

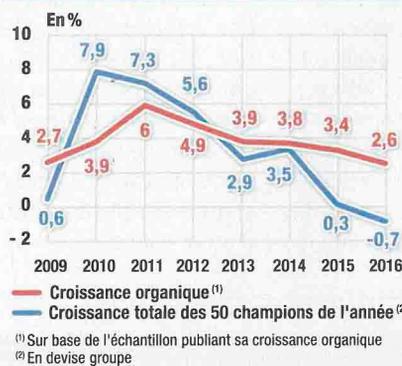
Le trou d'air inédit des géants des PGC

En 2016, pour la première fois, le chiffre d'affaires global des 50 plus gros industriels mondiaux des produits de grande consommation a reculé. Toutefois, leur rentabilité est en hausse et ceux qui performant montrent le chemin pour rebondir : monter en gamme et se digitaliser.

Une grande première depuis quinze ans ! C'est en effet la première fois que l'étude annuelle menée par OC&C Strategy Consultants en partenariat avec LSA sur la performance financière des 50 plus grands producteurs mondiaux de biens de grande consommation indique une baisse de leur chiffre d'affaires. Dit plus clairement, si ces géants de l'alimentaire, de l'hygiène-beauté et de l'entretien affichent un chiffre d'affaires de 1 078 milliards de dollars, cet ensemble a reculé de 0,7 % en 2016. Ils paraissent bien loin les 7,9 % de croissance de 2010...

Si les 50 champions sont en panne de croissance, ils enregistrent toutefois une rentabilité en hausse. En 2016, leurs marges opérationnelles, aussi bien que leurs marges brutes, ont augmenté, avec un bénéfice opérationnel global de 18,8 % contre 16,6 % pour 2015, soit une hausse appréciable de 2,2 points. Il est à noter toutefois que cette augmentation est principalement due à des bénéfices exceptionnels et que la marge opérationnelle nette sous-jacente a progressé de 0,5 point seulement, pour passer à 17 % en 2016. En dépit de l'attention portée par le public aux programmes de réduction des coûts, ce gain de rentabilité s'explique largement par les cours des matières premières avantageux en 2016, plutôt que par une réduction des frais généraux ou par l'impact du « budget base zéro », inspiré par 3G Capital, que de nombreuses entreprises classées parmi les 50 champions affirment avoir adopté.

Si la conjoncture reste difficile, certaines stratégies s'avèrent gagnantes. On voit des poids lourds du secteur parvenir à la croissance en tablant sur le commerce en ligne ou sur la montée en gamme et en épousant les tendances de consommation, comme celles liées au mode de vie sain, par exemple. Pour donner un coup de fouet à leur croissance, les entreprises les plus réactives doivent redoubler d'efforts dans ces domaines, et celles qui le sont moins doivent



EN NÉGATIF POUR LA PREMIÈRE FOIS

Pour la première fois en quinze éditions de l'étude OC & C, les champions mondiaux des PGC ont vu leur chiffre d'affaires reculer en 2016. Leur croissance organique est également orientée à la baisse depuis cinq ans. Sources : rapports annuels, analyses OC&C

1 078
MILLIARD DE DOLLARS

Le chiffre d'affaires dans les PGC des 50 géants du secteur en 2016

Sources : rapports annuels, analyses OC&C

15^e édition de l'étude d'OC&C Strategy Consultants sur la performance et la stratégie des 50 champions mondiaux de la grande consommation



veiller à intégrer ces aspects le plus rapidement possible, sous peine d'accuser un retard. C'est ainsi que plusieurs stratégies ont permis aux chefs de file du secteur comme PepsiCo, Unilever ou Nestlé d'enregistrer une forte croissance interne de leur chiffre d'affaires.

