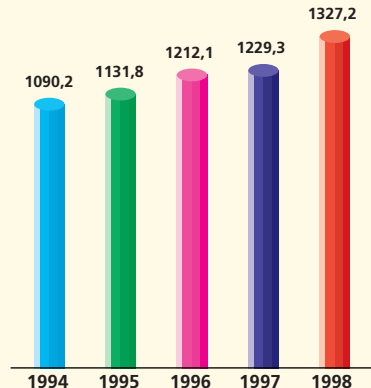
Chiffre d'affaires Reste du Monde



Marge opérationnelle

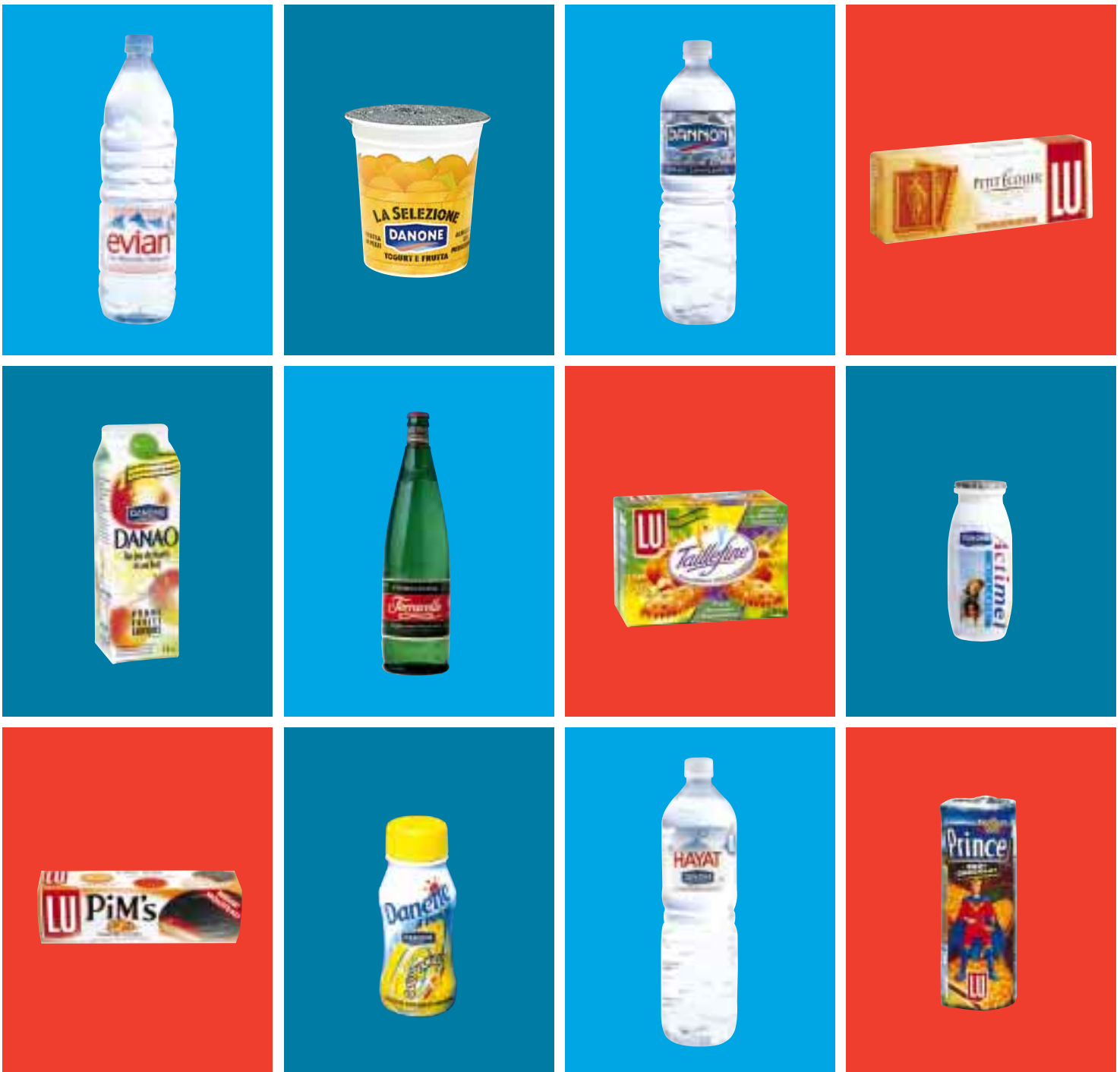


Marge brute d'autofinancement



# Pôles d'activités

En 1998, l'organisation du Groupe DANONE a été simplifiée et structurée par métiers pour être en phase avec sa stratégie de développement. Le Groupe est composé de trois pôles à vocation mondiale (Produits laitiers frais, Boissons et Biscuits) et d'une structure spécifique pour la zone Asie-Pacifique. Il comprend également des activités essentiellement européennes de plats cuisinés et de sauces (Autres activités alimentaires) et d'Emballage en verre.



# Produits laitiers frais

Le Groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits laitiers frais (yoghourts, fromages frais, desserts, boissons lactées) avec 15,1 % d'un marché estimé à 17,8 millions de tonnes. Principalement implanté en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique latine, il est également présent en Asie, en Afrique du Sud, dans les pays du Maghreb et en Israël.

Par ailleurs, le pôle Produits laitiers frais inclut les activités de Galbani et de Blédina qui détiennent respectivement de fortes positions dans les fromages italiens et dans l'alimentation infantile en France. Enfin, le pôle gère les jus de fruits réfrigérés à marque Minute Maid Danone, en association avec le groupe Coca Cola.

Le pôle Produits laitiers frais représente 43,2 % du chiffre d'affaires du Groupe et 47,3 % de son résultat opérationnel. Il génère 25,2 % de son chiffre d'affaires en France, 47,5 % dans le Reste de l'Union européenne et 27,4 % dans le Reste du Monde. En 1998, le pôle a de nouveau connu une année très satisfaisante, tant par la croissance des volumes et des marges que par les performances réalisées dans les différentes zones géographiques.

en millions d'euros · en millions de francs	1996	1997	1998	1998
Chiffre d'affaires	4 843,2	5 323,8	5 665,3	· 37 162
Résultat opérationnel	502,8	556,6	620,9	· 4 073
Marge opérationnelle	10,4 %	10,5%	11,0 %	· 11,0 %
Marge brute d'autofinancement	511,3	542,5	586,2	· 3 845
Investissements industriels	207,9	276,8	252,8	· 1 658
Effectifs	21 599	21 743	21 696	· 21 696

## Une croissance tirée par l'innovation et le déploiement géographique des gammes

Le chiffre d'affaires Produits laitiers frais s'est établi à 5 665,3 millions d'euros (37 162 millions de francs), contre 5 323,8 millions d'euros (34 922 millions de francs) en 1997. À périmètre et taux de change constants, il a progressé de 5,2 %, pour des volumes en hausse de 4,6 %. La progression du chiffre d'affaires sous la marque Danone est encore plus forte : + 7 %. Presque tous les départements du pôle affichent une hausse de leur activité. Les activités européennes enregistrent une forte croissance.

Le pôle Produits laitiers frais continue de faire preuve d'une grande créativité et les derniers lancements, en Europe notamment, ont rencontré un vif succès, tels Danao, mélange de jus de fruits et de lait, qui, après seulement quelques mois, a pris 12,5 % de part de marché dans le segment des jus de fruits réfrigérés en France.

L'année 1998 restera marquée par le remarquable développement d'Actimel, boisson lactique dont les trois ferments ont une action particulièrement positive sur la flore intestinale. Le recentrage des gammes sur les produits piliers s'est poursuivi.

Enfin, au-delà de l'impact positif qu'elle a suscité sur les ventes du Groupe au premier semestre en France, la Coupe du Monde de football, dont Danone Produits laitiers frais était l'un des sponsors, a fortement contribué à renforcer la notoriété de la marque Danone dans le monde, en particulier auprès des adolescents.

## Une rentabilité opérationnelle sensiblement améliorée

Le résultat opérationnel des Produits laitiers frais a progressé de 11,6 % à 620,9 millions d'euros (4 073 millions de francs). La marge opérationnelle, en hausse d'un demi-point, atteint 11 %. L'amélioration de la rentabilité a été obtenue, malgré une hausse sensible des





investissements publicitaires, pour soutenir les marques et les nouveaux lancements. Au-delà de la croissance des volumes, le pôle engrange les premiers effets des efforts de productivité et des restructurations industrielles engagés au cours des exercices précédents, notamment en France (fermeture des usines de Seclin et de Strasbourg en 1997), en Espagne, et en Italie chez Galbani. Les produits nouveaux, à marges plus élevées, font par ailleurs évoluer positivement le portefeuille de produits du Groupe. Les prix des matières premières sont restés globalement stables. Comme le chiffre d'affaires, les marges progressent dans chacune des zones géographiques. La France, qui génère la marge la plus élevée du pôle, conforte clairement son avance.

### Europe

Le Groupe DANONE est le numéro un des produits laitiers frais en Europe, avec une part de marché estimée à 15,4 %.

### France

Avec un chiffre d'affaires en hausse de 7,9 % pour des volumes en croissance de 5,7 %, la France conforte sa position de leader et gagne des parts de marché grâce au succès de son programme d'innovations, tant en yoghourts (Actimel, Crème de yaourt, Danone Recette Crèmeuse...) qu'en desserts (Charles Gervais, Danette Liégeoise). La part de marché du Groupe DANONE dans les produits laitiers frais en France a progressé au cours des deux dernières années.

Diépál, société du Groupe spécialisée dans l'alimentation infantile et les produits diététiques, a pris en 1998 le nom de sa marque principale : Blédina. En fin d'année, le réseau de vente en pharmacie a été cédé, de même que l'activité de nutrition clinique. Sur l'année, le chiffre d'affaires de Blédina est en progression de 2,1 %. La société a été pénalisée par l'arrêt de ses exportations en Russie, qui s'étaient montrées prometteuses sur la première partie de l'année.

### Reste de l'Union européenne

Le chiffre d'affaires du Groupe est partout en croissance, sauf en Italie et au Royaume-Uni.

### Espagne

Le deuxième pays du pôle dans les produits frais maintient son rythme de croissance de 1997 (+ 10 %), légèrement supérieur à celui du marché, et cela pour la plus grande majorité de ses produits.

### Belgique

1998 a été une année de concentration avec l'arrêt de nombreuses petites références. La Belgique a également renforcé sa part de marché grâce aux lancements réussis de Bio Maigre et de Danette Liégeoise. L'usine de Rotselaar, qui produit Actimel pour l'Europe, a fait l'objet d'investissements pour faire face à l'augmentation des ventes.

### Allemagne

Après une année de forts investissements et un recentrage du portefeuille sur les produits à marque, l'Allemagne retrouve une croissance positive dans un marché en faible progression. La marque Danone enregistre une croissance de 6,7 % grâce au succès d'Actimel, introduit sur le marché en cours d'année.

### Italie

Dans un contexte très compétitif, Danone Italie est en recul mais maintient sa position de leader. L'action entreprise pour rénover et repositionner les marques piliers (La Selezione, Danette, Danito, Vitasnella) porte ses fruits puisqu'au second semestre le chiffre d'affaires sous la marque Danone est en hausse de 14 %.

1998 est une année charnière pour Galbani qui a achevé sa réorganisation commerciale en décembre, mais dont la restructuration industrielle et logistique se poursuivra jusqu'au premier semestre 1999.

Globalement, la société affiche une hausse de chiffre d'affaires de 0,6 %, mais au cours des deux derniers mois, elle enregistre une progression significative des gammes et des marques qui, récemment, ont fait l'objet d'une modernisation ou d'un repositionnement (Santa Lucia, Valledata).



Dans un marché italien de la charcuterie globalement en baisse, Casa Romagnoli, la marque du Groupe sur ce secteur, voit ses volumes reculer, mais sans impact sur le résultat opérationnel. La société Galbani a sensiblement amélioré sa marge.

#### Royaume-Uni

Caractérisé par la puissance des marques de distributeurs et des modes de consommation différents pour le yoghourt, le marché reste difficile.

#### Europe centrale et de l'Est

Malgré un contexte économique marqué par un ralentissement de la croissance et par des phénomènes de dévaluation parfois intenses, l'Europe centrale et de l'Est a été pour le Groupe un véritable moteur de croissance en 1998. La zone affiche une progression de chiffre d'affaires de 26,6 % (+ 17 % en volume), dans un marché en hausse de 8 % en moyenne. Soutenue par le succès de son velouté aux fruits (Jemny) et de la gamme Vitalinea, la filiale tchèque a apporté la contribution la plus significative à cette performance avec une croissance de ses ventes supérieure à 50 %.

Malgré un renforcement de la concurrence internationale, la position du Groupe DANONE reste forte, notamment en Pologne. La filiale hongroise progresse toujours plus vite que son marché. Danone Serdika a réussi sa percée sur le marché bulgare.

#### **Amérique du Nord**

Numéro un des produits laitiers frais au Canada et aux États-Unis, le Groupe y enregistre des performances contrastées.

#### Canada

Le chiffre d'affaires réalisé est en hausse de plus de 15 %. Au cours de l'année, les gammes de produits Delisle ont été rebaptisées Delisle-Danone.

#### États-Unis

Tout en subissant la consolidation de l'industrie laitière et de la distribution alimentaire, les États-Unis ne progressent que légèrement. La marque Dannon reste la première marque du marché. La concentration des efforts sur les produits piliers a eu un impact positif sur les ventes.

#### **Amérique latine**

Les activités sud-américaines du pôle connaissent, elles aussi, des évolutions contrastées.

#### Mexique

Le Groupe affiche une croissance de 20 % et la forte hausse de la consommation des produits laitiers bénéficie à l'ensemble des produits (Danino, Licuado, Dany, Dan Up, Gran Dia).

#### Argentine

Le chiffre d'affaires réalisé est stable, comme le marché local, et Danone y maintient un fort leadership. La structure du portefeuille de produits s'améliore avec une croissance forte des produits à plus forte valeur ajoutée. La nouvelle usine de Longchamps est opérationnelle depuis l'été.

#### Brésil

Pénalisé par de fortes pressions sur les prix, le chiffre d'affaires brésilien recule, malgré une légère hausse des ventes en volume.

#### **Autres implantations**

#### Afrique du Sud

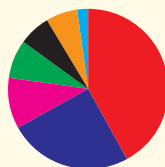
1998 a vu la création de Danone Clover, filiale à 55 % de Danone et à 45 % de Clover, ainsi que le lancement du premier produit sous la marque Danone, (Danone Corner), qui a remporté un vif succès dans un marché du yoghourt qui stagnait depuis trois ans.

#### **Exportations**

Les exportations du pôle Produits laitiers frais, qui concernent essentiellement l'alimentation infantile, et qui représentent environ 8 % des exportations du Groupe DANONE, ont reculé en 1998, en raison, principalement, de l'arrêt, depuis le mois d'août, des exportations en direction de la Russie.

#### Répartition du chiffre d'affaires par produit

Yoghourts	42,1%
Fromages frais (fromages frais italiens compris)	24,9 %
Desserts	10,3 %
Aliments infantiles	6,4 %
Fromages affinés italiens	6,2 %
Boissons lactées	2,2 %
Divers	7,9 %



#### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

France	25,1 %
Reste de l'Europe	47,5 %
Reste du Monde	27,4 %



# Boissons

Le Groupe, deuxième producteur mondial d'eau en bouteille, avec près de 11 % d'un marché estimé à 53,5 milliards de litres, possède avec Evian, distribuée dans plus de cent dix pays, la première marque mondiale du secteur.

