

Pour cette 13^e édition de l'étude annuelle des champions des PGC d'OC&C Strategy Consultants, en partenariat avec LSA, les 50 grands industriels affichent en 2014 une croissance des ventes de seulement 1,7 %, contre 2,9 % en 2013. Ils perdent notamment du terrain année après année face à des marques plus puissantes localement, mais surtout plus agiles et plus focalisées.

PGC, le top 50 des multinationales

Même si l'industrie de la grande consommation reste en croissance en 2014 – les ventes des 50 champions affichaient + 1,7 % –, on assiste à un important ralentissement par rapport à 2012 et à 2013, où elles grimpaient à d'envieux + 5,6 % et + 2,9 %. Cette « panne » s'explique d'abord par des taux de change défavorables, comme en 2013, qui font perdre 3,1 points de progression aux 21 leaders publiant leur croissance organique. Elle s'explique également par un relâchement de cette dernière – qui perd 0,3 point pour les mêmes 21 champions. Il est néanmoins utile de noter que cette croissance organique, même ralentie, se monte à 3,3 %, signe que la grande consommation reste une industrie dynamique, même en période de morosité économique.

Ce contexte maussade concerne cette année tous les secteurs, y compris ceux habitués à des fortes hausses. Les bières et spiritueux n'augmentent ainsi leurs ventes que de 0,9 % (contre 5,7 % en 2013), subissant de plein fouet l'effet des mesures antidépenses ostentatoires en Chine. Pernod Ricard y recule ainsi de 23 %, quand son rival Diageo cède, lui, 30 %.


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

L'activité fusions-acquisitions a repris un peu des couleurs par rapport au point bas de 2013, mais reste à son deuxième niveau le plus faible en dix ans, avec 26 milliards de dollars, pour 34 opérations. Les trois premières opérations représentent les deux tiers de ce montant et concernent le tabac, les bières et les spiritueux. Il s'agit du rachat de Reynolds American par Imperial Tobacco, d'Oriental Brewery par AB In-Bev et d'United Spirits par Diageo. Le montant des cessions a lui aussi doublé, à 29 milliards de dollars. Les champions continuent de se défaire d'activités en faible croissance, non stratégiques dans leur portefeuille ou encore en raison de restrictions légales.

De nombreux « Goliath » pris de vitesse par les « David »

Ce ralentissement structurel révèle toutes les difficultés rencontrées par les 50 champions. Leur focalisation sur la consolidation sectorielle, le recentrage sur des marques mondiales ou encore la multiplication des plans d'économies semblent avoir engendré une sorte de « lourdeur institutionnelle » qui permet certes de stabiliser les marges, mais finit par enrayer le moteur de leur croissance. Il semble que de nombreux « Goliath » manquent de



Usine de fabrication des bières Kronenbourg à Obernai, en Alsace.

DR

CE QU'IL FAUT RETENIR

- **Une croissance globale qui continue de ralentir**, à +1,7 % en 2014, contre 2,9 % en 2013, largement affectée par l'effet négatif des taux de change.
- **Une croissance organique qui freine** elle aussi, à +3,3 %, soit son deuxième niveau le plus bas en treize ans, en raison

d'un ralentissement continu de la progression des volumes.

- **Des marges opérationnelles qui plongent** de 0,3 pt, à 16,8 %, après une année 2013 très favorable.

- **Les 50 champions qui perdent du terrain** face aux « David » parfois plus puissants

localement, mais surtout plus agiles et plus focalisés.

- **Un recul en part de marché** qui se lit à la fois dans les marchés développés, mais aussi dans les BRIC, pourtant moteurs de la croissance des champions.

- **Arrivée d'un 3^e groupe chinois** dans le top 50 mondial,

WH Group, après le rachat de Smithfield Foods en 2014.

- **Le retour des fonds d'investissement**, à l'image de Berkshire Hathaway, de 3G Capital ou de Nomad Foods, qui pourraient s'inviter chez plusieurs champions affaiblis.

