

En partenariat avec LSA, OC & C Strategy Consultants publie cette semaine la 14^e édition de son étude annuelle sur la stratégie et la performance des 50 champions mondiaux de la grande consommation. Avec une croissance organique à son plancher historique, le modèle de ces leaders reste sous pression.

Baisse de régime pour les leaders des PGC

Pas de retournement de situation pour les 50 champions de la grande consommation. Si la croissance est toujours au rendez-vous en 2015 (+ 0,9 % en monnaie groupe), elle est de moins en moins vigoureuse (+ 1,7 % en 2014 et + 2,9 % en 2013). Cette perte de vitesse est commune à tous les secteurs, avec + 1,5 % en bières & spiritueux, une catégorie habituellement plus dynamique, + 0,4 % en alimentaire et boissons, - 0,3 % en hygiène-beauté, et même - 1,5 % pour les industriels du tabac.

Une fois de plus, les taux de change sont les principaux responsables, avec un renforcement du dollar qui pénalise cette année les comptes des géants américains. L'inquiétude vient cependant de la croissance organique retombée à son plancher de 2009, avec + 2,7 % (contre + 3,3 % en 2014 et + 3,9 % en 2013). En cause : une panne de la croissance des volumes à + 0,3 % seulement pour les 18 champions publiant cette information, à comparer au + 1,2 % de croissance de la population mondiale... *« Il convient cependant de noter que la croissance organique, même ralentie, atteint 2,7 %, signe que la grande consommation reste une industrie de croissance, en dépit du ralentissement économique mondial »,* précise



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

1 102 Mrds \$

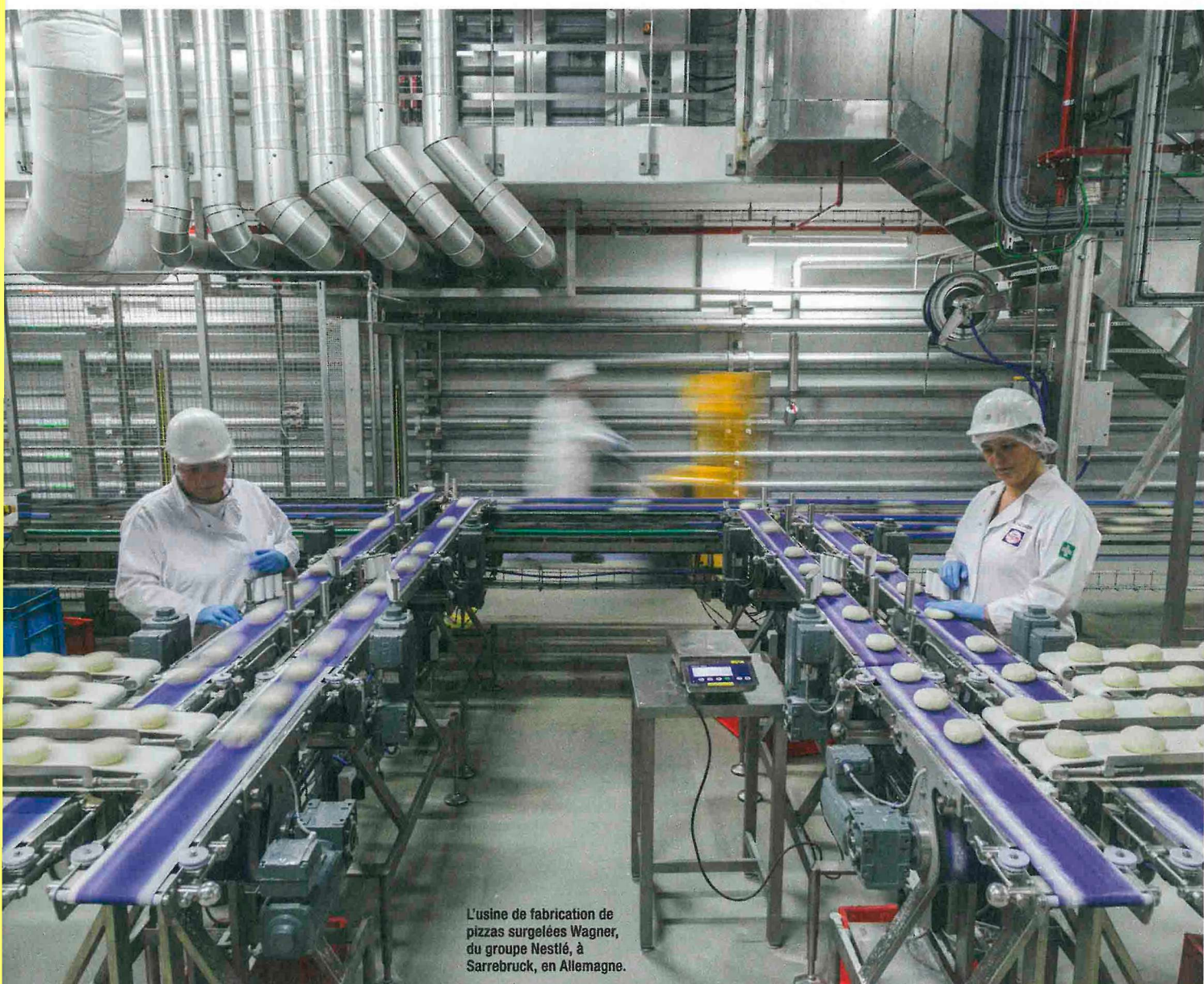
Le chiffre d'affaires des 50 géants du PGC en 2015
Sources : rapports annuels, analyses OC & C