Le Groupe est présent en Europe sur des marchés qui ont une longue tradition de consommation d'eau en bouteille. Avec les marques piliers que sont Evian, Volvic et Ferrarelle, il dispose d'opportunités exceptionnelles à l'exportation, tant en eau plate qu'en eau gazeuse. Grâce à des acquisitions récentes, il est également présent sur des marchés qui s'ouvrent rapidement au secteur, comme l'Asie et les États-Unis.

Le Groupe DANONE est également le premier brasseur de France, avec Kronenbourg, et d'Espagne, avec San Miguel et Mahou et détient des positions nationales fortes dans ce secteur en Belgique, en Italie et en Chine.

Deuxième pôle du Groupe par la taille et premier par la rentabilité, les Boissons représentent 22,9 % du chiffre d'affaires consolidé et 28,1 % du résultat opérationnel. Elles génèrent 49,4 % de leur chiffre d'affaires en France, 24,8 % dans le Reste de l'Union européenne et 25,8 % dans le Reste du Monde. L'Eau représente 53 % du chiffre d'affaires consolidé du pôle, et la Bière 47 %.

En 1998, le pôle Boissons a enregistré la plus forte croissance d'activité des pôles du Groupe à périmètre et taux de change comparables et a de nouveau amélioré sa marge opérationnelle.

## Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du pôle s'est établi, en 1998, à 3 004 millions d'euros (19 705 millions

en millions d'euros · en millions de francs	1996	1997	1998	1998
Chiffre d'affaires	2 447,0	2 754,6	3 004	19 705
Résultat opérationnel	277,1	326,8	368,3	2 416
Marge opérationnelle	11,3 %	11,9 %	12,3 %	12,3 %
Marge brute d'autofinancement	363	383,4	455,4	2 987
Investissements industriels	197,6	234,6	241,2	1 582
Effectifs	14 084	18 864	20 651	20 651

de francs), contre 2 754,6 millions d'euros À périmètre et taux de change constants, il a progressé de 8,2 % pour des volumes en hausse de 7,4 %.

Avec une croissance de 11,5 % de son chiffre d'affaires, l'Eau a fortement tiré la croissance du pôle. Pénalisé par de mauvaises conditions climatiques en Europe du Nord pendant la haute saison, le chiffre d'affaires de la Bière n'a progressé que de 4,3 %.

L'analyse par zone géographique montre la forte croissance de l'activité du pôle hors d'Europe (+ 22,7 %), issue principalement des croissances exceptionnelles de Wahaha en Chine (+ 39,3 %) et de Dannon Water aux États-Unis (+ 82 %), deux marchés qui illustrent le potentiel de développement du secteur.

En 1998, l'international, hors d'Europe, représente 25,8% du chiffre d'affaires du pôle. La progression, plus modeste, de l'activité en Europe (+ 2,8 %) s'explique par une consommation d'eau en bouteille plus ancienne et fortement établie sur le Vieux Continent, alors que la conversion vers ce type de consommation est en train de se faire dans les pays anglo-saxons et dans

les pays émergents. En France, l'activité du pôle a crû de 4,7 %. Les ventes d'eaux minérales et de bière ont progressé sensiblement au même rythme.

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du pôle Boissons a progressé de 12,7 % à 368,3 millions d'euros (2 416 millions de francs). La marge opérationnelle s'élève à 12,3 %, contre 11,9 % en 1997. Cette amélioration provient essentiellement de la forte croissance de la marge enregistrée dans le Reste de l'Europe et d'une amélioration sensible dans le Reste du Monde. En France, où le Groupe dégage ses meilleures marges, la rentabilité opérationnelle est stable. Au-delà de la croissance des volumes, le pôle recueille les fruits de ses efforts de productivité industrielle et logistique, ainsi que de l'attention portée au coût des matières, notamment celles d'emballage.

Dans le secteur de l'Eau, l'amélioration de la rentabilité opérationnelle est d'autant plus appréciable qu'elle intervient après une hausse significative des investissements





publicitaires, liée, en particulier, au renouvellement des campagnes d'Evian et de Badoit en France et au lancement de nouveaux formats de bouteilles. Effets volumes, baisses de promotions et réductions de coûts ont contribué à la hausse de la marge. La montée en puissance de Dannon Water aux États-Unis lui a, par ailleurs, permis de se rapprocher de la rentabilité après les pertes liées au démarrage de l'activité.

Dans le secteur de la Bière, le rétablissement des volumes à leur niveau courant après l'année atypique de 1997 a permis un retour à une rentabilité plus normale en France. Le résultat opérationnel progresse également en Espagne, grâce au développement de l'activité et à la restructuration de San Miguel, et en Belgique, malgré la baisse de chiffre d'affaires, en raison, notamment, de réduction de coûts de structures.

## Eaux

### Europe

Le marché européen des eaux minérales a enregistré, en 1998, une progression de 2,6 % en volume. Les conditions climatiques défavorables en Europe du Nord ont, en partie, compensé le retour de conditions très favorables en Europe du Sud.

### France

Le marché total a progressé de 4,5 % en 1998. Sur le segment des eaux plates, les conditions climatologiques défavorables au second semestre ont entraîné une stabilisation des ventes, avec un faible tassement de la part de marché des marques Evian et Volvic, mais la nouvelle campagne de communication d'Evian, démarrée en novembre, a déjà eu un effet positif sur la part de marché de la

marque. Sur le segment des eaux gazeuses (sur lequel Badoit est la marque principale du Groupe), la part de marché a augmenté grâce à la croissance de Salvétat et surtout d'Arvie. À l'exportation vers les autres pays européens, Evian et surtout Volvic ont connu un fort développement, notamment en Allemagne et en Suisse, permettant de renforcer fortement leurs positions dans ces pays.

### Espagne

Dans un contexte économique très positif, doublé d'une climatologie favorable, le marché espagnol des eaux minérales a connu une très forte croissance (+ 8 %). Font Vella, le leader du marché, a encore augmenté sa part sur le segment de l'eau plate, de même que Lanjarón, numéro 2 du marché, qui a connu une très forte croissance. L'année a été marquée par le succès du lancement de la nouvelle bouteille Font Vella de 1,5 litre en PET, et par la confirmation de la réussite commerciale du format maxi 6 x 2 litres de Font Vella, lancé en 1997.

### Italie

Le marché des eaux a enregistré une croissance en volume de 3 %, concentrée sur les segments eau plate et effervescente naturelle. Italaqua a fait face, en début d'année, à une perte de compétitivité due à la pression promotionnelle du marché, aggravée par une augmentation des marges de la distribution, situation qui a été rétablie au second semestre. La marque Ferrarelle a subi un certain tassement de ses volumes et de sa part de marché, en cours de récupération depuis l'été 98. Boario et Santagata sont restées stables.

### Amérique du Nord

Le Groupe a renforcé, en 1998, sa position avec l'acquisition d'Aquapenn Spring Water Company aux États-Unis.

### Canada

Les ventes d'Aquaterra ont connu un développement important (+ 14 %) sur le segment des gros contenants pour fontaines réfrigérées, lui permettant de renforcer sa position de leader au Québec et en Ontario. Les ventes d'eau en bouteille, sous les marques Crystal Springs et Labrador (société Aquaterra), mais aussi Evian et Volvic, se sont également développées de manière satisfaisante en supermarché, renforçant ainsi la position de leader du Groupe dans ce pays.

### États-Unis

Le marché de l'eau plate en bouteille poursuit sa forte croissance (+ 33 %, par rapport à 1997). Dannon Water a conforté sa position de leader des eaux plates vendues en supermarché avec 12 % du marché en volume. Fin 1998, le Groupe s'est porté acquéreur d'Aquapenn Spring Water, qui possède trois usines et exploite trois sources en Pennsylvanie, en Californie et en Floride. Les synergies qui pourront être dégagées entre Aquapenn et Dannon Water, dans le domaine des achats et de la logistique en particulier, permettront d'accélérer le développement de la marque Dannon Water et d'atteindre plus rapidement que prévu son seuil de rentabilité. Les ventes d'Evian ont poursuivi leur croissance, permettant à la marque leader d'atteindre 7 % de part de marché en volume.



## Amérique latine

### Mexique

Dans un contexte défavorable lié à la crise, la société Bonafont, sur un marché de l'eau resté dynamique avec une croissance de 20 % en volume, a confirmé sa position de leader en augmentant sa part de marché. Ce développement a cependant été limité par des problèmes de capacité d'embouteillage. Des investissements ont été décidés pour y remédier dès 1999.

### Argentine

Les conditions climatiques défavorables en début d'année ont conduit à une baisse du marché de plus de 3 % en volume, ce qui a pesé sur les ventes de la société Aguas Minerales sous la marque Villa del Sur. Fin 1997, le Groupe s'est porté acquéreur de la société Villa Alpina qui opère sur le marché du « home and office delivery » qui a connu une très forte croissance en volume cette année.

## Autres implantations

### Turquie

Les volumes de la marque Danone Hayat, première des eaux en bouteille, ont progressé de manière satisfaisante, avec une croissance de 18 % par rapport à l'année précédente, malgré un climat économique difficile.

## Exportation

Les ventes d'eau minérale Evian et Volvic, qui représentent 60 % du chiffre d'affaires du Groupe à l'exportation, bien qu'affectées par la crise asiatique, ont progressé de plus de 9 %. Comme pour les autres activités du Groupe, la rentabilité est privilégiée dans la branche Export qui rationalise ses gammes et arrête ses activités dans les pays non rentables. Ainsi, dans le secteur de l'eau, la

progression de la rentabilité opérationnelle a été trois fois supérieure à celle du chiffre d'affaires en 1998.

## Bière

### Europe

Hors effet de rattrapage au premier trimestre en France, l'année 1998 a été mitigée pour le marché européen de la bière. Globalement, les tendances de consommation évoluent vers les bières de spécialités.

### France

Le marché a progressé de 3,5 % en volume. Le climat a été favorable jusqu'en août, mais les trois derniers mois de l'année ont été décevants. La Coupe du Monde a eu des effets contrastés sur les ventes de bière ; positifs, par exemple, dans les villes qui accueillent des matchs, mais négatifs ailleurs (diminution des sorties hors domicile, baisse temporaire du tourisme).

Dans ce contexte, Kronenbourg a maintenu sa large part de marché, qui avait bénéficié en 1997 des décisions prises de concentrer les plans d'actions et moyens publicitaires sur les marques piliers, Kronenbourg, 1664 et Kanterbräu. Grâce à des hausses de tarif, la croissance du chiffre d'affaires des Brasseries Kronenbourg a été de 1 point supérieure à la croissance des volumes.

La modernisation de la marque Kronenbourg a été poursuivie en 1998 et les efforts ont principalement porté sur un renforcement de la pénétration dans les différents circuits de distribution (alimentaire, cafés-hôtels-restaurants, troisième circuit).

### Espagne

Bénéficiant d'un impact très favorable du climat, le marché de la bière a progressé de 1,5 %, en 1998, après + 0,7 %, en 1997.

Le segment des marques de distributeurs est en voie de stabilisation. Le mouvement de concentration de la clientèle alimentaire se poursuit, même si l'Espagne n'est pas encore au niveau de la France, et les parts de marché de San Miguel et de Mahou ont progressé. San Miguel déploie progressivement ses innovations de 1996 et 1997. Au total, le chiffre d'affaires espagnol est en hausse de 3,4 %. A l'effet croissance naturelle et prise de part de marché, s'est ajouté un effet hausse de tarifs, tant en alimentaire qu'en CHR.

### Belgique

En raison d'un climat très défavorable d'août à octobre, le marché a subi une baisse d'environ 2 %. La tendance de fond de la consommation reste orientée à la baisse. Le mouvement de concentration des entrepositaires indépendants se produit actuellement en Belgique. 1998 n'a pas été une bonne année pour Alken Maes. Sous une forte pression de la concurrence, sa part de marché s'est très légèrement érodée, essentiellement en circuit alimentaire et sur les Pils. Grâce à la bonne performance de ses bières de spécialités, Grimbergen et Brugs, et quelques hausses de tarifs, le chiffre d'affaires d'Alken Maes a cependant reculé moins fortement que les volumes vendus.

### Italie

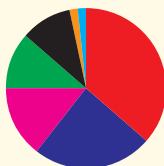
Peroni a enregistré, en 1998, une excellente année tant en chiffre d'affaires qu'en résultat opérationnel.

## Exportation

A l'exportation, les ventes directes de Kronenbourg ont progressé de presque 4 % en volume et les ventes sous franchise en Angleterre ont continué à se développer à un rythme soutenu.

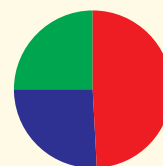
### Répartition du chiffre d'affaires par produit

■ Eaux plates	36,50 %
■ Eaux gazeuses	10,30 %
■ Bières standard	24,30 %
■ Bières premium	14,30 %
■ Bières sans alcool	1,50 %
■ Bières spéciales	1,60 %
■ Autres (boissons asiatiques comprises)	11,50 %



### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

■ France	49,4 %
■ Reste de l'Europe	24,8 %
■ Reste du monde	25,8 %



# Biscuits

Premier producteur mondial de biscuits sucrés, avec une part de 9 % d'un marché évalué à 7,9 millions de tonnes, le Groupe produit également des biscuits salés, principalement en France, en Italie et en Argentine. Les biscuits sucrés représentent 59,1 % du chiffre d'affaires du pôle. Celui-ci abrite aussi des activités de pâtisserie industrielle et de panification. Ses principales positions se situent en Europe, en Asie et en Amérique latine. Le Groupe produit des biscuits dans une vingtaine de pays et les commercialise dans près de 70.

En Europe, le pôle Biscuits opère sous sa marque principale, LU, en France, en Belgique, aux Pays-Bas et en Espagne. Il exploite les marques Jacob's en Grande-Bretagne et en Irlande, Papadopoulos en Grèce, Saiwa en Italie et De Beukelaer en Allemagne. En dehors de l'Union européenne, il exploite les marques Bolshhevik en Russie, Opavia en Tchéquie, Britannia en Inde, Bagley en Argentine, Campineira et Aymoré au Brésil. Fin 1998, le Groupe a, en outre, pris le contrôle de l'activité biscuits de la société polonaise Wedel, dont il commencera d'exploiter la marque Delijcia en 1999. Par ailleurs, dans une cinquantaine de pays où il n'est pas producteur, le Groupe exporte une gamme de produits, sous signature LU Silver Range.

Le pôle Biscuits représente 19,9 % du chiffre d'affaires et 15,5 % du résultat opérationnel du Groupe. Il génère 36,2 % de son chiffre d'affaires en France, 34,6 % dans le Reste de l'Union Européenne et 29,2 % dans le Reste du Monde.

en millions d'euros - en millions de francs	1996	1997	1998	1998
Chiffre d'affaires	2 600,00	2 674,3	2606,6	17 098
Résultat opérationnel	175,0	181,6	203,4	1 334
Marge opérationnelle	6,7 %	6,8 %	7,8 %	7,8 %
Marge brute d'autofinancement	200,8	199,9	226,4	1 485
Investissements industriels	130,8	138,9	99,4	652
Effectifs	27 647	26 644	24 797	24 797

## Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits s'est établi, en 1998, à 2 606,6 millions d'euros (17 098 millions de francs), contre 2 674,3 millions d'euros (17 542 millions de francs) en 1997. Cette baisse reflète principalement la sortie du périmètre de consolidation des activités confiserie de VPSA, cédées en 1997, et des effets de change négatifs en Asie. À périmètre et taux de changes constants, l'activité a enregistré un retour à une croissance plus soutenue avec une progression de 3,6 %, voire supérieure sur les produits à marque.