Les opportunités du commerce en ligne

On peut d'abord citer l'exploitation active des opportunités de commerce en ligne, pratiquée par Unilever, Mondelez et Nestlé, qui ont vu leur chiffre d'affaires dans ce domaine augmenter de 30 à 50 % en 2016. Bien que le commerce en ligne constitue une portion assez faible de leur CA, ces sociétés sont la preuve qu'il peut représenter un à deux points de pourcentage de la croissance interne

LES 50 PREMIERS GROUPES MONDIAUX DE PGC

Chiffres clés des 50 premiers groupes mondiaux en 2016. Sources : rapports annuels, analyses OC&C

Rang 2016	Évolution 2016/2015	Société	Pays	CA PGC 2016, en Mrds \$	Évolution du CA PGC 2016/2015*, en %	Marge opérationnelle 2016, en %	Marge opérationnelle 2015, en %	Rentabilité des capitaux engagés 2016, en %	Rentabilité des capitaux engagés 2015, en %
1	0	Nestlé	Suisse	90,83	+0,8	15,6	15,1	14,6	14,9
2	0	Procter & Gamble	États-Unis	64,88	-7,7	21,1	19,1	14,0	13,1
3	0	PepsiCo	États-Unis	62,80	-0,4	15,6	15,4	16,3	17,3
4	0	Unilever	Royaume-Uni/Pays-Bas	58,34	-1,0	15,1	14,3	22,0	23,5
5	0	JBS	Brésil	48,62	+7,5	4,0	5,6	7,9	9,1
6	+1	AB InBev	Belgique	45,52	+4,4	28,3	31,9	5,8	13,0
7	-1	Coca-Cola	États-Unis	41,86	-5,5	19,7	22,2	10,7	12,5
8	0	Tyson Foods	États-Unis	36,88	-10,9	7,7	5,3	14,4	10,9
9	+1	L'Oréal	France	27,58	+2,6	16,7	18,0	16,2	18,0
10	+2	Philip Morris International	États-Unis	26,69	-0,4	40,9	40,0	52,4	55,2
11	0	Kraft Heinz	États-Unis	26,49	-3,5	23,2	24,7	5,5	4,3
12	-3	Mondelez	États-Unis	25,92	-12,5	11,2	7,0	6,0	4,1
13	+2	Heineken Holding	Pays-Bas	23,01	+1,4	13,8	13,8	9,7	9,6
14	0	Danone	France	22,50	-2,4	13,8	13,3	8,5	12,0
15	-2	Archer Daniels Midland	États-Unis	22,15	-12,2	3,2	3,7	7,5	9,4
16	+1	Suntory	Japon	22,03	-0,3	6,5	5,7	4,7	4,0
17	+1	WH Group	Chine	20,24	+5,7	8,8	7,2	17,2	13,1
18	-2	British American Tobacco	Royaume-Uni	20,00	+12,6	46,7	44,2	24,1	25,6
19	0	Altria Group	États-Unis	19,24	+2,6	46,2	44,6	25,2	40,3
20	0	Japan Tobacco	Japon	18,88	-4,9	24,4	24,4	16,1	18,5
21	0	General Mills	États-Unis	16,56	-6,1	16,9	15,3	16,2	15,2
22	+5	Kirin Breweries	Japon	16,40	-5,9	8,5	7,7	8,9	8,4
23	+5	Asahi Breweries	Japon	15,34	+1,0	9,0	6,9	9,9	8,6
24	0	Colgate Palmolive	États-Unis	15,20	-5,2	25,3	24,2	43,4	44,5
25	+1	Kimberly Clark	États-Unis	15,01	-2,1	18,9	9,5	40,4	19,7
26	-4	SabMiller	Royaume-Uni	14,90	-10,4	30,7	33,1	12,0	14,0
27	-4	Diageo	Royaume-Uni	14,22	-3,0	30,4	30,9	14,2	15,8
28	-3	Conagra	États-Unis	14,13	-10,7	-1,2	2,1	-1,2	2,3
29	0	Grupo Bimbo	Mexique	13,53	+15,0	7,5	6,5	12,0	11,1
30	0	Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	13,41	+11,5	24,4	25,3	18,6	20,3
31	0	Johnson & Johnson	États-Unis	13,31	-1,5	28,0	28,0	18,3	18,9
32	+3	Reynolds American Inc	États-Unis	12,50	+17,1	43,6	35,3	12,2	8,4
33	0	SCA	Suède	11,83	+2,7	9,6	9,5	8,8	9,1
34	-2	Kellogg Company	États-Unis	11,80	-4,4	10,2	7,4	12,5	9,1
35	+4	Nippon Meat Packers	Japon	11,44	+2,3	2,7	3,8	6,4	9,2
36	+1	Kao	Japon	11,25	-0,5	12,9	10,9	22,7	19,5
37	-3	Estée Lauder Companies	États-Unis	11,19	+4,3	14,3	14,9	23,4	26,2
38	+3	Henkel	Allemagne	10,66	+7,4	14,7	14,5	13,9	17,0
39	+3	Imperial Tobacco	Royaume-Uni	9,97	+11,0	16,0	15,9	10,9	9,6
40	-4	LVMH	France	9,84	+4,8	16,4	15,8	12,9	12,0
41	-1	Royal Frieslandcampina	Pays-Bas	9,83	-1,6	5,3	5,3	10,4	11,7
42	+1	Brasil Foods	Brésil	9,72	+4,8	5,4	13,1	5,6	14,0
43	+2	Pernod Ricard	France	9,61	+1,4	24,1	18,6	7,9	6,1
44	+2	Hormel Foods	États-Unis	9,52	+2,8	14,0	11,6	27,7	23,3
45	-1	Carlsberg	Danemark	9,31	-4,2	13,2	12,9	8,8	9,3
46	-8	Arla Foods A.M.B.A	Danemark	9,00	-4,5	4,0	3,9	8,6	8,0
47	+4	Yamazaki Baking	Japon	8,94	+1,7	3,1	2,5	7,8	6,2
48	+1	Bunge Limited	Bermudes	8,51	+2,4	2,7	3,0	8,7	10,2
49	-2	Tingyi	Chine	8,28	-7,9	5,3	5,9	7,4	8,1
50	0	Campbell	États-Unis	7,96	-1,5	12,1	13,5	14,8	16,1

