

Où va Mondelez ?

Le groupe américain poursuit son plan de restructuration avec la mise en vente en France de ses activités confiserie et chocolat. Il se recentre sur les marques fortes et les pays émergents.

IRENE ROSENFELD, PDG de Mondelez, transforme, depuis 2014, le business model du groupe au niveau mondial.



34,2 Mrds \$

Le chiffre d'affaires de Mondelez International en 2014, dont environ **40 % réalisés en Europe**

Source : Mondelez

1,9 Mrd €

L'estimation des ventes consolidées de Mondelez France à fin 2014 (hors café)

Source : LSA

RÉPARTITION DES VENTES MONDIALES PAR ACTIVITÉ EN 2015 Source : Mondelez



Cela fait un moment que les rumeurs bruissent. Mondelez entend faire le grand ménage, en se délestant, en France, des marques qui « collent aux dents » – Carambar, les bonbons Krema, Michoko, la Pie qui Chante, les chewing-gums Hollywood et Malabar... – pour se concentrer sur son activité biscuits autour de la marque ombrelle LU, rachetée en 2007 à Danone. Après avoir fusionné, au printemps 2014, ses activités café (Grand'Mère et Jacques Vabre) avec DEMB et cédé, en juillet, sa marque Carte noire et son usine de Lavérune à l'italien Lavazza, Mondelez aurait mandaté des banques d'affaires, dont Goldman Sachs, pour se débarrasser de ses divisions épicerie et fromages (essentiellement Philadelphia, lancé en 2011) en Europe, qui lui auraient rapporté 1,44 Mrd \$, selon son dernier rapport annuel pour 2015.

Un déficit concurrentiel

En France, le groupe a donc mis en vente, en novembre, sa division confiserie avec ses usines de Marcq-en-Barœul (Nord), où sont fabriqués les célèbres Carambar, et de Saint-Genest-d'Ambière, rachetée en 2010 à Cadbury et qui emploie 200 salariés. L'ensemble pèse 150 M\$, une « paille » pour un groupe qui a

LES ENJEUX

- **Doper la rentabilité** du groupe en abandonnant les catégories où il est en déclin.
- **Se concentrer sur les marques fortes** avec un portefeuille plus court.
- **Serrer les coûts en concentrant sa production** industrielle dans les pays émergents.

réalisé, en 2014, 34,2 Mrds \$ de chiffre d'affaires. L'usine de Vichy, qui fabrique les célèbres pastilles, ferait également partie du lot.

L'activité chocolat serait aussi concernée, avec l'usine de Blois, qui produit le célèbre Poulain, et celle de Strasbourg, où sont fabriqués les Rochers Suchard et les chocolats de fêtes. « Poulain s'est fait tailler des croupières et a perdu des parts de marché,

indique un spécialiste du secteur. *Aujourd'hui, il n'est plus que sur le chocolat noir.* » Quant au marché du cacao en poudre, où sont Super Poulain et Grand Arôme, il est en déclin depuis trois ans. « *La position concurrentielle de Mondelez n'est pas très favorable en France sur le chocolat, ce qui peut expliquer ce choix,* analyse Yves Marin, consultant senior chez Kurt Salmon. *Quant à la confiserie, elle*

EN FRANCE, RECENTRAGE DE SON PORTEFEUILLE AUTOUR DES BISCUITS

PRINTEMPS 2014



Fusion de ses activités café (Grand'Mère et Jacques Vabre) avec DEMB.

JUILLET 2015



Cession de sa marque Carte noire à l'italien Lavazza.

NOVEMBRE 2015

Mise en vente de sa division confiserie et fromages (Philadelphia) ainsi que de son activité chocolat.



ET DEMAIN

Priorité à l'activité biscuits autour, notamment, de la marque ombrelle LU.



© PHOTOS : MARTINEZ BERNARD - DR

pourrait poser un problème de cohérence avec la politique de snacking sain menée dans les biscuits, qui va dans le sens d'une amélioration du profil nutritionnel, avec des produits moins gras et moins sucrés.

Si des fonds d'investissements constituent les acheteurs potentiels (PAI, CVC, Ardian, Bridgepoint) – Mondelez souhaitant vendre d'un lot sa confiserie et son chocolat d'ici à fin février –, des industriels sont également en lice, comme Lutti ou Cémoi, dans l'optique d'une vente par appartement beaucoup plus probable.

Vers le modèle Ferrero

Au-delà d'un recentrage hexagonal sur ses activités les plus rentables, on assiste à une évolution globale du groupe. «*Le recentrage de Mondelez sur ses marques fortes constitue un choix drastique. Il se rapproche du modèle Ferrero, avec un portefeuille plus court de marques mondialisées*», reprend Yves Marin. Cette vente constitue donc une nouvelle étape dans le plan de restructuration mondial de 3,5 Mrds\$ mis en place par Mondelez de 2014 à 2018. L'américain n'en finit plus de serrer les coûts et, alors que le chiffre d'affaires est en recul pour le huitième trimestre consécutif (-18 % au troisième trimestre clos, le

30 septembre 2015, à 6,85 Mrds\$), le cours de l'action et les bénéfices s'envolent (7,26 Mrds\$ au troisième trimestre 2015).

Derrière ces restructurations, le financier William Ackman, à la tête du fonds spéculatif Pershing Square, qui a pris 7,5 % du capital en août 2015. Et surtout l'actionnaire Nelson Petz, administrateur de Mondelez, qui met la pression sur Irene Rosenfeld, la patronne de Mondelez, pour doper la rentabilité du groupe. Ce dernier était déjà à l'origine de la scission en 2012 entre les activités d'épicerie nord-américaines (Kraft) et celles dédiées

au snacking à l'international (Mondelez). Depuis, Kraft Foods Group a fusionné avec HJ Heinz pour créer en mars 2015 The Kraft Heinz Co., numéro cinq mondial de l'agroalimentaire, avec un chiffre d'affaires de 28 Mrds\$. Kraft-Heinz, qui dispose d'un droit de préemption depuis sa scission de Mondelez en 2012, pourrait d'ailleurs être un potentiel acquéreur pour Philadelphia.

Cap sur l'Afrique

Pendant qu'ils se séparent des petites marques sur le Vieux Continent, Mondelez se recentre sur les pays émergents et notamment sur le marché africain, où il a lancé une vaste offensive. C'est au Maroc qu'il produit désormais ses Oreo dans une usine où il a investi 11 M\$. Récemment, il a annoncé un apport de 50 M\$ dans une unité de production de boissons chocolatées au Nigeria afin d'augmenter de 30 % la capacité de production de Cadbury BournVita. Il se renforce également en Égypte et en Afrique du Sud. En Pologne, où il est leader du marché des biscuits et du chocolat, il a également mis 30 M\$ dans une nouvelle ligne de production de chocolat dans l'usine de Skarbimierz, ouverte en 2010, pour soutenir une augmentation du volume de production à destination du marché européen. ■

SYLVIE LAVABRE

L'AVIS DE...

Philippe Jaegy

VICE-PRÉSIDENT DE SOLVING EFESO



«*La cession des activités chez Mondelez va dans le sens de celle d'Unilever. Les grands groupes ne sont pas formatés pour gérer des marques locales et des blockbusters. Il y aura un recentrage. On est dans une approche mondiale, avec des grandes griffes portées par la publicité et par une simplicité d'exécution commerciale et marketing.*»