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits a progressé, en 1998, de 12 % à 203,4 millions d'euros (1 334 millions de francs). La marge opérationnelle s'élève à 7,8 %, contre 6,8 % un an auparavant. Elle progresse dans chacune des zones géographiques, y compris la France où le pôle dégage ses meilleures marges. L'amélioration de la rentabilité est la plus forte à l'international du fait, notamment, de l'amélioration des performances de Bagley en Argentine, de Danone en Indonésie et des sociétés chinoises et indiennes.

Outre la sortie des activités moins rentables de confiserie de VPSA et la bonne tenue des volumes, la performance du pôle reflète la qualité du portefeuille de produits qui bénéficie d'une orientation confirmée vers des produits différenciants, à plus forte valeur





ajoutée, ainsi que la bonne tenue des prix. Des gains de productivité commerciaux, industriels et logistiques ont également été obtenus, notamment avec la fusion opérationnelle des entités LU et VPSA. D'importants gains de productivité achats, tant au niveau des négociations fournisseurs que par des reformulations-produits ont été obtenus et en partie réutilisés pour renforcer les investissements publicitaires dans les pays stratégiques.

### **Europe de l'Ouest**

Le marché européen du biscuit sucré est resté stable. Le marché européen du biscuit salé, plus dynamique, a progressé, pour sa part, de 3,1 %. Les parts de marché du pôle n'ont pas subi de modification sensible. Elles sont plutôt en hausse dans les pays à marque LU (où le Groupe est leader) et en léger tassement en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni.

Le Groupe a développé, en 1998, une innovation majeure avec sa gamme de biscuits allégés sous la marque Vitalinea (Vitasnella en Italie et Taillefine en France), en rénovant l'image du biscuit vis-à-vis des consommateurs. Commercialisée en France, en Italie, en Espagne, en Belgique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, celle-ci rencontre un franc succès, sans altérer les ventes des autres gammes, et apporte un véritable relais de croissance.

### France

LU, marque phare du pôle, tire fortement la croissance, notamment avec les nouveaux biscuits Taillefine. Dans la gamme des moelleux, le succès des produits nouveaux, Ourson, Napolitain et Brownies, permet de résister à la moins bonne tenue des activités traditionnelles de pain d'épice. Dans un marché de la panification en recul, les activités d'Heudebert, leader confirmé du marché, sont restées stables. Depuis octobre, la société a redynamisé le segment des biscottes avec le lancement de Biscoto, un produit spécialement étudié pour le petit déjeuner des enfants. Les barres céréalières Grany enregistrent également une bonne performance.

### **Reste de l'Union européenne**

Les pays les plus dynamiques ont été la Grèce, les Pays-Bas et l'Espagne. Afin d'assurer un meilleur avenir à ses activités biscuits d'outre-Rhin, le Groupe a pris l'initiative, au début de 1999, d'associer ses opérations allemandes et autrichiennes à celles d'un acteur important du marché, le groupe Griesson. La nouvelle entité Griesson-De Beukelaer sera mise en équivalence dans les comptes du Groupe dès janvier 1999.

### Grande-Bretagne

Les efforts de restructuration ont permis à Jacob's, dans un contexte concurrentiel difficile, d'améliorer ses marges.

### Italie

Après un premier semestre difficile, l'activité de Saiwa s'est redressée à partir du troisième trimestre avec le succès de la nouvelle gamme allégée Vitasnella et la confirmation de la bonne performance d'Oro Ciok (Petit Écolier).

### Benelux

Le lancement de la gamme Vitalinea apporte un relais de croissance non négligeable en Belgique et aux Pays-Bas.

### Espagne

La péninsule ibérique affiche une croissance en valeur supérieure à sa croissance en volume, malgré la baisse du marché local.

### Grèce

La croissance a eu pour origine le lancement d'une nouvelle gamme de produits de viennoiserie.

### **Europe centrale et de l'Est**

Jusqu'en 1998, le Groupe était présent dans les biscuits au travers de participations dans des sociétés non consolidées, principalement en République tchèque et en Russie. Les pays d'Europe centrale et de l'Est offrent, tant par leur taille que par les différences de consommation par habitant qu'ils présentent, d'intéressantes perspectives de croissance pour le marché du biscuit. Le Groupe a procédé, en 1998, à des opérations qui complètent son dispositif par rapport aux objectifs de croissance qu'il s'est fixés dans la zone.

### République tchèque

Le projet de scission de Cokoládovny que le Groupe exploitait conjointement avec Nestlé en Tchéquie, a été entériné. Dès 1999, le Groupe reprendra à son actif les activités biscuits de la société.



### Pologne

Jusque là présent dans ce pays avec des produits exportés, le Groupe a pris le contrôle de la marque numéro un du secteur : Delijca.

### Russie

Dès le début de la crise, le Groupe a pris des initiatives pour adapter l'offre-produits de sa filiale productrice locale, Bolshevik, aux nouvelles données du marché, afin d'asseoir sa position dans un marché désormais pratiquement interdit aux produits d'importation, et sortir de la crise avec un poids et une notoriété renforcés. Après une période difficile, Bolshevik a retrouvé en fin d'année ses volumes de vente de 1997 dans les produits à marque.

### **Amérique latine**

Le pôle Biscuits y génère 11,6 % de ses ventes.

#### Argentine

Après deux années difficiles, l'activité de Bagley s'est stabilisée et la société a très fortement amélioré sa rentabilité. La gamme a été rénovée (formule, packaging) et l'année 1998 a vu de nouveaux lancements de produits. Bagley a retrouvé sa position de numéro un en supermarché, alors que dans les circuits de distribution traditionnels, la situation reste plus délicate du fait de fortes attaques de concurrents locaux, notamment dans l'intérieur du pays.

#### Brésil

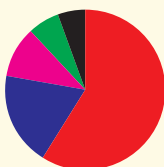
Le lancement, en fin d'année, d'une gamme complète de biscuits sous marque Danone, par Campineira de Alimentos, a entraîné une forte croissance des volumes, en dépit d'un fort ralentissement de la croissance économique. Le chiffre d'affaires de Campineira a progressé de plus de 20 %, pour des volumes en hausse de 17 %. À l'opposé, Aymoré a vu ses ventes baisser.

### **Export**

Les exportations de biscuits, qui représentent environ 20 % du chiffre d'affaires Export du Groupe DANONE, ont baissé de 8 % en 1998. L'année a été une nouvelle année de resserrement et de rationalisation des gammes exportées avec un positionnement résolument haut de gamme pour la gamme Silver Range de LU et, pour objectif, l'optimisation de la marge opérationnelle.

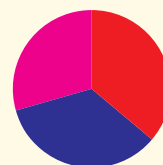
#### Répartition du chiffre d'affaires par produit

■ Biscuits et snacks sucrés	59,10 %
■ Biscuits et snacks salés	18,80 %
■ Panification sèche et crackers	10,40 %
■ Pâtisserie industrielle	5,30 %
■ Autres	6,40 %



#### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

■ France	36,2%
■ Reste de l'Europe	34,6%
■ Reste du monde	29,2%



# Asie

L'Asie-Pacifique occupe une place de premier plan dans les perspectives de croissance du Groupe à l'international. Face à un marché potentiel de 3,4 milliards d'habitants, une organisation spécifique a été adoptée pour y conduire son développement. DANONE dispose d'implantations majeures en Chine, en Inde, en Nouvelle-Zélande et détient des positions en Malaisie et en Indonésie.

Le Groupe, principalement représenté en Asie au travers de ses activités Boissons et Biscuits, est également présent, de manière sélective, dans les Produits laitiers frais. Il exerce l'activité de brasseur en Chine. Il opère aussi dans le domaine des sauces et des plats cuisinés.

Quatre sociétés génèrent près de 80 % des ventes sur la zone : Griffin's en Nouvelle-Zélande, Amoy à Hong-Kong, Wahaha en Chine et Britannia en Inde.

En 1998, le Groupe a réalisé trois investissements significatifs en Asie : il a pris le contrôle de 40 % d'Aqua, premier producteur d'eau en bouteille d'Indonésie ; il a acquis Health, société d'eau minérale de Chine du Sud ; enfin, il a pris une participation de 12,45 % dans le capital de Yeo Hiap Seng, le leader des boissons asiatiques basé à Singapour.

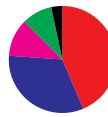
Malgré la violence de la crise économique qui a sévi dans la région, les activités du Groupe ont enregistré une excellente performance en 1998.

## Chine

Le chiffre d'affaires est en hausse de plus de 20 %. Wahaha, la plus grande société du marché chinois des boissons, a vu ses ventes progresser fortement (+ 39,3%), s'affirmant comme acteur majeur dans les boissons

## Répartition du chiffre d'affaires par produit

▶ Produits laitiers frais	3,2 %
▶ Eaux	32,6 %
▶ Bière	9,2 %
▶ Biscuits	43,7 %
▶ Plats cuisinés/Sauces	11,3 %



lactées et confirmant sa position de leader dans le secteur de l'eau en bouteille.

Les positions commerciales et la rentabilité des deux brasseries chinoises du Groupe à Wuhan (Dongxihu) et à Tangshan (Haomen) ont également été renforcées.

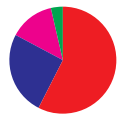
Shanghai Danone Biscuits enregistre une forte croissance de ses activités, notamment dans le nord du pays où il est devenu leader sur le segment haut de gamme. Le succès de Danone Milk Biscuit, un an après son lancement, permet à la société de renforcer sa notoriété auprès des enfants.

Les activités de produits laitiers de Shanghai et de Guangzhou croissent à un rythme soutenu, avec des lancements réussis.

L'année a également été prospère pour les sauces et plats cuisinés Amoy, seule société exportatrice du Groupe dans la région. Le secteur des Dim-Sums surgelés progresse fortement.

## Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

▶ Chine	57,6 %
▶ Malaisie - Indonésie	3,6 %
▶ Inde - Pakistan	25,4 %
▶ Australe-Asie	13,4 %



## Inde - Pakistan

Le chiffre d'affaires réalisé dans les deux pays progresse également de plus de 20 %.

En Inde, Britannia croît fortement dans ses activités traditionnelles (biscuits) et nouvelles (fromage fondu).

Continental Biscuits Pakistan a réalisé des investissements de capacité pour assurer son développement futur.

## Nouvelle-Zélande

En 1998, Griffin's, qui se recentre sur ses métiers de base de biscuits et de snacks salés, a cédé ses activités de sauces. Son chiffre d'affaires a légèrement progressé.

## Indonésie - Malaisie

Malgré l'environnement économique désastreux, les activités Biscuits du Groupe ont enregistré des hausses de chiffre d'affaires. Danone Indonésie sort progressivement de sa phase de démarrage et devient rentable.



# Autres activités alimentaires

Le Groupe a poursuivi sa stratégie annoncée de désengagement des activités d'épicerie. En 1998, ces dernières ne représentaient plus que 6,9 % du chiffre d'affaires.

Après la cession, fin 1997, des sociétés Liebig-Maille-Amora, Panzani-William Saurin et Agnesi, le Groupe DANONE a poursuivi, en 1998, cette stratégie de désengagement des activités d'épicerie en cédant les sociétés Stœffler, La Familia, Birkel Sonnen Bassermann. Ce secteur d'activité a réalisé, en 1998, un chiffre d'affaires de 904,5 millions d'euros (5 933 millions de francs), soit 6,9 % du total du Groupe, incluant 188,8 millions d'euros de chiffre d'affaires des sociétés cédées en cours d'année. La taille réelle de ce pôle est donc aujourd'hui d'environ 716 millions d'euros (4 697 millions de francs), soit environ 5 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Actuellement, le pôle Autres activités alimentaires regroupe des sauces (HP Foods en Grande-Bretagne et Lea & Perrins aux États-Unis) ; des plats préparés surgelés, Marie Surgelés en France ; et des produits traiteurs frais, Générale Traiteur en France.

## France

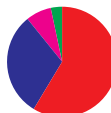
Marie Surgelés a, par de nombreuses innovations, amélioré sa position sur le marché des entrées surgelées.

La société Générale Traiteur a cédé, en 1998, ses activités de pâtes fraîches et de quenelles ; elle s'est recentrée sur des activités à marque Marie et a amélioré ses parts de marché.

en millions d'euros - en millions de francs	1996	1997	1998	1998
Chiffre d'affaires	2 128,3	1 986,8	904,5	5 933
Résultat opérationnel	91,5	71,0	28,6	188
Marge opérationnelle	4,3 %	3,6 %	3,2%	3,2 %
Marge brute d'autofinancement	112,2	113,6	36,9	242
Investissements industriels	64,5	54,3	29,7	195
Effectifs	10 760	6 020	4 598	4 598

## Répartition du chiffre d'affaires par produit

Plats cuisinés	58,8 %
Sauces et condiments	30,5 %
Pâtes alimentaires	7,4 %
Divers	3,3 %



## Espagne

Pycasa, leader du marché espagnol des plats cuisinés surgelés sous la marque Cocinera, a progressé de près de 4 %, a amélioré sa part de marché et a redressé significativement sa rentabilité. Cette société a fait l'objet d'un projet de cession au Groupe Nestlé début avril 1999.

## Royaume-Uni

Les ventes d'HP Foods ont connu une progression d'environ 2 % par rapport à 1997 qui concerne l'ensemble des segments. Cette progression est le résultat d'une stratégie, mise en œuvre depuis l'année dernière, de

## Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

France	41,3 %
Reste de l'Europe	43,8 %
Reste du monde	14,9 %



recentrage sur les produits de base (Sauces brunes et Worcester sauces) et d'un développement des ventes de produits asiatiques. La société a également poursuivi l'amélioration de ses marges.

## Etats-Unis

La progression significative des ventes de Lea & Perrins en 1998 (+ 7,5 %) provient essentiellement d'un effet de volume.

La société a recentré ses efforts commerciaux sur ses deux produits de base (Steak sauces et Worcester sauces) qui ont connu un accueil favorable des consommateurs.





# Emballage

Deuxième producteur européen d'emballages en verre, le Groupe exerce ses activités en France, aux Pays-Bas et en Espagne. Ses principaux marchés sont la production de bouteilles pour les secteurs du vin, de la bière et des spiritueux, ainsi que la production de pots pour l'industrie alimentaire.

L'activité Emballage a réalisé, en 1998, un chiffre d'affaires de 932,2 millions d'euros (6 115 millions de francs). Elle représente 7,1 % du chiffre d'affaires du Groupe et 7 % du résultat opérationnel.