Les 50 premiers groupes mondiaux de

Chiffres clés des 50 premiers groupes mondiaux en 2014, en millions de dollars

Rang 2014	Progression vs 2013	Société	Pays	CA PGC 2014 en M\$	Évolution du CA PGC 2014/2013 en %	Marge opérationnelle 2014 en %	Marge opérationnelle 2013 en %	Rentabilité des capitaux engagés 2014 en %	Rentabilité des capitaux engagés 2013 en %
1	0	Nestlé	Suisse	100 205	+ 0,8	20,6	15,6	19,3	15,9
2	0	Procter & Gamble	États-Unis	83 062	+ 0,6	18,7	18,6	13,4	13,7
3	0	PepsiCo	États-Unis	66 683	+ 0,4	14,4	14,6	16,6	14,9
4	0	Unilever	Royaume-Uni/Pays-Bas	64 371	- 2,7	16,6	15,1	28,5	27,2
5	+2	JBS	Brésil	49 102	+ 18,3	5,6	4,3	9,7	6,8
6	0	AB InBev	Belgique	47 063	+ 9	32,1	48	12,8	17,7
7	-2	Coca-Cola	États-Unis	45 998	- 1,8	20	24,3	11,2	14,2
8	+2	Tyson Foods	États-Unis	37 580	+ 9,3	3,7	3,9	6,6	13,7
9	-1	Mondelez	États-Unis	34 244	- 3	9,5	15,8	6,2	9,5
10	-1	Archer Daniels Midland	États-Unis	31 546	- 9,6	4,2	2,6	11,8	7,9
11	+1	L'Oréal	France	29 945	+ 1,9	26,8	17	25,5	15,9
12	-1	Philip Morris International	États-Unis	29 767	- 4,6	39,7	43,2	57,4	57,3
13	0	Danone	France	28 100	- 0,7	10	11,3	8,8	10,1
14	0	Heineken	Pays-Bas	25 593	+ 0,3	15,2	14,1	11	10,4
15	0	British American Tobacco	Royaume-Uni	23 019	- 3,6	37,7	41,1	29,1	32,7
16	0	Japan Tobacco	Japon	22 057	+ 4,4	27	25,1	20,3	22
17	Entrée	WH Group	Chine	21 244	+ 97,5	8,1	2,5	14,3	2,3
18	0	Kraft Foods Group	États-Unis	18 205	- 0,1	10,4	25,2	12,5	28,2
19	+1	General Mills	États-Unis	17 910	+ 0,8	17	16,6	16	16
20	+2	Altria	États-Unis	17 814	+ 2,1	47,8	45,2	35,3	30,8
21	-4	Kirin Brewery	Japon	17 771	- 10,3	5,2	9	4,8	8,4
22	+4	ConAgra	États-Unis	17 703	+ 14,8	5,6	9,5	6,8	9,6
23	0	Colgate Palmolive	États-Unis	17 277	- 0,8	20,6	20,4	35,5	34,5
24	-5	Diageo	Royaume-Uni	16 901	- 4,4	29,4	31,1	16,4	17,5
25	-4	SABMiller	Royaume-Uni	16 704	- 3,9	32,7	31,1	11,4	10,9

Les marges opérationnelles et rentabilités des capitaux engagés incluent les éléments exceptionnels majeurs tels que plus-values de cession, revalorisations de certains actifs, amendes liées à des poursuites judiciaires.

flexibilité et de détermination pour s'adapter aux tendances de marchés et à la diversité des contextes locaux. Année après année, ils perdent du terrain face aux «David» parfois plus puissants localement, mais surtout plus agiles et plus focalisés – les David étant ici définis comme les 20 premiers acteurs du marché ne faisant pas partie du top 100 mondial. Cela se démontre notamment dans les marchés développés. Depuis quatre ans, les 50 leaders ont perdu 1,6 point de part de marché en alimentaire et en boissons aux États-Unis (à 37 % de part de marché), tandis que les David gagnaient 1,9 point, montant à 11 % de part de marché. La tendance est semblable en produits d'hygiène et d'entretien.