Frédéric Fessart, associate partner chez OC & C Strategy Consultants et auteur de l'étude.

La vraie nouveauté de l'année 2015 concerne l'activité de fusions-acquisitions qui établit un record historique à 195 milliards de dollars. Les deux « mega-deals » (Heinz-Kraft et AB InBev-SABMiller) représentent près de 90 % de ce montant. Ils ont tous deux été orchestrés par le fonds d'investissements brésilien 3G.

Irrésistible ascension des « David »

Cette année encore, les 50 champions de la grande consommation ont perdu du terrain face aux « David », c'est-à-dire les 20 premiers acteurs de chaque marché dans chaque pays et ne faisant pas partie du top 100 mondial. Conséquence directe de la consolidation sectorielle, de leur recentrage sur des marques mondiales et de la multiplication des plans d'économies, la lourdeur institutionnelle des « Goliath » pénalise leur adaptation aux tendances de marchés et aux spécificités locales. *« Il apparaît que de nombreux "Goliath" manquent de flexibilité et de détermination pour s'adapter aux tendances de marchés et à la diversité des contextes locaux. Année après année, nous constatons qu'ils perdent du terrain face aux "David" parfois plus puissants localement, mais surtout plus agiles et plus focalisés »,* explique Frédéric Fessart.



L'usine de fabrication de pizzas surgelées Wagner, du groupe Nestlé, à Sarrebruck, en Allemagne.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- **Une croissance qui ne cesse de ralentir**, à +0,9% en 2015 (contre 1,7% en 2014 et 2,9% en 2013), plombée par l'effet négatif des taux de change.
- **Une croissance organique qui s'affaiblit elle aussi** à +2,7%, soit le niveau le plus bas en quatorze

ans, en raison d'une panne de croissance des volumes (+0,3%), l'effet prix/mix restant positif.

- **Les 50 champions** (ou « Goliath ») qui continuent de perdre du terrain face aux « David » parfois mieux implantés et plus réactifs localement

— un constat valable dans les marchés développés comme dans les Bric.

- **Des marges brutes à +0,7 pt** grâce à la baisse des cours matière, mais des gains réinvestis en marketing et R&D
- **Des marges opérationnelles**

à -0,6 pt (16,6%), en raison d'éléments exceptionnels en 2014 et 2015.

- **La montée en puissance du modèle actionnarial** des fonds d'investissement tels que 3G Capital, à l'origine des deux plus gros rapprochements de l'année 2015 : Kraft-

Heinz et AB InBev-SABMiller.

- **Intégration du japonais Suntory** dans le top 50 mondial, groupe spécialisé dans l'alimentaire et les spiritueux, 3^e producteur mondial de spiritueux à la suite de la consolidation de Beam en 2015.