Les marges opérationnelles et rentabilité des capitaux engagés excluent les éléments exceptionnels majeurs tels que plus-values de cession, revalorisations de certains actifs, amendes liées à des poursuites judiciaires. * en devise groupe

SEPT GÉANTS NON CLASSÉS FAUTE DE DONNÉES PRÉCISES

Estimation du chiffre d'affaires PGC d'entreprises qui publient peu de données
Sources : presse spécialisée, communiqués de presse des entreprises, rapports annuels, analyses OC&C

Société	Pays	Segment PGC	CA PGC 2016 estimé, en Mrds \$
Mars Inc	États-Unis	Confiserie et divers alimentaire	35 ⁽¹⁾
Cargill	États-Unis	Alimentaire	environ 33 ⁽²⁾
Groupe Lactalis	France	Produits laitiers	20,6 ⁽³⁾
Dairy Farmers of America	États-Unis	Produits laitiers	13,5
Ferrero	Italie	Confiserie	12,3
Wahaha	Chine	Boissons et autres	10 ⁽¹⁾
S.C. Johnson	États-Unis	Détergents, hygiène	10

(1) données 2015. (2) CA PGC non communiqué, estimé à environ 30% du CA total. (3) avec 1 € = 1,19\$

LES MEILLEURES PERFORMANCES 2016

Top 10 des croissances du chiffre d'affaires PGC* en 2016
Sources : rapports annuels, analyses OC&C. * en devise groupe

	En %
1 Reynolds American Inc	+17,1
2 Grupo Bimbo	+15
3 British American Tobacco	+12,6
4 Reckitt Benckiser	+11,5
5 Imperial Tobacco	+11
6 JBS	+7,5
7 Henkel	+7,4
8 WH Group	+5,7
9 LVMH	+4,8
Brasil Foods	+4,8

Cinq groupes du top 50 des PGC, dont trois britanniques, sont parvenus à faire progresser leur chiffre d'affaires de plus de 10 % en 2016.