Le constat est sans appel aussi dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), pourtant moteurs de croissance des 50 champions. En Chine, par exemple, les 50 leaders ont perdu en deux ans 1,2 point, à 15 % de part de marché, lorsque

les David locaux et internationaux en gagnaient 2,4, à 41 % de part de marché. Il en va de même au Brésil, en Russie et en Inde.

Léger repli des marges après une année 2013 très favorable

Du côté des marges, les leaders de la grande consommation ont vu leurs marges opérationnelles s'effriter de 0,3 point en 2014, à 16,8 %. Cette évolution est surtout due à la marge brute, les engagements en R&D et en marketing étant restés stables. Il faut rappeler que 2014 suit une année de reconstruction des marges, puisque 2013 avait vu les champions bénéficier de la baisse du cours des matières premières permettant d'augmenter les marges de 0,9 point. Concernant la France, la guerre des prix dans la grande distribution est «*dangerouse pour le pays et pose problème à Danone*», a récemment estimé Emmanuel Faber, le directeur général de Danone. Quant à Jean-Paul Agon, président de L'Oréal,

produits de grande consommation

Chiffres clés des 50 premiers groupes mondiaux en 2014, en millions de dollars

Rang 2014	Progression vs 2013	Société	Pays	CA PGC 2014 en M\$	Évolution du CA PGC 2014/2013 en %	Marge opérationnelle 2014 en %	Marge opérationnelle 2013 en %	Rentabilité des capitaux engagés 2014 en %	Rentabilité des capitaux engagés 2013 en %
26	-2	Asahi Breweries	Japon	16 688	-3,9	7,4	6,6	10,3	9,4
27	-2	Kimberly Clark	États-Unis	16 280	+0,7	13,8	16,9	30,7	27,4
28	-1	Kellogg's	États-Unis	14 580	-1,4	7,1	19,2	9	22,9
29	0	Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	14 558	+0,4	39,1	24	33,2	20,5
30	-2	Johnson & Johnson	États-Unis	14 496	-1,4	28,3	22,3	21,1	15,3
31	0	Grupo Bimbo	Mexique	14 066	+2,7	5,7	6	7,3	9,5
32	-2	Brasil Foods	Brésil	13 506	-4,9	11	6,2	12,4	7,4
33	+4	SCA	Suède	12 874	+7,8	10	9,8	8,6	7,8
34	-1	Royal FrieslandCampina	Pays-Bas	12 142	+1,1	4,4	2,8	11,1	7,9
35	-1	Carlsberg	Danemark	11 501	+0,4	12,2	14,4	7,5	7,7
36	+9	Arla Foods	Danemark	11 285	+9	3,5	4,3	7,7	9,6
37	+1	Imperial Tobacco	Royaume-Uni	11 085	-1,6	15,1	13,4	12,2	10,5
38	+1	Kao	Japon	10 968	-2,5	9,1	8,7	16,1	15
39	-4	H.J. Heinz	États-Unis	10 922	-5,3	13,3	13,2	4,3	4,2
40	-6	Estée Lauder	États-Unis	10 921	+7,7	16,7	15,2	31,3	29,6
41	+1	Henkel	Allemagne	10 862	+1,1	13,4	13,6	15,7	16,8
42	+1	Nippon Meat Packers	Japon	10 660	+1,2	3,3	2,9	7,9	6,6
43	-7	Pernod Ricard	France	10 559	-7,3	22,9	24,6	7,7	9
44	0	LVMH	France	10 484	+0,1	26,2	18,3	18,7	11,2
45	-4	Tingyi	Chine	10 117	-6,3	7,2	6,9	10,7	13,1
46	-6	Bunge Limited	Bermudes	9 787	-11,3	1,8	2,3	7,1	8,5
47	+3	Dean Foods	États-Unis	9 503	+5,4	0,1	11,5	0,5	52,1
48	0	Danish Crown	Danemark	9 479	-1,5	3,7	3,6	10,7	11
49	Entrée	Hormel Foods	États-Unis	9 316	+6,5	10	9,3	23,4	22,2
50	-1	Yamazaki Baking	Japon	8 758	-5,1	2,7	1,9	6,5	4,4

Les marges opérationnelles et rentabilités des capitaux engagés incluent les éléments exceptionnels majeurs tels que plus-values de cession, revalorisations de certains actifs, amendes liées à des poursuites judiciaires.