Malgré un léger recul de son chiffre d'affaires comparable (- 1,4 %), en raison des conditions climatiques défavorables et d'une pression concurrentielle sur le niveau des prix, l'Emballage a amélioré sa marge opérationnelle qui est passée de 9,5 % à 9,7 %. Le Groupe a annoncé, en août 1998, son intention de fusionner ses activités d'emballage en verre avec celles de la société allemande Gerresheimer Glas, en vue de constituer le deuxième groupe verrier européen avec environ 23 % de part de marché. Parallèlement, le Groupe réduira sa participation dans le nouvel ensemble en y associant un partenaire financier. Cette opération devrait se réaliser vers le milieu de l'année 1999.

## Europe

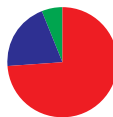
### France

Le secteur du vin, qui poursuit sa mutation de l'emballage consigné à l'emballage perdu, a, cette année encore, soutenu la croissance de BSN Emballage. En revanche, les mauvaises conditions climatiques de fin d'année ont eu un effet négatif sur les ventes de bouteilles de bière et de pots industriels. En vue d'améliorer sa compétitivité, BSN Emballage

en millions d'euros - en millions de francs	1996	1997	1998	1998
Chiffre d'affaires	957,1	947,2	932,2	6 115
Résultat opérationnel	107,2	89,8	90,6	594
Marge opérationnelle	11,2 %	9,5 %	9,7 %	9,7 %
Marge brute d'autofinancement	130,9	113,3	108,2	710
Investissements industriels	77,1	86,3	84,1	552
Effectifs	7 035	6 856	6 708	6 708

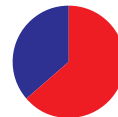
### Répartition du chiffre d'affaires par produit

■ Bouteilles	73,9 %
■ Pots	20,2 %
■ Verrerie de table et autres	5,9 %



### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

■ France	63,8 %
■ Reste de l'Europe	36,2 %



a élaboré un plan de réorganisation qui prévoit, notamment, de spécialiser les usines en fonction de l'usage du verre (vin, bière, spiritueux) et de réduire les effectifs de sept cents personnes, sans licenciement, sur les cinq prochaines années. Par ailleurs, il est prévu de construire une nouvelle usine dans le Languedoc en vue de suivre la croissance de la demande d'emballages en verre pour le secteur viticole.

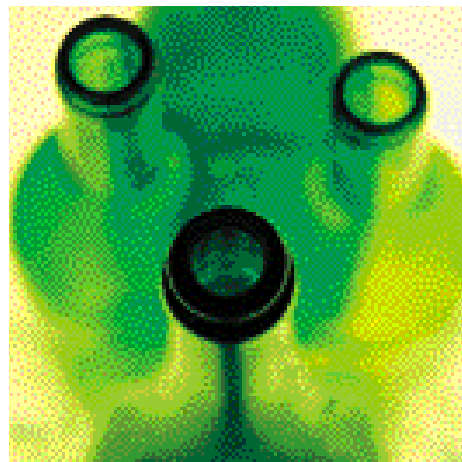
### Pays-Bas

La société Vereenigde Glasfabrieken a également connu un léger recul de son chiffre d'affaires (- 0,7 %). La production de pots

industriels a été pénalisée par les très mauvaises conditions climatiques du dernier trimestre 1998 qui ont joué sur la production de fruits et légumes. Par ailleurs, la production de bouteilles a subi le contrecoup de l'arrêt des exportations de bière et de spiritueux vers la Russie.

### Espagne

Grâce à une bonne conjoncture économique et des conditions climatiques très favorables, la société Vidrio España a développé son chiffre d'affaires de 7,6 %, notamment dans le secteur du vin.



# Comptes consolidés résumés

## Avertissement

Les comptes consolidés présentés ci-après sont des comptes résumés, établis à partir des comptes consolidés présentés dans le Document de référence 1998 du Groupe DANONE disponible à la direction de la Communication financière.

## Résultats consolidés

en millions d'euros • en millions de francs	1997	1998	1998
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>13 488,1</b>	<b>12 935,0</b>	• 84 848
Coût des produits vendus	(7 466,2)	(6 806,4)	• (44 647)
Frais sur ventes	(3 633,1)	(3 650,1)	• (23 943)
Frais généraux	(826,1)	(852,4)	• (5 591)
Frais de recherche et de développement	(115,5)	(120,3)	• (789)
Autres charges et produits	(223,2)	(212,6)	• (1 395)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 224,0</b>	<b>1 293,2</b>	• 8 483
Eléments exceptionnels	6,1	(44,0)	• (289)
Frais financiers nets	(170,1)	(146,2)	• (959)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 060,0</b>	<b>1 103,0</b>	• 7 235
Impôts sur les bénéfices	(451,6)	(433,4)	• (2 843)
<b>Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires</b>	<b>608,4</b>	<b>669,6</b>	• 4 392
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	(82,0)	(96,8)	• (635)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	32,2	25,3	• 166
<b>Bénéfice net</b>	<b>558,6</b>	<b>598,1</b>	• 3 923
<b>Bénéfice net dilué par action en euros ou en francs</b>	<b>7,63</b>	<b>8,15</b>	• 53,46

## Analyse résumée de la variation de trésorerie

en millions d'euros • en millions de francs	1997	1998	1998
Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires	608,4	669,6	• 4 392
Dotation aux amortissements	735,7	701,9	• 4 604
Plus-values de cession d'actifs immobilisés	(168,5)	(13,3)	• (87)
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	53,7	(31,0)	• (203)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 229,3</b>	<b>1 327,2</b>	• 8 706
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement de l'exercice	105,2	30,9	• 203
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>1 334,5</b>	<b>1 358,1</b>	• 8 909
Investissements industriels	(796,7)	(710,8)	• (4 663)
Investissements financiers	(470,0)	(485,4)	• (3 184)
Cessions et réalisations d'actifs	1 016,5	237,8	• 1 560
<b>Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement</b>	<b>(250,2)</b>	<b>(958,4)</b>	• (6 287)
Augmentation du capital et des primes	47,6	106,0	• 695
Acquisition d'actions conservées	(155,8)	(358,1)	• (2 349)
Dividendes versés	(218,0)	(252,6)	• (1 657)
Variation nette de l'endettement	(682,9)	33,2	• 218
<b>Trésorerie provenant des opérations de financement</b>	<b>(1 009,1)</b>	<b>(471,5)</b>	• (3 093)
Incidence des variations de taux de change	14,6	(16,0)	• (105)
<b>Variation globale de la trésorerie</b>	<b>89,8</b>	<b>(87,8)</b>	• (576)

## Bilans consolidés résumés au 31 décembre

en millions d'euros • en millions de francs	1997	1998	1998
<b>Actif</b>			
Immobilisations corporelles nettes	3 802,8	3 755,4	24 634
Marques et Goodwills nets	5 243,2	5 180,7	33 983
Autres immobilisations incorporelles nettes	180,3	190,7	1 251
	5 423,5	5 371,4	35 234
Prêts à plus d'un an	433,6	431,6	2 831
Titres de participation	330,2	497,7	3 265
Sociétés mises en équivalence	406,4	433,7	2 845
Autres immobilisations financières	134,5	169,1	1 109
	1 304,7	1 532,1	10 050
<b>Actif immobilisé</b>	<b>10 531,0</b>	<b>10 658,9</b>	<b>69 918</b>
Stocks	927,5	903,6	5 927
Clients et autres comptes débiteurs	2 605,5	2 585,4	16 959
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	965,6	894,4	5 867
<b>Actif circulant</b>	<b>4 498,6</b>	<b>4 383,4</b>	<b>28 753</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>15 029,6</b>	<b>15 042,3</b>	<b>98 671</b>
<b>Passif</b>			
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>	<b>6 512,2</b>	<b>6 513,7</b>	<b>42 727</b>
Intérêts minoritaires	755,7	783,1	5 137
Emprunts obligataires convertibles et dettes à plus d'un an	3 284,2	3 103,0	20 354
Provisions et autres passifs à plus d'un an	816,0	751,5	4 930
<b>Capitaux permanents</b>	<b>11 368,1</b>	<b>11 151,3</b>	<b>73 148</b>
Fournisseurs et autres passifs à moins d'un an	3 661,5	3 891,0	25 523
<b>Total du passif</b>	<b>15 029,6</b>	<b>15 042,3</b>	<b>98 671</b>

### Avis des Commissaires aux Comptes sur les Comptes consolidés résumés

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons procédé, selon les normes de la profession, au contrôle des Comptes consolidés du Groupe DANONE relatifs aux exercices clos les 31 décembre 1998 et 1997, tels que présentés dans le Document de référence (non reproduit ci-après). Dans notre rapport daté du 17 mars 1999, également présenté dans le Document de référence, nous avons certifié ces Comptes consolidés.

A notre avis, les Comptes consolidés résumés, tels que présentés aux pages 36 à 40, constituent une synthèse qui reflète les aspects significatifs des Comptes consolidés présentés dans le Document de référence.

Paris, le 17 mars 1999

#### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

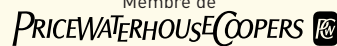


Yves Robin - Loïc Wallaert

*Loïc Wallaert*

BEFEC-PRICE WATERHOUSE

Membre de



Pierre Coll - Patrick Seurat

*P. Seurat*

# Notes annexes résumées

## **Note 1** Résumé des principes comptables et méthodes d'évaluation

### **Principes de consolidation**

Les comptes consolidés de GROUPE DANONE et de ses filiales («le Groupe») sont établis dans le cadre des dispositions légales et réglementaires actuellement en vigueur en France.

La mise en œuvre de ces principes n'occasionne pas de différence significative avec l'application des méthodes d'évaluation préconisées par les principes comptables généralement admis aux Etats-Unis d'Amérique, auxquels le Groupe se réfère également en raison de sa cotation au NYSE, à l'exception cependant de l'absence d'amortissement des marques. L'application des principes comptables généralement admis aux Etats-Unis se traduirait au 31 décembre 1998 par une réduction du résultat net consolidé de 44,7 millions d'euros (46,2 millions d'euros au 31 décembre 1997) qui serait ainsi ramené à 553,4 millions d'euros au 31 décembre 1998 et par une diminution des capitaux propres consolidés de 457,1 millions d'euros qui seraient ainsi ramenés à 6 056,6 millions d'euros au 31 décembre 1998

Les états financiers consolidés regroupent, par intégration globale, les comptes de toutes les filiales importantes dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif. Les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence.

Le résultat des sociétés acquises (ou cédées) en cours d'exercice est retenu dans le compte de résultat consolidé pour la période postérieure à la date d'acquisition (ou antérieure à la date de cession). Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

### **Bénéfice par action**

Le bénéfice net dilué est déterminé en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'année, après déduction des actions de la société GROUPE DANONE détenues par des sociétés consolidées par intégration globale, et il est calculé en supposant la conversion en actions des obligations convertibles et l'exercice de l'ensemble des options et bons de souscription d'actions existants, après prise en compte dans les résultats des incidences financières théoriques après impôts. Au 31 décembre 1998, 78 557 577 actions ont été retenues pour ce calcul.

### **Eléments exceptionnels**

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui, en raison de leur nature, de leur caractère inhabituel et de leur non récurrence, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle du Groupe, tels que plus ou moins-values de cession de sociétés, charges de restructuration ou amortissements exceptionnels d'immobilisations incorporelles.

### **Immobilisations incorporelles**

#### "Goodwills" et marques

L'écart de première consolidation constaté à l'occasion d'une prise de participation (différence entre le prix d'acquisition et la quote-part de capitaux propres retraités de la société à la date de l'acquisition) est généralement affecté aux postes appropriés du bilan consolidé, y compris aux marques pour les sociétés intégrées, conformément aux recommandations des organismes comptables français.

La partie résiduelle non affectée, y compris les éléments incorporels qui ne peuvent être évalués de façon suffisamment précise, est portée à la rubrique Goodwills à l'actif du bilan consolidé. Les goodwills sont amortis sur une durée de vingt à quarante ans, en majorité sur quarante ans. L'affectation de l'écart de première consolidation aux marques concerne uniquement des marques acquises de valeur importante et durable soutenues par des dépenses de publicité. Leur évaluation, effectuée avec l'aide de consultants spécialisés, tient compte, en particulier, de leur notoriété et de leur contribution aux résultats. Ces marques, qui bénéficient d'une protection juridique, ne font pas l'objet d'amortissement. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dans les résultats si leur valeur vient à décliner de façon importante et durable.

### **Actions conservées**

Les actions de la société GROUPE DANONE détenues par les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés sous la rubrique Actions conservées.

### **Impôts différés**

Les impôts différés sont déterminés, selon la méthode du report variable sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice, sur toutes les différences entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et des passifs, à l'exception toutefois, des goodwills ; des marques majeures, indissociables des sociétés elles-mêmes, et donc non cessibles séparément, constatées en affectation des écarts de consolidation des sociétés acquises ; des réserves non distribuées des sociétés mises en équivalence car, selon la meilleure estimation disponible à ce jour, leur fiscalisation ne serait pas significative au niveau du Groupe.

Les éventuels impôts sur les distributions prévues, non remboursés ou non constitutifs de crédit d'impôt, font l'objet d'une provision.

### **Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance**

Les engagements du Groupe, au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de départ à la retraite, sont déterminés en appliquant une méthode actuarielle prospective qui tient compte des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements sont couverts par des fonds de retraite auxquels le Groupe contribue ou par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

## **Note 2** Eléments exceptionnels

Les résultats de l'exercice 1998 enregistrent des plus-values de cession nettes pour environ 8 millions d'euros sur les cessions d'activités des plats cuisinés, pâtes et nutrition clinique et des charges de restructuration pour environ 52 millions d'euros.

Les résultats exceptionnels de 1997 enregistraient une plus-value globale de 166,8 millions d'euros (sur la cession des activités du Groupe dans le domaine des plats cuisinés appertisés, sauces, soupes et confiserie en France, en Belgique et en Italie), une moins-value de 40 millions d'euros (sur l'apport d'une société de plats cuisinés en Nouvelle-Zélande), des dépréciations d'actifs corporels et incorporels de 109 millions d'euros (sur les activités de pâtes et plats cuisinés en Allemagne et en Espagne), des charges de restructuration pour 11,7 millions d'euros. Ces éléments exceptionnels ont eu un impact négatif sur le résultat net du Groupe de 21,8 millions d'euros en 1998 et 4,9 millions d'euros en 1997.



### Note 3 Investissements financiers

Les principaux investissements réalisés en 1998 concernent principalement la prise de contrôle de la société Aquapenn (Eaux aux Etats-Unis d'Amérique), les prises de participation de 40 % dans la société Aqua (Eaux en Indonésie), 60 % dans la société Shenzhen Health Drinks (Eaux en Chine) et 12,45 % dans la société Yeo Hiap Seng (Boissons à Singapour).

### Note 4 Informations pro-forma non auditées

La comparaison des résultats des exercices 1998 et 1997 est notamment affectée par les cessions intervenues en 1998 et 1997 et des variations des taux de conversion. Les données 1997 pro-forma présentées ci-dessous, non auditées, ont été évaluées en retenant un périmètre, une structure, des taux de conversion identiques à ceux de 1998. Elles sont donc comparables à celles de 1998 mais elles ne représentent pas nécessairement des résultats réels.

en millions d'euros	1997 pro-forma	1998
Chiffre d'affaires net	12 360,4	12 935,0
Résultat opérationnel	1 164,5	1 293,2
Bénéfice net	523,8	598,1

### Note 5 Immobilisations corporelles

en millions d'euros - en millions de francs	1997	1998	1998
Installations techniques, matériels et outillage industriels	5 277,9	5 433,6	• 35 642
Autres immobilisations corporelles	3 491,4	3 434,9	• 22 532
<b>Total</b>	<b>8 769,3</b>	<b>8 868,5</b>	• 58 174
Amortissements cumulés	(4 966,5)	(5 113,1)	• (33 540)
<b>Montant net</b>	<b>3 802,8</b>	<b>3 755,4</b>	• 24 634

La majorité des immobilisations est amortie sur une durée comprise entre 8 et 15 ans.