UNE SEULE FUSION-ACQUISITION À PLUS DE 10 MILLIARDS DE DOLLARS

Top 10 des plus grandes acquisitions en 2016
Sources : rapports annuels, Mergermarket, analyses OC&C

Rang 2016	Cible	Acquéreur	Montant des transactions, en Mrds \$
1	The WhiteWave Foods Company	Danone	12,06
2	Anheuser-Busch InBev NV (Central and East European Beer Business)	Asahi Group Holdings	7,76
3	The Sun Products Corporation	Henkel	3,60
4	Vogue International	Johnson & Johnson	3,30
5	Coca-Cola Beverages Africa (prise de participation à 54,5%)	The Coca-Cola Company	3,15
6	Royal Grolsch N.V (Grolsche Bierbrouwerij Nederland N.V); Birra Peroni S.R.L.; Meantime Brewing Company Limited	Asahi Group Holdings	2,89
7	Too Faced Cosmetics	Estée Lauder Companies	1,45
8	IT Cosmetics	L'Oréal	1,20
9	Vonpar Refrescos	Coca-Cola Femsa	1,12
10	Osem Investment Ltd (prise de participation à 36,3%)	Nestlé	0,84

Montant total des 10 plus grosses acquisitions opérées en 2016 par les champions du top 50 des PGC

37,37

Montant total des acquisitions opérées en 2016 par les champions du top 50 des PGC

42,10



« Le climat d'incertitude politique, marqué par le référendum britannique sur l'UE, par l'avancée des partis populistes en Europe et par l'élection présidentielle aux États-Unis, a sans doute pesé sur les fusions-acquisitions. »

David De Matteis, partner chez OC&C Strategy Consultants

globale. Il faut également noter que des stratégies de montée en gamme interne ou externe ont prouvé leur efficacité. Diageo a par exemple lancé de nouvelles marques et de nouveaux produits pour élargir sa présence sur les segments haut de gamme dans les catégories existantes.

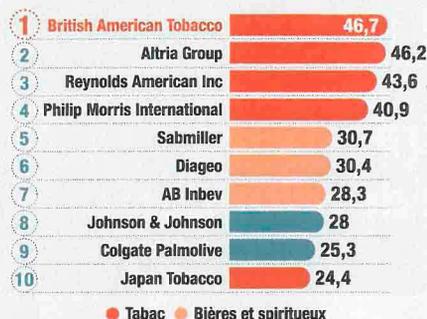
Petite année pour les fusions-acquisitions

L'intérêt du groupe pour les marques haut de gamme a encore été confirmé récemment lors du rachat de la marque de tequila de George Clooney, Casamigos, pour 1 milliard de dollars. D'autres sociétés ont étoffé leur offre haut de gamme par le biais de fusions-acquisitions, tel Unilever et ses

multiples acquisitions d'entités de moindre envergure ces dernières années, comme T2 et REN. Enfin, suivre au plus près la tendance du mode de vie sain s'est aussi avéré payant. La marque Innocent représente désormais un pour cent des ventes de Coca-Cola. La part est faible, mais potentiellement significative en matière de croissance. De la même manière, seuls 12 % du CA de PepsiCo sont imputables à la marque Pepsi-Cola, alors que la gamme du groupe dédiée à l'alimentation quotidienne génère 25 % de son chiffre et que sa gamme *guilt free* (aliments moins caloriques) représente 45 % de son CA, d'où la forte croissance interne du groupe depuis un an.

TABAC ET ALCOOL GAGNENT GROS

Top 10 des marges opérationnelles* en 2016
Sources : rapports annuels, analyses OC&C



● Tabac ● Bières et spiritueux

* Excluant les éléments exceptionnels majeurs tels que plus-values de cession, revalorisations de certains actifs, amendes liées à des poursuites judiciaires.

PHILIP MORRIS CHAMPION DE LA RENTABILITÉ

Top 10 des rentabilités des capitaux engagés* en 2016
Sources : rapports annuels, analyses OC&C



* Excluant les éléments exceptionnels majeurs tels que plus-values de cession, revalorisations de certains actifs, amendes liées à des poursuites judiciaires.