1. LA PLUS GROSSE CESSION DANS LE LUXE FRANÇAIS...

Top 10 des plus gros achats et cessions en 2014, en M\$

Cible	Acquéreur	Vendeur	M \$
Hermès*	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	8 990
L'Oréal*	L'Oréal SA	Nestlé	8 190
D.E Master Blenders; (activités café hors France)	Jacobs Douwe Egberts	Mondelez International, Inc.; Acorn Holdings B.V.	5 000
Iams, Eukanuba et Natura (alimentation animale)	Mars, Incorporated	Procter & Gamble Company	2 900
BRF Brasil Foods SA (11 sociétés de pds laitiers)	Parmalat	BRF Brasil Foods SA	703
Tyson Do Brasil Alimentos; Tyson de Mexico	Pilgrim's Pride Corporation; JBS Foods	Tyson Foods	575
Filiales d'Archer Daniels Midland	Olam	Archer Daniels Midland	550
Filiales d'Archer Daniels Midland	Cargill	Archer Daniels Midland	440
SABMiller	Coca-Cola	SABMiller	260
ConAgra Foods, Cargill Incorporated; Horizon Milling LLC	Nissin Seifun	Cargill, Incorporated; Horizon Milling LLC; ConAgra Foods	215

* Cession de parts

2. ... ET L'ACQUISITION N°1 DANS LE TABAC

Top 10 des plus grosses acquisitions en 2014, en M\$

Cible	Acquéreur	M \$
Reynolds American	Imperial Tobacco	7 100
Oriental Brewery	Anheuser-Busch InBev	6 154
United Spirits Limited (26% du capital)	Diageo	3 140
Canada Bread Company	Grupo Bimbo	1 359
Spotless	Henkel AG & Co KGaA	1 282
Keurig Green Mountain (10,08% du capital)	Coca-Cola	1 251
Ginsber Beer	Anheuser-Busch	621
Yashili (25% du capital)	Danone Asia	566
Coca-Cola Indonésie (29,4% du capital)	Coca-Cola	500
CytoSport	Hormel Foods	470

L'activité fusions-acquisitions a repris un peu des couleurs par rapport au point bas de 2013, mais reste à son deuxième niveau le plus faible en dix ans, avec 26 Mrds \$ (pour 34 opérations). Les trois premières opérations représentent les deux tiers de ce montant et concernent le tabac, les bières et spiritueux.

3. TABAC ET ALCOOL FONT LES MEILLEURES MARGES

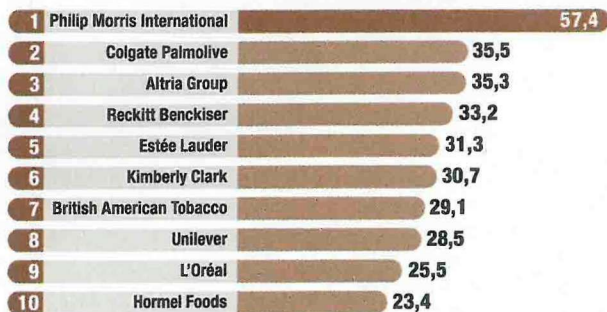
Top 10 des marges opérationnelles en 2014, en %



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

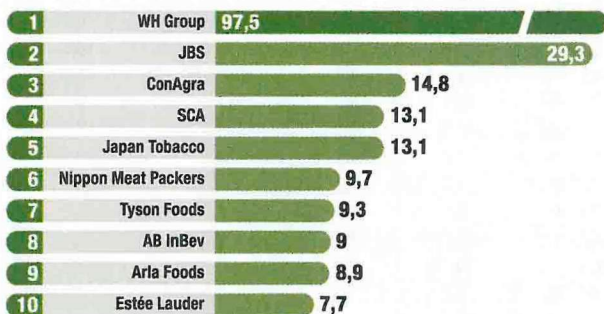
4. PHILIP MORRIS A LA PLUS FORTE RENTABILITÉ