### Note 6 Immobilisations incorporelles

en millions d'euros - en millions de francs	1997	1998	1998
Goodwills	4 131,7	4 157,3	• 27 270
Marques	1 839,9	1 786,7	• 11 720
Autres immobilisations incorporelles	550,3	594,4	• 3 899
<b>Total</b>	<b>6 521,9</b>	<b>6 538,4</b>	• 42 889
Amortissements des goodwills	(728,4)	(763,3)	• (5 007)
Amortissements des autres immobilisations incorporelles	(370,0)	(403,7)	• (2 648)
<b>Amortissements cumulés</b>	<b>(1 098,4)</b>	<b>(1 167,0)</b>	• (7 655)
<b>Montant net</b>	<b>5 423,5</b>	<b>5 371,4</b>	• 35 234

#### Goodwills

en millions d'euros - en millions de francs	1997	1998	1998
Au 1 <sup>er</sup> janvier	3 477,4	3 403,3	• 22 324
Augmentations de l'exercice	383,0	136,9	• 898
Diminutions de l'exercice	(350,5)	(42,8)	• (281)
Amortissements	(106,6)	(103,4)	• (678)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>3 403,3</b>	<b>3 394,0</b>	• 22 263

### Note 7 Analyse de la variation nette des capitaux propres (hors intérêts minoritaires)

Nombre d'actions	Formant le capital	En circulation
Situation au 31 décembre 97	73 071 609	70 567 030
Augmentation de capital	345 731	345 731
Conversions d'obligations	507 470	507 470
Variation des actions conservées		(1 493 077)
<b>Situation au 31 décembre 98</b>	<b>73 924 810</b>	<b>69 927 154</b>

en millions d'euros	Capital et primes accumulés	Bénéfices de conversion	Différences de conversion	Actions conservées	Capitaux propres part du Groupe
Situation au 31 décembre 97	2 818,5	4 316,1	(363,4)	(259,0)	6 512,2
Augmentation de capital	42,0				42,0
Conversions d'obligations	64,0				64,0
Résultat de l'exercice 98		598,1			598,1
Dividendes distribués		(203,1)			(203,1)
Différences de conversion			(141,0)		(141,0)
Variation des actions conservées				(358,5)	(358,5)
<b>Situation au 31 décembre 98</b>	<b>2 924,5</b>	<b>4 711,1</b>	<b>(504,4)</b>	<b>(617,5)</b>	<b>6 513,7</b>
en millions de francs	19 183	30 903	(3 309)	(4 050)	42 727

Au 31 décembre 1998, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone euro s'élevaient à 459,6 millions d'euros.

### Note 8 Options de souscription et d'achats

Le Conseil d'administration peut octroyer à certains dirigeants et cadres du Groupe des options de souscription ou d'achat d'actions de la société GROUPE DANONE. Ces options sont consenties à un prix d'exercice qui ne peut être inférieur à un minimum légal et avec une échéance qui ne peut dépasser cinq à huit ans à partir de la date d'octroi.

Au 31 décembre, il existe 1 264 085 options non exercées qui ont été attribuées à des prix de souscription d'achat variant entre 91,5 et 232,3 euros.

### Note 9 Emprunts obligataires convertibles et dettes à plus d'un an

en millions d'euros - millions de francs	1997	1998	1998
Emprunts obligataires convertibles	1 095,3	1 049,8	• 6 886
Emprunts obligataires (taux d'intérêt moyen : 7,0% - 1997 : 7,0%)	851,6	863,6	• 5 665
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d'intérêt moyen : 3,4% - 1997 : 3,6%)	1 549,2	1 610,9	• 10 567
Moins partie à moins d'un an	(211,9)	(421,3)	• (2 764)
<b>Total</b>	<b>3 284,2</b>	<b>3 103,0</b>	• 20 354

Les obligations convertibles correspondent :

- à l'emprunt émis, pour 504 millions d'euros en janvier 1990 par GROUPE DANONE au taux de 6,6 %, et qui a été appelé au remboursement anticipé le 1<sup>er</sup> janvier 1999.
- à l'emprunt émis pour 609,8 millions d'euros en octobre 1993 par GROUPE DANONE qui sera amorti en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2002 sous réserve de la possibilité pour GROUPE DANONE de procéder à un remboursement anticipé si le cours de l'action dépasse certains niveaux. La conversion pourra s'effectuer à tout moment à raison d'une action pour une obligation.

## Note 10 Provisions et autres passifs à plus d'un an

en millions d'euros • en millions de francs	1997	1998	1998
Provisions pour engagements de retraite	377,0	364,2	• 2 389
Restructurations	124,9	31,1	• 204
Autres provisions pour risques et charges	304,0	296,1	• 1 942
Impôts différés	(13,4)	37,3	• 245
Subventions d'investissement	23,5	22,8	• 150
<b>Total</b>	<b>816,0</b>	<b>751,5</b>	<b>• 4 930</b>

### Provisions pour engagement de retraite, indemnités fin de carrière et prévoyance

Les droits accumulés et les provisions s'analysent ainsi :

en millions d'euros • en millions de francs	1997	1998	1998
Droits accumulés avec projection de salaire	884,8	908,9	• 5 962
Valeur de marché des fonds	504,2	524,6	• 3 441
Droits accumulés supérieurs aux fonds	380,6	384,3	• 2 521
Éléments non amortis	3,6	20,1	• 132
Engagements provisionnés au bilan	377,0	364,2	• 2 389

### Provisions pour restructuration

Les provisions pour restructuration concernent les éléments suivants :

en millions d'euros	Coût des départs des salariés	Réduction à leur valeur vénale des actifs concernés	Coûts annexes	Total
Provision au 31 décembre 97	85,4	22,6	16,9	124,9
Dotations de l'exercice	20,5	21,3	10,2	52,0
Utilisations de l'exercice	(82,7)	(39,2)	(23,3)	(145,2)
Effet des variations de taux de change	(0,3)	(0,3)		(0,6)
<b>Provision au 31 décembre 98</b>	<b>22,9</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>	<b>31,1</b>
en millions de francs	150	29	25	204

### Autres provisions pour risques et charges

Les autres provisions pour risques et charges comprennent notamment :

- les provisions mathématiques constituées par Danone Ré, la société de réassurance du Groupe pour environ 58 millions d'euros ;
- la provision pour prime de remboursement des emprunts obligataires convertibles pour environ 77 millions d'euros.

## Note 11 Dotation aux amortissements

La dotation aux amortissements se décompose ainsi :

en millions d'euros • millions de francs	1997	1998	1998
Immobilisations corporelles	592,4	554,3	• 3 636
Goodwills	93,9	90,3	• 592
Autres immobilisations incorporelles	49,4	57,3	• 376
<b>Total</b>	<b>735,7</b>	<b>701,9</b>	<b>• 4 604</b>

La charge d'amortissement des goodwills inscrite dans cette ligne ne concerne que les sociétés intégrées globalement. La charge relative aux goodwills sur les sociétés mises en équivalence (13,1 millions d'euros et 12,7 millions d'euros en 1998 et 1997) est comptabilisée à la rubrique Résultats des sociétés mises en équivalence.

## Note 12 Impôts sur les bénéficiaires

La charge d'impôt peut s'analyser de la façon suivante :

en millions d'euros • millions de francs	1997	1998	1998
<b>Charge (produit) d'impôts</b>			
Impôts courants	455,1	441,6	• 2 897
Impôts différés	(3,5)	(8,2)	• (54)
<b>Total</b>	<b>451,6</b>	<b>433,4</b>	<b>• 2 843</b>

Les déficits fiscaux, reportables au 31 décembre 1998, expirent principalement au-delà de l'année 2003. De plus, les moins-values à long terme, reportables au 31 décembre 1998, s'élèvent à 374 millions d'euros.

## Note 13 Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux qui découle de son activité industrielle et commerciale. En revanche, la politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés à des fins spéculatives.

### Couverture du risque de taux

Le financement de l'ensemble des filiales du Groupe DANONE est centralisé, et la Direction financière du Groupe utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de taux. Ces instruments financiers sont principalement des contrats d'échange (swaps) et d'options de taux d'intérêt négociés de gré à gré avec des contreparties de premier rang. Compte tenu de ces instruments de couverture, la dette nette consolidée du Groupe, au 31 décembre 1998, exposée à une variation de taux, s'élève à environ 3 milliards d'euros (emprunts obligataires convertibles compris), et est à taux fixe à hauteur de 25 %. Les résultats dégagés sur les swaps de taux d'intérêt, qui couvrent les éléments du passif financier, sont comptabilisés de manière symétrique à celle des résultats sur les dettes couvertes.

### Couverture du risque de change

Les activités du Groupe DANONE dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays. En conséquence, l'exposition du Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est peu importante. La Direction financière du Groupe utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de change, après compensation des positions résultant des opérations commerciales fermes ainsi que budgétées, de l'ensemble de ses filiales. Le total des instruments de change s'élève à un solde net d'achats de 164,6 millions d'euros. Les pertes et gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments de couverture.

## Note 14 Engagements

Le Groupe s'est engagé à augmenter sa participation dans certaines filiales et, notamment, à acquérir la totalité du capital de la société Galbani. Le montant de ces engagements est de l'ordre de 275 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires dans certaines filiales consolidées du Groupe, au cas où ceux-ci le souhaiteraient. Dans tous les cas, le prix d'acquisition éventuel est fonction de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, le Groupe a concédé une option de vente et bénéficié de contrats d'achats optionnels portant sur 3 250 000 actions.

# Données financières sur onze ans 1988-1998

en millions d'euros	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Activité-Résultats</b>											
Chiffre d'affaires consolidé	6429,8	7419,5	8064,1	10072,2	10799,5	10687,9	11711,1	12112,1	12796,6	13488,1	12935
Résultat opérationnel	690,1	765,6	865,1	1021,6	1085	968,2	1025,4	1069,9	1140,0	1224,0	1293,2
en % du chiffre d'affaires	10,7	10,3	10,7	10,1	10,0	9,1	8,8	8,8	8,9	9,1	10,0
Résultat net	333,7	411,3	471,2	525,2	554,6	521,7	537,7	325,2	515,6	558,6	598,1
<b>Autofinancement et investissements</b>											
Marge brute d'autofinancement	647,8	660,1	756,3	1054,6	1128,0	1020,0	1090,2	1131,8	1212,1	1229,3	1327,2
Investissements industriels	366,3	447,1	460,7	511,9	548,4	467,0	544,7	625,5	683,6	796,7	710,8
Free cash flow	281,4	213	295,6	542,7	579,6	553,1	545,5	506,3	528,5	432,6	616,4
<b>Structure financière</b>											
Capitaux propres (intérêts minoritaires inclus)	2502,5	3015,7	3560,1	4874,3	5022	5494,4	6121,4	6328,6	6895,1	7267,9	7296,8
Dette financière nette	825,5	2654,6	2482,3	1800,3	2077	2432,3	2412,0	2514,0	3289,1	2752,3	2873,4
Taux d'endettement en %	33	88	70	37	41	44	39	40	48	38	39
Total du bilan	5921,0	8584,3	9040,7	10700,1	10932,4	12009,5	13290,7	14203,4	15377,7	15029,6	15042,3
<b>Bourse</b>											
Cours au 31 décembre (ouverture) - en euros	89,8	107,3	98,3	139,5	143,8	146,4	115,9	122,0	110,5	166,0	243,9
Nombre d'actions au 31 décembre	52100710	54713601	55551466	57010992	63787531	67889802	69685276	71295796	72639149	73071609	73924810
Capitalisation boursière au 31 décembre	5077,9	6455,9	6036,1	8976,4	9247,3	9669,7	7946,3	8749,4	8005,3	11963,9	17971
<b>Données par action - en euros</b>											
Bénéfice par action	5,8	6,9	7,4	8,1	8,5	7,8	7,7	4,7	7,1	7,6	8,1
Bénéfice par action avant amortiss. des goodwill	6,1	7,3	8	8,8	9,1	8,6	8,6	5,7	8,2	9	9,5
Dividende global par action	2,1	2,4	2,7	3	3,4	3,5	3,7	3,7	3,9	4,2	4,5
<b>Effectifs</b>											
Effectifs totaux	42234	49693	45254	59158	58063	56419	68181	73823	81579	80631	78945
Dont France	24263	26980	24947	26551	25741	24910	26729	26518	25592	21225	20343
Hors France	17971	22713	20307	32607	32322	31509	41452	47305	55987	59406	58602
<b>en millions de francs</b>											
<b>Activité-Résultats</b>											
Chiffre d'affaires consolidé	42177	48669	52897	66069	70840	70108	76820	79450	83940	88476	84848
Résultat opérationnel	4527	5022	5675	6701	7117	6351	6726	7018	7478	8029	8483
en % du chiffre d'affaires	10,7	10,3	10,7	10,1	10,0	9,1	8,8	8,8	8,9	9,1	10,0
Résultat net	2189	2698	3091	3445	3638	3422	3527	2133	3382	3664	3923
<b>Autofinancement et investissements</b>											
Marge brute d'autofinancement	4249	4330	4961	6918	7399	6691	7151	7424	7951	8064	8706
Investissements industriels	2403	2933	3022	3358	3597	3063	3573	4103	4484	5226	4663
Free cash flow	1846	1397	1939	3560	3802	3628	3578	3321	3467	2838	4043
<b>Structure financière</b>											
Capitaux propres (intérêts minoritaires inclus)	16415	19782	23353	31973	32942	36041	40154	41513	45229	47674	47864
Dette financière nette	5415	17413	16283	11809	13624	15955	15822	16491	21575	18054	18848
Taux d'endettement en %	33	88	70	37	41	44	39	40	48	38	39
Total du bilan	38839	56309	59303	70188	71712	78777	87181	93168	100871	98588	98671
<b>Bourse</b>											
Cours au 31 décembre (ouverture) - en francs	589	704	645	915	943	960	760	800	725	1089	1600
Nombre d'actions au 31 décembre	52100710	54713601	55551466	57010992	63787531	67889802	69685276	71295796	72639149	73071609	73924810
Capitalisation boursière au 31 décembre	33309	42348	39594	58881	60658	63429	52124	57392	52511	78478	117881
<b>Données par action - en francs</b>											
Bénéfice par action	37,9	45,2	48,5	53,3	55,6	50,96	50,33	30,96	46,33	50,07	53,46
Bénéfice par action avant amortiss. des goodwill	40,05	47,9	52,28	57,45	59,82	56,5	56,68	37,51	53,71	58,91	62,07
Dividende global par action	13,64	15,68	17,73	19,77	22,5	23,25	24	24	25,5	27,75	29,52
<b>Effectifs</b>											
Effectifs totaux	42234	49693	45254	59158	58063	56419	68181	73823	81579	80631	78945
Dont France	24263	26980	24947	26551	25741	24910	26729	26518	25592	21225	20343
Hors France	17971	22713	20307	32607	32322	31509	41452	47305	55987	59406	58602

