

# Ces groupes qui se cachent derrière les marques

Les entreprises leaders des PGC sont finalement assez peu connues. Françaises ou étrangères. Leur priorité consiste d'abord à améliorer leur portefeuille de marques, pour asseoir leur poids économique. Descriptif des principales sociétés et de leurs atouts.

**D**ans le chiffre d'affaires des hypers et supermarchés, ce sont les grandes entreprises de l'alimentaire qui génèrent l'essentiel des ventes. Il y a les multinationales «françaises», comme Danone, L'Oréal, LVMH ou Lactalis, des géants mondiaux finalement assez nombreux. Et il y a les multinationales étrangères qui ont leurs filiales en France, Nestlé, mais aussi Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson, Coca-Cola, Mars, Carlsberg...

La priorité pour tous ces géants est la défense de leurs marques. Des griffes qui sont souvent bien plus connues que les entreprises elles-mêmes. C'est aussi grâce à elles que la grande distribution réalise la plus grosse partie de ses bénéfices, et de ses... propres investissements ! Même si ce sont elles qui souffrent le plus de la guerre des prix entre enseignes – et pas seulement, puisqu'une rude concurrence horizontale à la part de marché, à la valeur, au volume est aussi de la partie. Il n'empêche, le principal actif des grands groupes, c'est leurs marques. Pas l'outil industriel – la marque peut même être fabriquée en sous-traitance ; pas non plus les salariés, qui peuvent se trouver à tout endroit du monde ; ni même la recherche et le développement, pourtant indispensables pour l'innovation.

Un signe, Warren Buffet, le milliardaire américain, investit beaucoup dans les entreprises de produits de grande consommation. Et toujours dans des sociétés où les marques sont fortes. Son dernier investissement est le rachat de Kraft, qui a été marié à Heinz, l'an dernier. Mais il est aussi présent au capital de Procter & Gamble et de Coca-Cola. Et pas chez Google, Facebook, Apple. Pour lui, les vraies marques pérennes sont celles des PGC, qui savent évoluer, se restructurer, éco-

nomiser, créer de la valeur pour le consommateur, et donc l'actionnaire. Les étoiles qui peuvent être filantes de l'économie ne sont pas sa tasse de thé. Un jour, elles tomberont, comme nombre de compagnies aériennes, de constructeurs auto, depuis le début du siècle, quand Coca-Cola est toujours là, et solide. Comme Nestlé, Heineken, Martini, ou Henkel, qui règne sur la lessive, malgré – ou grâce à – la concurrence d'Unilever.

## Engagement éthique

«Le rôle d'une grande marque est très sérieux, indique Jean-Baptiste Jantoul, patron de l'activité détergents et produits d'entretien de la filiale française de Henkel (Le Chat, X-tra, Mir...). Elle doit apporter de la valeur ajoutée grâce à l'innovation permanente, de la performance pour nos clients et les consommateurs, améliorer sa fonctionnalité, faire gagner du temps, agir pour mieux protéger l'environnement et la santé. Il y a vingt ans, nous vendions surtout des lessives en poudre. Il en fallait 200 g par lavage. Les paquets étaient lourds et volumineux. Ils encombraient les rayons et la maison. Nous sommes passés à la lessive liquide, et une dose de 70 ml suffit désormais. Nous avons même lancé plus récemment des lessives liquides ultraconcentrées prédosées ou en flacons avec autodoseur, pour éviter le surdosage : 33 ml suffisent. Il y a vingt ans, les lavages se faisaient à 90 ou 60 °C, aujourd'hui nos produits lavent parfaitement dès 30 °C. Ainsi, nous luttons contre le gaspillage. Seule une grande marque peut le faire.

Il faut de l'investissement, de l'engagement, des moyens pour informer et conseiller les consommateurs... Sans pour autant être cher, mais au juste prix, celui qui justifie la performance et le service apportés. Une grande marque, c'est une marque qui évolue sans

## LES ENJEUX

Les marques restent l'actif principal des grandes entreprises de PGC.