Top 10 des rentabilités des capitaux engagés en 2014, en %



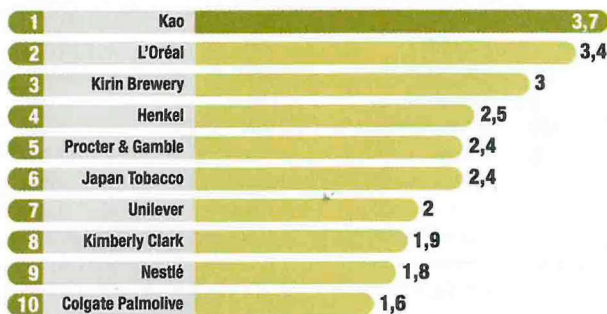
5. LE CHINOIS WH PROGRESSE LE PLUS EN CA

Top 10 des croissances du chiffre d'affaires PGC en 2014, en %, (en monnaie de consolidation du groupe)



6. LE JAPONAIS KAO ENCORE DEVANT POUR LA R & D

Top 10 des taux de dépenses recherche & développement en 2014, en % du chiffre d'affaires, parmi les entreprises du Top 50 qui publient leurs dépenses en R & D



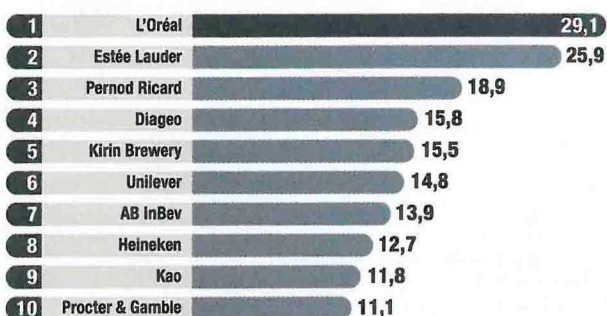
il notait dans un communiqué: «Depuis de nombreuses années, nous avons été handicapés par la force de l'euro et, maintenant, il semble que le vent tourne. Nous entendons tirer le meilleur parti de cet effet monétaire très positif qui va nous aider à réaliser une belle hausse de nos bénéfices et de nos ventes en 2015.»

De nouveaux modèles d'actionnariat

Les fonds d'investissement ont pris la mesure du potentiel de création de valeur qu'un tel contexte implique. Plusieurs géants se retrouvent fragilisés avec des actionnaires potentiellement inquiets et ouverts à de nouvelles approches managériales. Le plan de 400 millions d'euros d'économie entrepris en 2014 chez H.J. Heinz, sur impulsion des fonds Berkshire Hathaway et 3G Capital, est impressionnant par son envergure (réduction de 20 % du personnel, fermeture de cinq usines), par le niveau de détail des mesures engagées (règles de transport, seuil de cartes de visite par employé, réduction de l'espace des bureaux, etc.) et par sa détermination à transformer l'entre-

7. L'ORÉAL TOUJOURS GÉANT DU MARKETING

Top 10 des taux de dépenses marketing en 2014, en % du chiffre d'affaires, parmi les entreprises du Top 50 qui publient leurs dépenses en marketing



prise (remplacement de onze des douze membres de l'équipe de direction). L'annonce de la fusion entre H.J. Heinz et Kraft Foods ou le développement récent de Nomad Foods dans les surgelés sont d'autres exemples de l'émergence de nouveaux modèles d'actionnariat. À l'image des ambitions exprimées par 3G Capital, il faut s'attendre à un regain d'activité

8. LA CROISSANCE 2014 PROCHE DU PLANCHER DE 2009

Croissance totale, en %, des 50 champions de l'année de 2002 à 2014 et croissance organique sur base de l'échantillon publiant sa croissance organique