# Société mère GROUPE DANONE

## Comptes de résultat résumés

Le bénéfice de l'exercice 1998 s'élève à 1 588,7 millions de francs. Il est constitué essentiellement d'un résultat financier de 1 567,2 millions de francs, en diminution de 3 459,9 millions de francs. Cette diminution provient principalement du dividende exceptionnel reçu de Compagnie Gervais Danone, en 1997, et destiné à la dotation de la réserve des plus-values nettes à long terme suite à la cession, par Compagnie Gervais Danone, de certaines sociétés qui faisaient partie de la branche Épicerie du Groupe DANONE.

en millions de francs	1997	1998
<b>Résultat d'exploitation</b>	(630,8)	<b>(714,4)</b>
<b>Résultat financier</b>	5 027,1	<b>1 567,2</b>
composé de :		
Dividendes perçus des participations	5 674,4	<b>1 975,2</b>
Intérêts perçus des participations	120,1	<b>217,6</b>
Autres produits et charges financières	(767,4)	<b>(625,6)</b>
<b>Résultat exceptionnel et impôt</b>	1 480,2	<b>735,9</b>
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	5 876,5	<b>1 588,7</b>

## Bilans résumés

Les bilans, après répartition au 31 décembre, 1998 et 1997 sont les suivants :

en millions de francs	1997	1998
<b>Actif</b>		
Immobilisations incorporelles et corporelles	81,6	<b>87,8</b>
Immobilisations financières	32 059,2	<b>37 306,5</b>
Autres créances et comptes de régularisation	8 068,2	<b>4 897,7</b>
Valeurs disponibles	3 492,7	<b>2 552,6</b>
<b>Total</b>	43 701,7	<b>44 844,6</b>
<b>Passif</b>		
Capitaux propres	28 259,0	<b>29 085,6</b>
Provisions pour risques et charges	308,2	<b>425,9</b>
Dettes financières	13 247,0	<b>12 773,8</b>
Autres dettes et comptes de régularisation	1 887,5	<b>2 559,3</b>
<b>Total</b>	43 701,7	<b>44 844,6</b>

## Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées, au 31 décembre 1998, des éléments suivants :

en millions de francs	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participation	32 721,5	200,0	32 521,5
Autres immobilisations financières	4 794,0	9,0	4 785,0
<b>Total</b>	37 515,5	209,0	37 306,5

Les titres de participation sont évalués à leur coût d'achat hors frais accessoires, à l'exception des titres de participation acquis avant le 31 décembre 1976 qui ont fait l'objet d'une réévaluation. L'impact de cette réévaluation sur les titres de participation, au 31 décembre 1998, s'élève à 151 millions de francs.

En fin d'année, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. Outre la quote-part de capitaux propres de la filiale, que les titres de participation représentent, leur valeur d'inventaire prend également en compte le potentiel économique et financier de la filiale considérée. Les autres immobilisations financières comprennent 3 274 608 actions propres pour une valeur de 4 588 millions de francs.

## Capitaux propres

L'évolution des capitaux propres s'analyse comme suit :

en millions de francs	Mouvements du capital	Mouvements des primes	Autres postes	Total
Augmentation de capital due au plan d'épargne entreprise	1,4	134,3		135,7
Conversion d'obligations, exercice de bons de souscription et d'options de souscription d'actions GROUPE DANONE	7,1	552,5		559,6
Affectation du résultat de l'exercice 1998 au report à nouveau			133,1	133,1
Autres mouvements			(1,8)	(1,8)
<b>Total</b>	8,5	686,8	131,3	826,6

Au 31 décembre 1998, le capital social est composé de 73 924 810 actions au nominal de 10 francs.

## Dettes financières

Les dettes financières sont composées, au 31 décembre 1998, des éléments suivants :

en millions de francs	
Emprunts obligataires convertibles	6 886,3
Autres emprunts obligataires	5 271,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	168,4
Emprunts et dettes financières divers	447,2
<b>Total</b>	12 773,8

## Affectation du résultat et dividende

### Montant du dividende

Il a été décidé la distribution d'un dividende net par action de 3 euros, assorti d'un avoir fiscal de 1,5 euro. En conséquence, l'affectation du résultat de l'exercice est la suivante (troisième résolution de l'Assemblée générale ordinaire) :

en francs	
<b>Origines</b>	
Résultat de l'exercice	1 588 729 388
Report à nouveau antérieur	3 159 192 531
<b>Total</b>	4 747 921 919
<b>Affectation</b>	
Réserve légale	853 201
Dividendes	1 454 744 898
Report à nouveau	3 292 323 820
<b>Total</b>	4 747 921 919



# Résolutions

soumises à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 1999

## Résolutions à caractère ordinaire

### Première résolution

Approbation des conventions visées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article 103 de la loi du 24 juillet 1966.

### Deuxième résolution

Approbation des comptes de l'exercice 1998 de la société GROUPE DANONE.

### Troisième résolution

Affectation du résultat et fixation du dividende.

Le bénéfice de l'exercice s'élevant à 1 588 729 388 francs, le montant distribuable est affecté au paiement d'un dividende à hauteur de 1 454 744 898 francs.

Ce dividende net de 3 euros par action est assorti d'un avoir fiscal de 1,5 euro maximum. Il sera détaché, à compter du 26 mai 1999, sur présentation du coupon n° 47 et payable en numéraire à partir de cette date.

### Quatrième à dixième résolution

Renouvellement pour trois années des mandats d'administrateur de :

MM. Umberto Agnelli	4°
Michel David-Weill	5°
Luca Fossati	6°
Jean Gandois	7°
Jacques Nahmias	8°
Edouard de Royère	9°
Jacques Vincent	10°

### Onzième résolution

Renouvellement pour trois années du mandat d'administrateur de M. Yves Boël, conformément aux dispositions de l'article 15-II des statuts.

### Douzième résolution

Fixation du montant global brut annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'administration : 2 millions de francs.

### Treizième résolution

Autorisation d'émettre des obligations simples ou des titres subordonnés pour une durée de cinq années pour un montant maximal de 2 milliards d'euros.

### Quatorzième résolution

Autorisation de procéder à l'acquisition par la société de ses propres actions dans la limite de 10 % du montant total des actions composant le capital social.

Le prix d'achat unitaire des actions rachetées ne devra pas dépasser 350 euros. Le prix de vente ne devra pas être inférieur à 200 euros.

## Résolutions à caractère extraordinaire

### Quinzième résolution

Délégation globale au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription.

### Seizième résolution

Fixation des montants autorisés par le Conseil d'administration de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital, sans maintien du droit préférentiel de souscription mais avec faculté de conférer un délai de priorité.

### Dix-septième résolution

Délégation au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital en cas d'offre publique portant sur les titres de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription.

### Dix-huitième résolution

Délégation au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital en cas d'offre publique portant sur les titres de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription.

### Dix-neuvième résolution

Autorisation au Conseil d'administration d'augmenter le capital en faveur des salariés de GROUPE DANONE ou des sociétés de son groupe avec renonciation corrélative au droit préférentiel de souscription.

### Vingtième résolution

Autorisation au Conseil d'administration de consentir des options d'achat d'actions.

### Vingt et unième résolution

Autorisation au Conseil d'administration de convertir le capital social ou la valeur nominale des actions émises par la société en euros.

### Vingt-deuxième résolution

Autorisation d'annuler des actions et de réduire le capital suite au rachat par la société de ses propres actions dans la limite de 10 %.

### Vingt-troisième résolution

Pouvoirs à conférer au Conseil d'administration pour l'accomplissement des formalités.

# Principales filiales du Groupe DANONE

## Produits laitiers frais

### Blédina SA

383, rue Philippe-Héron,  
BP 432,  
69654 Villefranche-sur-Saône  
Cedex, France  
Tél. : (33) 4 74 62 63 64  
Fax : (33) 4 74 62 63 32  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 2 763 millions  
de francs.

Activité : alimentation infantile,  
diététique adulte.  
Usines : Villefranche-sur-  
Saône, Brive, Ris-Orangis,  
Steenvoorde.  
Effectifs : 1 443.  
Principales marques : Blédina,  
Gallia, Gayelord Hauser,  
Jacquemaire Santé, Biovivre,  
Athlon.

### Danone GmbH

Heinrich Wieland Straße 170,  
D- 81735 München, Allemagne  
Tél. : (49) 89 62 73 30  
Fax : (49) 89 62 73 33 65  
Participation du Groupe : 99,9 %.  
Chiffre d'affaires : 713 millions  
de Deutsche Mark.

Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts.  
Usines : Ochsenfurt,  
Rosenheim, Hagenow.  
Effectifs : 816.  
Principale marque : Danone.

### Danone SA

Intercontinental Plaza,  
Moreno 877, Piso 14,  
1091 Buenos Aires, Argentine  
Tél. : (54) 11 4341 4000  
Fax : (54) 11 4341 4202  
Participation du Groupe :  
99,5 %.  
Chiffre d'affaires : 263 millions  
de pesos argentins.

Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts, laits aromatisés.  
Usines : Longchamps.  
Effectifs : 599.  
Principales marques :  
La Serenisima, Ser.

### NV Danone SA

Avenue de Broqueville, 12,  
B-1150 Bruxelles, Belgique  
Tél. : (32) 2 776 68 11  
Fax : (32) 2 762 84 52  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 7 112 millions  
de francs belges.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts.  
Usine : Rotselaar.  
Effectifs : 495.  
Principale marque : Danone.

### Danone SA

Centro Empresarial de São  
Paulo,  
Av. Maria Coelho Aguiar, 215  
Bloco D - 8º  
05804-900 São Paulo/SP,  
Brésil  
Tél. : (55) 11 3741 9112  
Fax : (55) 11 3741 9064  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 221 millions  
de dollars US.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts, requeijão.  
Usine : Poços de Caldas  
(Minas Gerais).  
Effectifs : 1 565.  
Principale marque : Danone.

### Danone Inc.

100, rue Lauzon  
Boucherville, Québec J4B 1E6,  
Canada  
Tél. : (1) 450 655 7331  
Fax : (1) 450 655 2201  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 103 millions  
de dollars canadiens.  
Activité : yoghourts, crèmes,  
fromages cottage, fromages  
frais.  
Usine : Boucherville.  
Effectifs : 385.  
Principales marques : Delisle,  
Danone.

### Danone SA

C/Buenos Aires, 21  
08029 Barcelona, Espagne  
Tél. : (34) 93 291 20 00  
Fax : (34) 93 419 42 13  
Participation du Groupe :  
55,7 %.  
Chiffre d'affaires : 115 313 mil-  
lions de pesetas.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts.  
Usines : Parets del Valles  
(Barcelona), Sevilla, Salas  
(Asturias), Aldaya (Valencia),  
Tres Cantos (Madrid).  
Effectifs : 2 574.  
Principale marque : Danone.

### Danone

126, rue Jules-Guesde,  
BP 63,  
92302 Levallois-Perret Cedex,  
France  
Tél. : (33) 1 40 87 20 00  
Fax : (33) 1 40 87 23 60  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 6 977 millions  
de francs.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts.  
Usines : Saint-Just Chaleysin,  
Ferrières-en-Bray, Neufchâtel,  
Le Molay-Littry, Baillleul,  
Villecomtal.  
Effectifs : 2 837.  
Principale marque : Danone.

### Danone Kft

Kereszturi ut 210,  
H 1106 Budapest X, Hongrie  
Tél. : (36) 1 260 33 77  
Fax : (36) 1 261 82 94  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 14 544  
millions de forints.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts.  
Usines : Keletpest (Budapest),  
Marcali.  
Effectifs : 547.  
Principale marque : Danone.

### Danone SpA

Via Fabio Filzi, 25,  
20124, Milano, Italie  
Tél. : (39) 02 67 50 31  
Fax : (39) 02 67 07 14 71  
Participation du Groupe : 99,7 %.  
Chiffres d'affaires : 340  
milliards de livres.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts.  
Usine : Casale Cremasco.  
Effectifs : 266.  
Principale marque : Danone.

### Danone de Mexico SA de CV

Guillermo Gonzalez Camarena  
383, Col. Santa Fe,  
01210 Deleg. alvaro Obregon  
Mexico DF, Mexique  
Tél. : (525) 258 7200  
Fax : (525) 292 2606  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 205 millions  
de dollars US.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts.  
Usines : Huehuetoca, Irapuato.  
Effectifs : 1 405.  
Principale marque : Danone.

### Danone Sp zoo

Ul. Redutowa 9/23,  
01-103 Warszawa, Pologne  
Tél. : (48) 22 86 08 200  
Fax : (48) 22 86 08 450  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 634 millions  
de zlotys.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts, snacks.  
Usines : Varsovie, Bierun.  
Effectifs : 1 162.  
Principales marques : Danone,  
Mildes.

### Danone Portugal SA

Avenida da Republica  
Nº 35-7/8  
1050-186 Lisboa, Portugal  
Tél. : (351) 316 6800  
Fax : (351) 316 6890  
Participation du Groupe :  
52,8 %.  
Chiffre d'affaires : 14 412  
millions d'escudos.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts.  
Usine : Castelo Branco.  
Effectifs : 284.  
Principale marque : Danone.

### Danone A/S

Konopistska 905,  
256 37 Benesov U. Prahy  
République Tchèque  
Tél. : (420) 301 751 111  
Fax : (420) 301 727 156  
Participation du Groupe :  
95,1 %.  
Chiffre d'affaires : 1 941 millions  
de couronnes tchèques.  
Activité : yoghourts, fromages  
frais, desserts.  
Usine : Benesov.  
Effectifs : 478.  
Principale marque : Danone.

### Danone Clover SA

219 Golf Club Terrace,  
Constantia Kloof,  
1709 Roodepoort,  
Afrique du Sud  
Tél. : (27) 11 470 8600  
Fax : (27) 11 475 1515  
Participation du Groupe :  
66,8 %.  
Chiffre d'affaires : 416 millions  
de rands.  
Activité : yoghourts,  
fromages frais, desserts,  
boissons lactées.  
Usine : Boksburg.  
Effectifs : 25.  
Principales marques : Danone,  
Clover.

### The Dannon Company

120 White Plains Road,  
Tarrytown, NY 10591-5536,  
Etats-Unis  
Tél. : (1) 914 366 9700  
Fax : (1) 914 366 2805  
Participation du Groupe : 89 %.  
Chiffre d'affaires : 522 millions  
de dollars US.  
Activité : yoghourts, glaces au  
yoghourt.  
Usines : Minster (Ohio),  
Forth Worth (Texas),  
West Jordan (Utah).  
Effectifs : 876.  
Principale marque : Dannon.

### Galbani

Via Fabio Filzi, 25,  
20124 Milano, Italie  
Tél. : (39) 02 66 99 61  
Fax : (39) 02 66 99 64 60  
Participation du Groupe : 90 %.  
Chiffre d'affaires : 2 306  
milliards de livres.  
Activité : fromages, fromages  
frais, charcuterie.  
Usines : Bozzolo,  
Calsalbuttano, Casale  
Cremasco, Certosa,  
Corteolona, Langhirano.  
Effectifs : 4 657.  
Principales marques : Galbani,  
Casa Romagnoli, Bel Paese,  
Certosa, Santa Lucia.