En tant que produit d'appel, elles sont soumises à de fortes pressions sur les prix.

Le marketing et l'innovation des marques sont des atouts pour les distributeurs.



évoluer, se restructurer, éco-

## → TOP 25 DES MULTINATIONALES ÉTRANGÈRES

Rang	Entreprise	CA monde en Mrds €	CA France en M€	Nombre de salariés en France	Principales marques
1	Nestlé	85,1	4 900	13 000	Nestlé, Purina, Vittel, Mousline, Nescafé, Lion, Chocapic, Herta...
2	Procter & Gamble	77,6	2 300	2 700	Pampers, Always, Gillette, Duracell, Swiffer, Ariel, Mr Propre, Fluocaril...
3	Johnson et Johnson	69,4	2 000 <sup>(1)</sup>	600	Le Petit Marseillais, Vendôme, Vania, Nett, Neutrogena
4	PepsiCo	61,7	700	600	Pepsi Cola, Tropicana, Lay's, Doritos, Bénédicts, Liptonic
5	Unilever	48,4	2 700	2 550	Lipton, Magnum, Dove, Axe, Omo, Skip, Monsavon, Amora, Fruidor, Domestos
6	Coca-Cola	43	2 000 <sup>(1)</sup>	2 600	Coca-Cola, Fanta, Sprite
7	AB Inbev	38,9	500 <sup>(1)</sup>	NC	Lefte, Stella Artois, Hoogarden
8	Mondelez	32	2 871	2 000	LU, Belin, Côte d'Or, Suchard, L'Or, Senseo, Cadbury, Carambar, Philadelphia Europe
9	Mars	30,2	2 000 <sup>(1)</sup>	4 500	Pedigree, Whiskas, Sheba, Mars, M&Ms, Uncle Ben's
10	Kraft Heinz	26	500 <sup>(1)</sup>	NC	Heinz, Bénédicta, Philadelphia US
11	Heineken	19,2	1 800	4 150	Heineken, Desperados, Pelforth, Affligem
12	Suntory	18,6	1 500 <sup>(1)</sup>	1 000 <sup>(1)</sup>	Orangina, Schweppes, Courvoisier, Jim Beam, Sauza...
13	Kimberly Clark	18,5	NC	NC	Huggies, Kleenex
14	General Mills	17,8	NC	NC	Haagen Däs, Old El Paso, Yoplait avec Sodial
15	Henkel	16,4	850	1 100	X.tra, Le Chat, Mir, Diadermine, Rubson, Schwarzkopf
16	Colgate	16	NC	1 000 <sup>(1)</sup>	Paic, Ajax, La Croix, Tahiti, Palmolive, Colgate
17	Diageo	14,4	NC	-	Johnnie Walker, Smirnoff, JandB, Guinness...
18	Sab Miller	14,1	NC	NC	Pisner Urquell, Grolsch
19	SCA	11,4	NC	2 700	Lotus, Nana, Demak'up, Okay, Up&Go, Tena
20	Reckitt & Benckiser	9	NC	NC	Veet, Woolite, Airwick, Calgon, Durex, Harpic, Jex, Scholl, St Marc, Stéradent...
21	Carlsberg	8,6	NC	1 200	Kronenbourg, Carlsberg, 1664, Grimbergen, Tourtel
22	Ferrero	8	1,2	1 200	Nutella, Kinder, Ferrero Rocher, Tic Tac, Duplo
23	Beiersdorf	6,3	NC	300	Nivea, Hansaplast, Labello
24	Bacardi Martini	5	400	400	Bacardi, Martini, Bombay, Dewar's
25	Coty	4	120	200	Rimmel, Playboy, Bourjois, Opi

(1) Estimation. NC : non connu

«... cesse, grandit avec ses consommateurs et donne du sens !»