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Croissance totale des 50 champions de l'année	4,9	2,1	6,3	6,2	5,5	9,5	13,3	0,6	7,9	7,3	5,6	2,9	1,7
Croissance organique	4,2	4,1	4,6	5,2	5,6	6,5	6,7	2,7	3,9	6	4,9	3,9	3,3

9. CES MULTINATIONALES QUI SE CACHENT

Huit entreprises hors classement pour publication insuffisante de données

Entreprise	Pays	Segment PGC	CA PGC estimé 2014 (Mds \$)
Cargill	États-Unis	Alimentaire	34 ⁽¹⁾
Mars/Wrigley	États-Unis	Confiserie et divers alimentaire	33
Groupe Lactalis	France	Produits laitiers	21
Dairy Farmers of America	États-Unis	Produits laitiers	18
Wahaha	Chine	Boissons et autres	12
Ferrero	Italie	Confiserie	11
S.C. Johnson	États-Unis	Détergents, hygiène	10
Vion Food Group	Pays-Bas	Viande	10

(1) Estimé à 25% du chiffre d'affaires total (135 Mds \$ en 2014).



« Ce ralentissement de la croissance concerne cette année tous les secteurs, y compris ceux habitués à des fortes hausses, comme les bières et les spiritueux. »

Frédéric Fessart, associate partner
d'OC & C Strategy Consultants

10. LES ÉTATS-UNIS EN TÊTE

Top 5 des pays les plus représentés parmi les 50 champions des PGC

		Nombre de champions
1	États-Unis	19
2	Japon	6
3	Royaume-Uni	5
4	France	4
5	Danemark	3

Top 5 par chiffre d'affaires des PGC, en M\$, et en %, sur le total des 50 champions des PGC

	Pays	CA PGC 2014 (M\$)	% total
1	États-Unis	503 806	43
2	Suisse	100 205	9
3	Japon	86 901	7
4	Royaume-Uni	82 267	7
5	France	79 089	7

des fonds d'investissement qui pourraient affecter à court et à moyen terme plusieurs champions parmi les plus exposés.

L'année 2015 s'annonce à nouveau terne. La croissance organique du top 4 s'élève à + 3,2 % au premier trimestre, en deçà des prévisions de 4 à 5 %. En particulier, les pays émergents continuent de ralentir leur dynamique, à + 5,7 %, contre près de 10 % l'an passé. Dans cet environnement difficile, les stratégies divergent. Si PepsiCo parie sur le marketing avec une croissance à deux chiffres de ses inves-

tissements marketing en Amérique du Nord, d'autres acteurs comme P&G et Pernod Ricard poursuivent leurs plans d'économies. Mais pas d'inquiétude pour autant des industriels, comme l'exprime le numéro un du top 50. « Notre croissance des ventes au premier trimestre 2015 est conforme à nos prévisions », a déclaré Paul Bulcke, directeur général de Nestlé, avant de confirmer son objectif de croissance organique de 5 % sur l'ensemble de l'année.

PAR YVES PUGET

ET FRÉDÉRIC FESSART (OC & C STRATEGY CONSULTANTS)

MÉTHODOLOGIE

OC&C Strategy Consultants a analysé en détail les performances commerciales et économiques, ainsi que les stratégies déployées par les 50 plus grands fabricants mondiaux de PGC. Ils comprennent l'alimentation, les boissons, le tabac, l'entretien de la maison, l'hygiène,

la beauté, et les aliments pour animaux. Ce classement est réalisé selon le chiffre d'affaires du périmètre PGC, en dollars, sans les taxes relatives aux tabacs et aux alcools. Pour la majorité des sociétés, ces chiffres sont extraits des rapports annuels. Pour les groupes non

américains, les données ont été converties en dollars selon le taux de change moyen sur l'exercice 2014. Les taux de croissance organique ont été calculés à périmètre et taux de change constants. Les moyennes sont toutes pondérées par le CA du périmètre des PGC des entreprises.

Les transactions étudiées ne concernent que celles dont la valeur est publiée et significative (supérieure à 10 M€). Lorsque les groupes effectuent une réévaluation comptable de l'exercice, ce sont les données pro forma qui sont prises en compte.