## Boissons

### Aguas de Lanjarón

c/Recogidas 37, 2º 35  
18005 Granada, Espagne  
Tél. : (34) 95 853 51 00  
Fax : (34) 95 826 46 15  
Participation du Groupe :  
78,5 %.  
Chiffre d'affaires : 7 470 millions  
de pesetas.  
Activité : eaux minérales  
plates.  
Usines : Moratalla (Murcia)  
Lanjarón (Granada).  
Effectifs : 188.  
Principales marques :  
Lanjarón, Neval, Fontdalt.

### **Aguas Minerales**

Intercontinental Plaza,  
Moreno 877, P 10,  
1091 Buenos Aires, Argentine  
Tél. : (54) 11 4341 4260  
Fax : (51) 11 4341 4251  
Participation du Groupe : 50 %.  
Chiffre d'affaires : 46 millions  
de pesos argentins.  
Activité : eaux minérales  
plates et gazeuses.  
Usine : Chascomús.  
Effectifs : 169.  
Principales marques : Villa del  
Sur, San Francisco.

### **Alken-Maes**

Waarloosveld 10,  
B-2550 Waarloos, Belgique  
Tél. : (32) 1 530 90 11  
Fax : (32) 1 531 41 91  
Participation du Groupe :  
99,6 %.  
Chiffre d'affaires : 5 392 millions  
de francs belges.  
Activité : bières, bières sans  
alcool, boissons sucrées.  
Brasseries : Waarloos, Alken,  
Jumet, Kobbegem.  
Effectifs : 698.  
Principales marques : Maes,  
Cristal, Kronenbourg, Tourtel.

### **Birra Peroni Industriale**

Via R. Birolli, 8,  
00155 Roma, Italie  
Tél. : (39) 06 854 571  
Fax : (39) 06 442 48 656  
Participation du Groupe :  
24,4 %.  
Chiffre d'affaires : 544 milliards  
de lires.  
Activité : bières, bières sans  
alcool.  
Brasseries : Bari, Battipaglia,  
Napoli, Padova, Roma.  
Effectifs : 972.  
Principales marques : Peroni,  
Kronenbourg, Tourtel.

### **Evian**

22, avenue des Sources,  
BP 87,  
74503 Évian Cedex, France  
Tél. : (33) 04 50 26 80 80  
Fax : (33) 04 50 26 80 66  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 3 516  
millions de francs.  
Activité : eaux plates, eaux  
gazeuses, brumisateurs.  
Usines : Amphion,  
Saint-Galmier, La Salvetat-  
sur-Agout.  
Effectifs : 1 558.  
Principales marques : Évian,  
Badoit, Salvetat, Brumisateur.

### **Font Vella SA**

c/Urgell, 240, 8  
08036 Barcelona, Espagne  
Tél. : (34) 93 227 25 00  
Fax : (34) 93 227 24 66  
Participation du Groupe :  
77,8 %.  
Chiffre d'affaires : 17 557  
millions de pesetas.  
Activité : eaux minérales  
plates et gazeuses.  
Usines : Amer (Girona),  
San Hilario (Girona).  
Effectifs : 339.  
Principales marques :  
Font Vella, Fonter, Font Lys,  
Font Picant, Fonteforte.

### **Italaquae SpA**

Via Appia Nuova, 700,  
00179 Roma, Italie  
Tél. : (39) 06 78 05 41  
Fax : (39) 06 78 58 564  
Participation du Groupe : 91 %.  
Chiffre d'affaires : 357 milliards  
de lires.  
Activité : eaux minérales  
plates et gazeuses.  
Usines : Boario, Riardo.  
Effectifs : 597.  
Principales marques :  
Ferrarelle, Boario, Santagata,  
Aqua di Nepi.

### **Kronenbourg**

68, route d'Oberhausbergen,  
BP 13,  
67037 Strasbourg Cedex,  
France  
Tél. : (33) 3 88 27 44 88  
Fax : (33) 3 88 27 42 06  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 5 309 mil-  
lions de francs.  
Activité : bières, bières sans  
alcool, boissons à base de  
bière.  
Brasseries : Strasbourg,  
Obernai, Champigneulle,  
Rennes.  
Effectifs : 2 159.  
Principales marques :  
Kronenbourg, Kanterbräu,  
Tourtel, X-Cider.

### **Mahou SA**

Paseo Imperial, 32, 28008  
Madrid, Espagne  
Tél. : (34) 91 526 9100  
Fax : (34) 91 366 5072  
Participation du Groupe :  
33,3 %.  
Chiffre d'affaires : 57 540  
millions de pesetas.  
Activité : bières, bières sans  
alcool.  
Brasseries : Madrid, Alovera.  
Effectifs : 1 201.  
Principale marque : Mahou.

### **San Miguel**

Urgell, 240,  
08036 Barcelona, Espagne  
Tél. : (34) 93 227 23 00  
Fax : (34) 93 419 35 71  
Participation du Groupe :  
80,5 %.  
Chiffre d'affaires : 39 180  
millions de pesetas.  
Activité : bières.  
Brasseries : Burgos, Llerida,  
Malaga.  
Effectifs : 935.  
Principale marque : San  
Miguel.

### **Volvic**

60, boulevard Maréchal-Joffre,  
BP 41,  
92340 Bourg-la-Reine, France  
Tél. : (33) 1 46 11 88 88  
Fax : (33) 1 46 11 88 89  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 1 810 millions  
de francs.  
Activité : eaux minérales  
plates et gazeuses.  
Usines : Volvic, Saint-  
Germain-Lembron.  
Effectifs : 600.  
Principales marques : Volvic,  
Arvie.

## **Biscuits**

### **Bagley SA**

Intercontinental Plaza,  
Moreno 877, Pisos 11-12-13,  
1091 Capital Federal  
Buenos Aires, Argentine  
Tél. : (54) 11 4341 4000  
Fax : (54) 11 4341 4042  
Participation du Groupe :  
91 %.  
Chiffre d'affaires : 216 millions  
de pesos argentins.  
Activité : biscuits salés et  
sucrés, snacks.  
Usines : Buenos Aires, Villa  
Mercedes (San Luis).  
Effectifs : 2 587.  
Principale marque : Bagley.

### **Bolshevik**

Leningradski Prospekt 15,  
125040 Moscou, Russie  
Tél. : (7) 095 213 0024  
Fax : (7) 095 937 9000  
Participation du Groupe :  
72,8 %.  
Chiffre d'affaires : 64 millions  
de dollars US.  
Activité : biscuits sucrés et  
salés.  
Usine : Moscou.  
Effectifs : 1 531.  
Principales marques :  
Bolshevik, Tuc.

### **Danone-Čokoládovny A/S**

Palac Karlin  
Thamova 289/13,  
186 21 Praha 8  
République tchèque  
Tél. : (420) 2 72 00 1111  
Fax : (420) 2 72 00 2112  
Participation du Groupe : 49,1 %.  
Chiffre d'affaires : 10 646 mil-  
lions de couronnes tchèques.  
Activité : biscuits.  
Usines : Opavia, Kolonada,  
Deli.  
Effectifs : 4 720.  
Principales marques : Opavia.

### **Danone SA**

Av. Maria Coelho Aguiar  
Bloco D-8  
05804-900 São Paulo/SP  
Brésil  
Tél. : (55) 11 3741 9106  
Fax : (55) 11 3741 9064  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 118 millions  
de dollars US.  
Activité : biscuits, confiserie  
Usine : Campinas (SP).  
Effectifs : 1 733.  
Principales marques : Triunfo,  
Danone.

### **Griesson De Beukelaer GmbH**

Arnoldstraße 62,  
D-47906 Kempen, Allemagne  
Tél. : (49) 2152 1410  
Fax : (49) 2152 141 312  
Participation du Groupe : 40 %.  
Chiffre d'affaires : 214 millions  
de Deutsche Mark.  
Activité : biscuits sucrés et  
salés.  
Usine : Kempen.  
Effectifs : 381.  
Principales marques : LU,  
De Beukelaer.

### **Heudebert**

4-6, rue Edouard-Vaillant,  
BP 50,  
91207 Athis-Mons, France  
Tél. : (33) 1 69 54 10 10  
Fax : (33) 1 69 54 10 05  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 1 200  
millions de francs.  
Activité : panification sèche et  
barres céréalières.  
Usines : Granville, Toulouse,  
Vervins.  
Effectifs : 756.  
Principale marque :  
Heudebert.

### **Irish Biscuits**

Belgard Road,  
Tallaght,  
Dublin 24, Irlande  
Tél. : (353) 1 414 11 11  
Fax : (353) 1 451 18 98  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 65 millions  
de livres irlandaises.  
Activité : biscuits sucrés et  
salés.  
Usine : Tallaght.  
Effectifs : 628.  
Principales marques : Jacob's,  
Bolands.

### **The Jacob's Bakery Ltd**

PO Box 1, Long Lane, Aintree,  
Liverpool L9 7BQ,  
Royaume-Uni  
Tél. : (44) 151 525 3661  
Fax : (44) 151 530 3444  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 179 millions  
de livres sterling.  
Activité : biscuits sucrés, salés  
et chocolatés.  
Usines : Wigston (Leicester),  
Aintree.  
Effectifs : 1 456.  
Principales marques : Jacob's,  
Club.

### **LU**

Avenue Ambroise-Croizat,  
BP 93  
91002 Evry Cedex, France  
Tél. : (33) 1 60 76 72 00  
Fax : (33) 1 60 76 77 99  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 4 550 millions  
de francs.  
Activité : biscuits et snacks  
sucrés et salés, pâtisserie  
industrielle.  
Usines : Évry, Cestas,  
Château-Thierry, La Haye  
Fouassière, Calais, Charleville,  
Besançon, Champagnac-de-  
Belair, Jussy.  
Effectifs : 2 821.  
Principales marques : LU.

### **LU Benelux (Belgique)**

De Beukelaer-Pareinlaan 1,  
B-2200 Herentals, Belgique  
Tél. : (32) 1 424 12 11  
Fax : (32) 1 424 56 84  
Participation du Groupe :  
99,6 %.  
Chiffre d'affaires : 9 451 millions  
de francs belges.  
Activité : biscuits, snacks,  
panification sèche.  
Usines : Herentals, Beveren.  
Effectifs : 1 516.  
Principales marques : LU,  
De Beukelaer.

### **LU Benelux (Pays-Bas)**

Bessemerstraat 19-21,  
3316 GB Dordrecht, Pays-Bas  
Tél. : (31) 786 524 524  
Fax : (31) 786 185 743  
Participation du Groupe :  
99,6 %.  
Chiffre d'affaires : 202 millions  
de florins.  
Activité : biscuits et snacks.  
Usine : Dordrecht.  
Effectifs : 266.  
Principales marques :  
De Beukelaer, LU.

### **LU España**

c/Urgell, 240 6<sup>e</sup> Planta  
08036 Granollers, Barcelona,  
Espagne  
Tél. : (34) 93 227 2100  
Fax : (34) 93 227 2175  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 12 159  
millions de pesetas.  
Activité : biscuits, panification  
sèche.  
Usines : Granollers, La Roca.  
Effectifs : 354.  
Principale marque : LU.

### **Papadopoulos**

26 P. Ralli Avenue,  
11810 Athènes, Grèce  
Tél. : (30) 1 3450 3111-5  
Fax : (30) 1 3421 225  
Participation du Groupe : 60 %.  
Chiffre d'affaires : 21 200  
millions de drachmes.  
Activité : biscuits.  
Usines : Athènes, Volos,  
Thessaloniki, Eonophita.  
Effectifs : 1 001.  
Principale marque :  
Papadopoulos.

### **Saiwa SpA**

Via A. Cecchi, 6,  
16129 Genova, Italie  
Tél. : (39) 010 53 92 1  
Fax : (39) 010 53 92 365  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 348  
milliards de liras.  
Activité : biscuits, gaufrettes,  
snacks salés, panification.  
Usine : Locate-Triulzi (Milano),  
Capriata d'Orba (Alessandria).  
Effectifs : 967.  
Principale marque : Saiwa.

## Autres activités alimentaires

### **Générale Traiteur**

41, quai Fulchiron,  
69321 Lyon Cedex 05, France  
Tél. : (33) 4 72 56 47 00  
Fax : (33) 4 72 56 47 93  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 892 millions  
de francs.  
Activité : plats cuisinés, pâtes  
à tarte, tartes salées,  
quenelles, produits exotiques.  
Usines : Sablé-sur-Sarthe,  
Viriat, Briec de l'Odé.  
Effectifs : 738.  
Principales marques : Marie,  
Luang.

### **HP Foods Ltd**

Grafton House,  
1371 Mollison Avenue, Enfield,  
Middlesex EN3 7JZ,  
Royaume-Uni  
Tél. : (44) 990 326 663  
Fax : (44) 990 134 881  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 133 millions  
de livres sterling.  
Activité : sauces brunes et  
produits asiatiques.  
Usines : Aston Cross,  
Worcester, Boston.  
Effectifs : 360.  
Principales marques : Lea &  
Perrins, HP, Amoy, Rajah.

### **Marie Surgelés**

29, rue Eugène-Hénaff,  
94782 Vitry-sur-Seine Cedex,  
France  
Tél. : (33) 1 47 18 50 00  
Fax : (33) 1 47 18 50 66  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 1 538 millions  
de francs.  
Activité : entrées et plats  
cuisinés surgelés.  
Usines : Mirebeau, Airvault,  
Chacé.  
Effectifs : 1 222.  
Principales marques : Marie.

### **Star SpA**

Via Matteotti, 142,  
20041 Agrate Brianza (Milano),  
Italie  
Tél. : (39) 039 68 38 1  
Fax : (39) 039 68 38 346  
Participation du Groupe : 50 %.  
Chiffre d'affaires : 1 032  
milliards de liras.  
Activité : sauces, condiments,  
margarines, huiles, bouillons,  
thon en boîte, infusions,  
dérivés de la tomate, plats  
cuisinés et préparations  
culinaires, diététique infantile.  
Usines : Agrate Brianza  
(Milano), Carnate (Milano),  
Corcagnano (Parma), Sarno  
(Salerno).  
Effectifs : 1 381.  
Principale marque : Star.

## Emballage

### **BSN Emballage (et Verdôme)**

64, boulevard du 11-Novembre  
1918, BP 1228,  
69611 Villeurbanne Cedex,  
France  
Tél. : (33) 04 72 82 51 71  
Fax : (33) 04 72 82 52 38  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 3 120  
millions de francs.  
Activité : bouteilles en verre  
(bières, vin spiritueux,  
champagne, mousseux,  
boissons sans alcool).  
Usines : Gironcourt, Vayres,  
Wingles, Labégude, Veauche,  
Reims,  
Puy-Guillaume.  
Effectifs : 3 254.  
Principales marques : BSN  
Emballage, Verdôme.

### **BSN Vidrio España SA**

Apartado Correos 52148,  
28080 Madrid, Espagne  
Tél. : (34) 91 506 53 00  
Fax : (34) 91 506 53 53  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 15 832  
millions de pesetas.  
Activité : bouteilles en verre,  
bouteilles plastiques, pots.  
Usines : Séville, Barcelone.  
Effectifs : 753.  
Principale marque : BSN  
Vidrio España.