Et ces stratégies sont bonnes pour les enseignes. «Des grandes entreprises comme la nôtre ont la volonté et les capacités d'être le meilleur partenaire, le plus inspirant, pour leurs clients pour développer une offre de valeur, ajoute Serge van den Nieuwenhof, directeur général de Bacardi-Martini France. Avec la marque Grey Goose, nous avons créé la catégorie vodka très haut de gamme. La construction de l'image s'est faite pendant de nombreuses années dans le hors domicile, notamment dans les établissements de prestige, ainsi qu'avec les influenceurs pour expliquer le savoir-faire, l'élaboration, l'origine et l'histoire de la marque. Puis, il y a trois ans, nous avons lancé la marque en GMS, à 40 € la bouteille. Un positionnement prix très élevé mais tout à fait légitime grâce au travail effectué en amont.»

## MÉTHODOLOGIE

Source : exclusif LSA. Le classement des grandes entreprises étrangères, et celui des grandes entreprises françaises, vise uniquement celles dédiées tout ou partie aux PGC. Les chiffres d'affaires (convertis en euros) sont issus des rapports annuels pour 2014, ou 2014-2015 pour les entreprises clôturant leur exercice en cours d'année. Le nombre de salariés est issu des sites internet qui les indiquent, ou correspond à des estimations. Le classement ne concerne que les entreprises à capitaux privés (hors coopératives agricoles ou filiales de coopératives agricoles, qui ont fait l'objet d'un classement dans un hors-série LSA en 2015).

Tous les groupes ont à cœur de développer leurs catégories – Danone en a choisi trois et a désinvesti dans le reste – pour se concentrer sur leurs marques essentielles. Unilever, lui, a taillé dans son portefeuille il y a quelques années, supprimant ou cédant 2 000 petites marques d'un coup. Dans les spiritueux, on se bat sur les plus belles marques mondiales, détenues par Pernod-Ricard, Diageo et LVMH, ces deux derniers ayant marié leur portefeuille sur certains marchés. Tous se sont étoffés en termes de chiffre d'affaires. Unilever, dont ■■■■

## → TOP 16 DES MULTINATIONALES ET GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

Rang	Entreprise	CA monde en Mrds€	CA France en M€	Nombre de salariés monde	Principales marques de grande consommation
1	LVMH	30,6	1 000 <sup>(1)</sup>	110 000	Moët, Hennessy, Veuve Clicquot, Chandon. Distribution de Johnnie Walker, Smirnoff...
2	L'Oréal	22,5	2 000 <sup>(1)</sup>	78 000	L'Oréal, Vichy, La Roche Posay, Garnier, Gemey Maybelline...
3	Danone	21	2 000 <sup>(1)</sup>	100 000	Danone, Activia, Gervais, Danette, Evian, Volvic, Blédina, Fortimel...
4	Lactalis	17	2 000 <sup>(1)</sup>	61 000	Lactel, Président, Bridel, Roquefort, Parmalat...
5	Pernod Ricard	8	1 500 <sup>(1)</sup>	18 000	Ricard, Pernod, Jameson, Ballantine's, Absolut, Martell, Mumm
6	Groupe Avril	7	NC	8 200	Lesieur, Matines, Abera...
7	Savencia	4,6	1 280 <sup>(1)</sup>	19 000	Cœur de Lion, Elle et Vire, St Albay, Tartare, Saint Agur...
8	Bigard	4,4	3 000	16 000	Bigard, Charal
9	LDC	3	2 500 <sup>(1)</sup>	17 500	Le Gaulois, Maître Coq, Loué, Marie, Traditions d'Asie
10	Bel	2,8	1 000 <sup>(1)</sup>	11 000	La Vache qui Rit, Babybel, Boursin, Leerdammer, Kiri
11	Groupe Castel	2,6	1 000 <sup>(1)</sup>	28 000	Patriarche, Barton et Guestier, Vieux Papes, Malesan, Sidi Brahim, boissons en Afrique
12	Bonduelle	2	1 500 <sup>(1)</sup>	9 500 <sup>(1)</sup>	Bonduelle, Cassegrain
13	Andros	1,3	NC	7 400	Bonne Maman, Mamie Nova, Andros...
14	Rémy Cointreau	1	NC	1 808	Rémy Martin, Cointreau, Bruichladdich
15	La Martiniquaise	0,9	600	1 600	Label 5, Eristoff, Bardinet, Dillon...
16	Fleury Michon	0,7	600	3 800 <sup>(1)</sup>	Fleury Michon