MÉTHODOLOGIE

Actuellement à sa 15^e édition, l'étude menée par OC & C sur les « 50 champions » évalue la performance des cinquante premiers producteurs mondiaux de biens de grande consommation, selon un classement par chiffre d'affaires. Les informations utilisées sont tirées du dernier rapport annuel de chaque entreprise. Les chiffres d'affaires sont indiqués en dollar américain, mais les taux de croissance sont ceux constatés dans la devise dans laquelle les rapports annuels sont établis par chaque société.

LES ÉTATS-UNIS PÈSENT QUATRE FOIS LE JAPON

Sources : rapports annuels, analyses OC&C

Pays	CA 2016 des champions des PGC, en Mrds \$	Nombre de champions	Part dans le CA total, en %
États-Unis	454,10	19	42,14
Japon	104,28	7	9,68
Suisse	90,83	1	8,43
Royaume-Uni	72,49	5	6,73
France	69,52	4	6,45
Royaume-Uni/Pays-Bas	58,34	1	5,41
Brésil	58,34	2	5,41
Belgique	45,52	1	4,22
Pays-Bas	32,84	2	3,05
Chine	28,52	2	2,65
Danemark	18,31	2	1,70
Mexique	13,53	1	1,26
Suède	11,83	1	1,10
Allemagne	10,66	1	0,99
Bermudes	8,51	1	0,79
Total	1 077,61	50	100
Union européenne	319,51	17	29,65

L'ALIMENTAIRE PLOGE

Croissance comparée des 50 champions par secteur (en % et en monnaie groupe)
Sources : rapports annuels, analyses OC&C

	2013	2014	2015	2016
Champions des PGC	+ 2,9	+ 3,5	+ 0,3	- 0,7
Bières & spiritueux	+ 5,7	+ 0,9	+ 1,5	+ 2,2
Alimentation & boisson	+ 3,3	+ 3,0	+ 3,2	- 2,8
Produits laitiers	+ 5,3	+ 2,4	+ 3,2	- 2,8
Hygiène & soin	+ 1,9	+ 1,7	+ 0,3	- 1,6
Dominante pharma	+ 1,7	- 1,4	non dispo	non dispo
Tabac	+ 0,8	- 0,8	- 1,5	+ 3,5
Entreprises diversifiées	- 2,3	- 2,4	+ 10,8	- 0,5

s'agisse d'acquisitions pour accéder à des segments de croissance dans leur catégorie, comme les segments haut de gamme ou les produits naturels, ou qu'il s'agisse de consolidation pour soutenir la rentabilité. Il est clair qu'en 2016, l'actualité, aussi bien en Europe qu'aux États-Unis, a rendu de nombreux acteurs frileux face aux fusions-acquisitions.

Reste que le premier semestre 2017 a déjà montré des signes de reprise des fusions-acquisitions dans l'ensemble du secteur, à mesure que les entreprises s'adaptent aux nouveaux modèles politiques. Entre janvier et mai, pas moins de dix transactions ont été annoncées, pour une valeur globale de 87 milliards de dollars. Et ce, même si l'une des plus grosses opérations potentielles, le rachat d'Unilever par Kraft Heinz, a été contrecarrée de façon spectaculaire en début d'année. ■ YVES PUGET (LSA) ET DAVID DE MATTEIS

(PARTNER CHEZ OC & C STRATEGY CONSULTANTS)

Enfin, avec un volume de 50 milliards de dollars en 2016, contre 226 milliards en 2015, les 50 géants de la grande consommation affichent une baisse substantielle de leurs opérations de fusions-acquisitions. Il ne fait aucun doute que cette chute s'explique en grande partie par le climat d'incertitude politique. Étant donné que les 50 champions peinent à croître et qu'ils sont confrontés à la pression grandissante d'améliorer leurs marges, les opérations de fusions-acquisitions sont plus que jamais justifiées, qu'il