### **NV Vereenigde Glasfabrieken**

Buitenhavenweg 114-116,  
Postbus 46,  
3100 AA Schiedam, Pays-Bas  
Tél. : (31) 10 42 60 200  
Fax : (31) 10 42 70 451  
Participation du Groupe : 100 %.  
Chiffre d'affaires : 546 millions  
de florins.  
Activité : bouteilles et pots  
industriels en verre,  
gobeletterie en verre, autres  
produits d'emballage.  
Usines : Lelystad, Leerdam,  
Maastricht.  
Effectifs : 1 690.  
Principales marques : Royal  
Leerdam, VG.

### **VMC**

41, rue Pierre-Maître,  
BP 67,  
51053 Reims Cedex, France.  
Tél. : (33) 03 26 87 96 00.  
Fax : (33) 03 26 87 58 90.  
Participation du Groupe :  
99,7 %.  
Chiffre d'affaires : 838 millions  
de francs.  
Activité : emballages en verre,  
bocaux.  
Usines : Givors, Reims.  
Effectifs : 1 011.  
Principales marques : VMC,  
Le Parfait.

## Asie Pacifique

### **Amoy Food Ltd**

11-15, Dai Fu Street,  
Tai Po Industrial Estate, Tai Po  
New Territories, Hong Kong  
Tél. : (852) 2665 66 33  
Fax : (852) 2665 68 38  
Participation du Groupe :  
90,3 %.  
Chiffre d'affaires : 527 millions  
de dollars HK.  
Activité : sauces asiatiques,  
Dim Sum surgelés.  
Usines : Tai Po (Hong Kong),  
Shenzhen.  
Effectifs : 1 811.  
Principales marques : Amoy,  
Royal Dragon.

### **PT Aqua Golden Mississippi**

Jl Pulotuntuet N° 3,  
Kawasan Industri Pulo Gadung  
13920 Jakarta, Indonésie  
Tél. : (62) 2 460 3070  
Fax : (62) 2 460 9177  
Participation du Groupe :  
36,1 %.  
Chiffre d'affaires : 445,7  
milliards de roupies  
indonésiennes.  
Activité : eau minérale plate  
Usines : 14 : 9 à Java, 1 à Bali,  
2 à Sumatra, 1 en Sulawesi  
(Célèbes), 1 à Brunei.  
Effectifs : 7 471.  
Principales marques : Aqua,  
Vit, Sehat

### **Britannia Brands (Malaysia) SDN BHD**

126 A Jalan Skudai,  
81200 Tampoi, Johor Bahru,  
Malaisie  
Tél. : (60) 7 237 5545  
Fax : (60) 7 236 7094  
Participation du Groupe :  
90,3 %.  
Chiffre d'affaires : 115 millions  
de ringgits.  
Activité : biscuits, distribution  
de produits du Groupe.  
Usine : Johor Bahru.  
Effectifs : 970.  
Principales marques : Danone,  
Jacob's, Thye Hong, Volvic, LU.



**Britannia Industries Ltd**

Britannia Gardens, Airport Road, Vimanapura,

Bangalore 560 017, Inde

Tél. : (91) 80 527 8585

Fax : (91) 80 526 6063

Participation du Groupe : 18,4 %.

Chiffre d'affaires : 9 117 millions de roupies indiennes.

Activité : biscuits, panification et pâtisserie industrielle.

Usines : Calcutta, Madras, Bombay, Delhi.

Effectifs : 5 293.

Principale marque : Britannia.

**Calpis Ajinomoto Danone Co. Ltd**

Ebisu-Minami CG Bldg. 3F

2-4-1, Ebisu-Minami,

Shibuya-ku, Tokyo 150, Japon

Tél. : (81) 3 5722 52 80

Fax : (81) 3 5722 52 83

Participation du Groupe : 25 %.

Chiffre d'affaires : 12 204

millions de yens.

Activité : yoghourts, fromages

frais, desserts, boissons lactées.

Usine : Kawasaki.

Effectifs : 200.

Principales marques : Danone, Calpis Kids.

**Continental Biscuits Ltd**

1st Floor, PIDC House,

Dr. Ziauddin Ahmad Road,

Karachi 75530, Pakistan

Tél. : (92) 21 111 771 771

Fax : (92) 21 568 33 78

Participation du Groupe :

44,7 %.

Chiffre d'affaires : 940 millions

de roupies pakistanaises.

Activité : biscuits.

Usine : Sukkur.

Effectifs : 342.

Principale marque : LU.

**Griffin's Foods Ltd**

17 Sultan Street,

PO Box 11-221, Ellerslie,

Auckland, Nouvelle-Zélande

Tél. : (64) 9 579 9900

Fax : (64) 9 579 9901

Participation du Groupe :

90,3 %.

Chiffre d'affaires : 217 millions de dollars néo-zélandais.

Activité : biscuits, sauces, snacks.

Usines : Lower Hut, Papakura, Wiri.

Effectifs : 706.

Principales marques : Griffin's, ETA.

**Hangzhou Wahaha Co. Ltd**

160 Qingtai Street,

Hangzhou Zhejiang 310 009,

Chine

Tél. : (86) 571 695 20 46

Fax : (86) 571 695 01 50

Participation du Groupe : 41 %.

Chiffre d'affaires : 2 729

millions de yuans.

Activité : boissons lactées et eaux en bouteille.

Usines : Hangzhou.

Effectifs : 5 740.

Principale marque : Wahaha.

**Shanghai Danone Biscuits Foods Co. Ltd**

440 Cao Bao Road,

Shanghai 200233, Chine

Tél. : (86) 21 6482 3280

Fax : (86) 21 6475 28 74

Participation du Groupe :

54,2 %.

Chiffre d'affaires : 301 millions

de yuans.

Activité : biscuits.

Usine : Shanghai.

Effectifs : 1 268.

Principale marque : Danone.

**Shenzhen Danone Health Drinks Co. Ltd**

Shizi shan, Shangwu Cun

Baoan Qu-Shi Yan Zhen

Shenzhen, Guangdong Province,

Chine

Tél. : (86) 755 760 8698

Fax : (86) 755 760 8092

Participation du Groupe :

54,2 %.

Chiffre d'affaires : 36,4 mil-

lions de REM Be.

Activité : eau minérale plate.

Usine : Shenzhen.

Effectifs : 350.

Principale marque : Yili.

**Tangshan United European & Haomen Brewery Co. Ltd**

Haomen Road, Yutian County,

Tangshan City

Hebei Province, 064100, Chine

Tél. : (86) 315 611 2273

Fax : (86) 315 611 0893

Participation du Groupe :

63,2 %.

Chiffre d'affaires : 313 millions de yuans.

Activité : bières.

Usine : Tangshan.

Effectifs : 1 944.

Principale marque : Haomen.

**Wuhan Euro Dongxihu Brewery Co. Ltd**

Dongxihu, Yanjiadu, Wuhan

Hebei Province, 430047, Chine

Tél. : (86) 27 389 1851

Fax : (86) 27 389 2932

Participation du Groupe :

54,2 %.

Chiffre d'affaires : 394 millions de yuans.

Activité : bières.

Usine : Wuhan.

Effectifs : 3 296.

Principale marque : Xing Yin Ge.

**Exportation****Danone International Brands Paris**

26, rue Treilhard,

75008 Paris, France

Tél. : (33) 1 44 35 20 20

Fax : (33) 1 42 89 40 18

Participation du Groupe : 100 %.

Chiffre d'affaires : 632 millions

de francs.

Activité : exportation

des marques internationales

du Groupe.

Effectifs : 118.

Principales marques : Évian,

Volvic, HP, Lea & Perrins, LU,

Jacob's.

**Great Brands of Europe**

208 Harbor Drive, Stamford,

CT 06902, États-Unis

Tél. : (1) 203 425 17 00

Fax : (1) 203 425 19 00

Participation du Groupe : 100 %.

Chiffre d'affaires : 197 millions

de dollars US.

Activité : commercialisation

d'eau minérale et de produits

alimentaires.

Effectifs : 198.

Principales marques : Évian,

Volvic, LU, Dannon

Natural Spring Water,

Lea & Perrins, HP.

**Taux de change (taux moyen 1998)**

		euros	francs français
1 bath thaïlandais	THB	0,022	0,1465
1 couronne danoise	DKK	0,134	0,8803
1 couronne suédoise	SEK	0,113	0,7413
1 couronne slovaque	CSK	0,026	0,1673
1 couronne tchèque	CZK	0,028	0,184
1 Deutsche Mark	DEM	0,511	3,3526
1 dinard tunisien	TND	0,790	5,1821
1 diram marocain	MAD	0,094	0,6145
1 dollar canadien	CAD	0,606	3,9747
1 dollar Hong Kong	HKD	0,116	0,7624
1 dollar Nouvelle-Zélande	NZD	0,482	3,1587
1 dollar Singapour	SGD	0,540	0,3,5407
1 dollar Taiwan	TWD	0,027	0,1768
1 dollar US et Argentine	USD/ARS	0,900	5,9058
1 dollar australien	AUD	0,566	3,7133
drachme (000)	GRD	3,036	19,9138
escudo (000)	PTE	4,988	32,7219
1 florin	NLG	0,453	2,9742
1 forint hongrois	HUF	0,004	0,0274
1 franc belge	BEF	0,025	0,1625
1 franc suisse	CHF	0,620	4,0667
1 lev bulgare	BGL	0,001	0,0034
lire (000)	ITL	0,518	3,3951
1 livre irlandaise	IEP	1,279	8,392
1 livre sterling	GBP	1,494	9,786
1 mark finlandais	FIM	0,168	1,1034
1 nouveau shekel	ILS	0,238	1,5585
peseta (000)	ESP	6,018	39,4753
1 peso mexicain	MXP	0,098	0,6434
1 peso philippin	PHP	0,022	0,1449
1 rand sud-africain	ZAR	0,163	1,0724
1 ringgit malais	MYR	0,231	1,5169
1 roupie indonésienne	IDR	0,094	0,6151
1 roupie indienne	INR	0,022	0,1431
1 roupie pakistanaise	PKR	0,019	0,1221
1 shilling autrichien	ATS	0,073	0,4765
yen (000)	JPY	6,891	45,2036
1 yuan chinois	CNY	0,109	0,7134
1 zloty polonais	PLZ	0,257	1,6873

# Directeurs de départements

**R. Abrams**

Lea & Perrins, États-Unis

**S. Alagh**

Britannia Industries, Inde

**A. Alfieri**

Eau, Italie  
Italaquae, Italie

**C. Barabino**

Saiwa, Italie

**D. Baroin**

Développement et  
Organisation, Groupe

**M. Berger**

Industriel — Branche Biscuits,  
Europe

**C. Blanc**

Administratif et Fiscal, Groupe

**G. Bruneau**

Achats Activités Emballage

**Y. Buchsenschutz**

Sources internationales  
Evian-Volvic

**G. Casala**

Produits laitiers frais  
Europe du Nord,  
Danone France

**D. d'Oléon**

Communication, Groupe

**L. Davis**

Griffin's Foods,  
Nouvelle-Zélande

**V. De Noce**

Danone Service, Brésil

**J.-P. Deffis**

Administrateur délégué  
MAHOU SA, Espagne

**L. Delaby**

Juridique, Groupe

**J.-M. Detrez**

Chargé de mission,  
Branche Biscuits Europe

**J.-P. Doly**

BSN Vidrio, Espagne

**J.-C. Duhem**

Générale Traiteur, France

**C. Elmaleh**

Plan, Comptes et Contrôle  
de gestion, Groupe

**L. Fa**

HP Foods, Royaume-Uni

**E. Faber**

Développement et Stratégie,  
Groupe

**A. Fazel**

Recherche Produits frais,  
CIRDC

**C. Feltrin**

Conseiller industriel, Activités  
Emballage, Groupe

**D. Freedman**

Jacob's Bakery Ltd,  
Royaume-Uni

**C. Garcia Martos**

Industriel — Activités  
Emballage, Groupe

**X. Gaudio**

Danone, Italie

**H. Giraud**

Fusions et Acquisitions Europe  
de l'Est et Amérique, Groupe

**P. Guéroult**

Plats cuisinés frais et  
surgelés, Marie Surgelés,  
France

**A. Havermans**

Vereenigde Glasfabrieken,  
Pays-Bas

**J.-C. Horen**

Finances, Groupe

**T. Houillon**

Danone Inc., Canada

**B. Hours**

LU, France

**J. Ioffe**

Bolshevik, Russie

**Ph. Jacob**

Eau, Argentine  
Aguas Minerales, Argentine

**J.-C. Jacomin**

Danone, Hongrie

**P. Jacquesson**

Brasseries Kronenbourg,  
France

**J.-J. Jarrosson**

Projet ECR, Groupe

**C. Joly**

Clover, Afrique du Sud

**L. Jubert**

Blédina, France

**W.A. Kardaszewicz**

Danone Biscuits, Benelux

**J. Kirk**

Recherche, Développement &  
Qualité, Groupe

**T. Kunz**

Produits laitiers frais,  
Amérique du Nord,  
The Dannon Company Inc.,  
Etats-Unis

**B. Lapeyre**

Eau, Espagne  
Fontvella, Espagne

**T. Leprat**

BSN Emballage, France

**J.L. Lomas**

Marque Danone & Partners,  
Groupe

**M. Marfouk**

Systèmes d'information,  
Groupe

**F. Martin**

Danone, Mexique

**G. Mauerhofer**

Produits laitiers frais,  
Europe centrale et orientale

**N. Mehra**

Achats, Groupe

**M. Menu**

Marketing et Développement  
marché, Eau Monde, Groupe

**R. Mercier**

SEAT, France

**B. Meurisse**

Marketing, Danone France

**J.-F. Molle**

Sécurité alimentaire,  
Réglementation et  
Environnement, Groupe

**Ch. Neu**

Danone, Benelux

**R. Ng**

Amôy et activités sauces,  
Chine

**O. Ow**

Activités Biscuits, ASEAN,  
Britannia Brands, Malaisie

**J.-P. Paré**

Bagley SA, Argentine

**M. Penicaud**

Développement des dirigeants,  
Groupe

**J.-J. Perez Cuesta**

Danone, Allemagne

**P. Qin**

Activités du Groupe en Chine

**P. Rambaud**

Danone dans la Vie, Groupe

**M. Ribeiro Machado**

Produits laitiers frais, Brésil

**J. Robles Gonzales**

Produits laitiers frais, Europe  
du Sud, Danone Espagne

**E. Rodrigues**

Biscuits, Amérique latine

**M. Rodriguez**

Eaux, USA/Canada  
Great Brands of Europe,  
Etats-Unis

**F. Salamon**

Danone, Argentine

**F. San Juan Garcia**

San Miguel, Espagne

**M. Sardin**

Aqua Golden Mississippi,  
Indonésie

**A. Serfaty**

Elidis, France

**G. Serralunga**

Star SpA, Italie

**Y. Sonnois**

Danone International Brands  
Europe et Amérique du Sud

**G. Soularue**

Trésorerie, Groupe

**A. Spagnolo**

Chargé de projets «Nouveaux  
business Produits laitiers»

**A. Tapie**

Stratégies commerciales,  
Groupe

**F. Vallejo**

Développement New Business  
Eau, Amérique latine

**J.-C. Vidal**

Industriel, recherche &  
développement Eau Monde,  
Groupe

**C. Walker**

Heudebert, France

**T. Zurcher**

OPAVIA- Danone Cokoladovny  
A.S, République tchèque

# Directeurs généraux de branches

**R. Antoine**

Exportation

**D. Ernst**

Biscuits, Europe

**D. Melin**

Emballage



**DANONE**