(1) Estimation. NC : non connu

■ ■ ■ ■ les ventes ont crû de 11 % en 2015 (neuf mois), est focalisé sur ses marques leader, Dove, Lipton, Magnum... « Notre croissance responsable est construite sur des investissements soutenus dans nos marques, indiquait récemment Pol Polman, le patron du groupe. Nos quatre catégories gagnent du terrain et le pipeline de l'innovation est un moteur puissant de notre croissance. » Marque, innovation et rentabilité sont liées.

### Le made in France, gage de savoir-faire

Et les grandes entreprises offrent aussi de l'emploi, au niveau local. « Nous sommes une multinationale, et pourtant, le made in France est très présent chez nous ! Une marque sur trois dans notre portefeuille est élaborée sur l'un des cinq sites français, expose Serge van den Nieuwenhof. Nous exportons plus de 80 % de la production de Grey Goose, Bénédictine, Noilly Prat. Grey Goose est 100 % élaborée en France. Chez nous, sept sur dix marques élaborées en France sont embouteillées dans des bouteilles made in France et 95 % de notre verrerie utilisée dans les bars et restaurants est achetée ici. Nous comptons plus de 400 collaborateurs en direct et nous générons beaucoup d'emploi chez nos sous-traitants locaux. Nous voulons d'ailleurs renforcer notre image made in France à l'international car, pour transmettre un message de savoir-faire, il n'y a pas mieux. »

Mais la capacité de soutien des marques passe quand même par le poids économique et la réduction des coûts de structure. Quand Kraft s'est marié avec Heinz,

la réduction des coûts a été immédiate, des marques mises en vente, pour se concentrer sur les griffes prioritaires. Idem pour Mondelez, qui a logé ses marques de café dans un joint-venture avec Douwe Egberts, ou Nestlé, qui vient d'en faire autant pour ses glaces avec R&R (Paribas Affaires industrielles) au niveau européen. En permanence, il faut revisiter la structure, ses coûts, pour rester compétitif au niveau marketing et commercial. Le rachat de Gillette par Procter & Gamble a ainsi permis à ce dernier d'atteindre une taille quasi équivalente à celle du groupe Nestlé, autour des 80 Mrds€ de chiffre d'affaires, dans le non-alimentaire. Et les capacités d'un groupe comme Procter à animer les rayons, même Michel-Édouard Leclerc n'y pense pas qu'en se rasant le matin. D'autres fusions géantes sont en cours, telle celle d'AB Inbev (Lefebvre...) avec Sab Miller (Budweiser, Corona). La future entité, avec plus de 50 Mrds€ de CA, pourrait dépasser Unilever et Coca-Cola. Mais la taille ne fait pas tout. L'Oréal, avec ses 22 Mrds€, produit une énorme valeur ajoutée, et ses ventes sont bien plus importantes en France que celle d'InBev. De même que Pernod-Ricard, Avril (Lesieur), Savencia Bongrain, LDC, Bonduelle, Andros ou la Martiniquaise (Label 5, Porto Cruz). Ces sociétés réussissent aussi à imposer leurs marques et à attirer la clientèle en rayons. La taille de l'entreprise sert incontestablement, mais le nerf de la guerre, avec ou sans guerre des prix, est la capacité à faire grandir les marques, localement ou mondialement. ■ SYLVAIN AUBRIL