Les 50 premiers groupes mondiaux de PGC

Chiffres clés des 50 premiers groupes mondiaux en 2015, en millions de dollars

Sources : rapports annuels, analyses OC & C

Rang	Progression	Société	Pays	CA PGC 2015 en M\$	Evolution du CA PGC 2014/2015 en %	Marge opérationnelle 2015 en %	Marge opérationnelle 2014 en %	Rentabilité des capitaux engagés 2015 en %	Rentabilité des capitaux engagés 2014 en %
1	=	Nestlé	Suisse	92,361	-3,1	15,1	20,6	14,9	19,3
2	=	Procter & Gamble	États-Unis	75,813	-5	16,2	18,6	11,9	12,8
3	=	PepsiCo	États-Unis	63,056	-5,4	13,2	14,4	14,9	16,7
4	=	Unilever	Royaume-Uni/Pays-Bas	59,145	+10	14,3	16,6	23,5	28,5
5	=	JBS	Brésil	47,878	+36,1	5,6	6,5	9,2	11,3
6	+1	Coca-Cola	États-Unis	44,294	-3,7	22,2	20	12,5	11,2
7	-1	AB InBev	Belgique	43,604	-7,3	31,9	32,1	13	12,8
8	=	Tyson Foods	États-Unis	41,373	+10,1	5,3	3,7	10,9	6,6
9	=	Mondelez	États-Unis	29,636	-13,5	30,0	9,5	17,8	6,2
10	+1	L'Oréal	France	28,042	+12,1	18,0	17,2	18	16,4
11	+7	Kraft	États-Unis	27,447	+50,8	16,5	24,1	4,3	17,6
12	=	Philip Morris International	États-Unis	26,794	-10	40,0	39,7	55,2	57,4
13	-3	Archer Daniels Midland	États-Unis	25,217	-18,5	3,7	4,2	9,4	11,8
14	-1	Danone	France	23,113	+5,6	10,3	10,2	9,3	9
15	-1	Heineken	Pays-Bas	22,772	+6,5	15,8	15,2	11	11
16	-1	British American Tobacco	Royaume-Uni	20,031	-6,2	44,2	37,7	25,6	28,3
17	Entrée	Suntory	Japon	19,811	+12	5,7	4,7	4	3
18	-1	WH Group	Chine	19,147	-5,4	7,2	8,1	10,7	12
19	+1	Altria	États-Unis	18,783	+5,4	47,2	47,8	40,6	32,3
20	-4	Japan Tobacco	Japon	17,851	-7	21,1	27	19	21,2
21	-2	General Mills	États-Unis	17,630	-1,6	12,3	17	12,1	16
22	+3	SabMiller	Royaume-Uni	16,534	-1	33,1	32,7	14	11,4
23	+1	Diageo	Royaume-Uni	16,529	+5,4	30,9	30,2	15,8	16,8
24	-1	Colgate Palmolive	États-Unis	16,034	-7,2	17,4	20,6	32	35,5
25	-3	Conagra	États-Unis	15,832	-0,1	2,1	5,8	2,5	6,3
26	+1	Kimberly Clark	États-Unis	15 325	-5,9	9,5	13,8	19,7	30,7
27	-6	Kirin Breweries	Japon	15 213	-1,6	1,8	5,2	2	4,8
28	-2	Asahi Breweries	Japon	15 104	+4,1	6,2	7,4	9,2	10,3
29	+2	Grupo Bimbo	Mexique	13 845	+17,2	6,5	5,6	11,1	9
30	-1	Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	13 565	+0,4	25,3	42,1	20,3	33,2
31	-1	Johnson & Johnson	États-Unis	13 507	-6,8	28	28,3	18,9	21,2
32	-4	Kellogg Company	États-Unis	12 344	-7,8	7,4	7,1	9	9
33	=	SCA	Suède	11 688	+11,9	9,5	10	9,1	8,6
34	+6	Estée Lauder Companies	États-Unis	10 730	-1,7	14,9	16,7	26,2	31,3
35	Entrée	Reynolds American Inc	États-Unis	10 675	+26	65,1	30,3	15	25,4
36	+8	LVMH	France	10 125	+15,6	15,8	26,2	12	18,7
37	+1	Kao	Japon	10 104	+5,9	10,9	9,1	19,5	16
38	-2	Arla Foods A.M.B.A	Danemark	10 026	-5,5	3,9	3,5	8	7,7
39	+3	Nippon Meat Packers	Japon	10 021	+8,1	3,8	3,3	9,2	7,9
40	-6	Royal Frieslandcampina	Pays-Bas	10 018	-1,2	5,2	4,4	11,7	11,1
41	=	Henkel	Allemagne	9 959	+9,8	14,5	13,4	17	15,7
42	-5	Imperial Tobacco	Royaume-Uni	9 823	-2,2	15,9	15,3	9,6	12,3
43	-11	Brasil Foods	Brésil	9 819	+11	13,1	12	14	12,4
44	-9	Carlsberg	Danemark	9 728	+1,3	-0,3	12,2	-0,2	7,5
45	-2	Pernod Ricard SA	France	9 502	+7,7	18,6	22,9	6,1	7,7
46	+3	Hormel Foods	États-Unis	9 264	-0,6	11,6	10	23,3	23,4
47	-2	Tingyi	Chine	8 994	-11,1	5,9	7,2	8,1	10,7
48	-1	Dean Foods	États-Unis	8 122	-14,5	1,2	0,1	5,5	0,5
49	-3	Bunge Limited	Bermudes	8 092	-17,3	3	1,8	10,2	7,1
50	Entrée	Campbell Soup	États-Unis	8 082	-2,2	13,5	15,4	16	18,5

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

ET DANS LE TOP 60...

Top 10 des géants hors classement en 2015

Sources : presse spécialisée, communiqués de presse des entreprises, rapports annuels, analyses OC&C

Entreprise	Pays	2015 en M\$	Croissance 2015 vs 2014
51 Yamazaki Baking	Japon	7 880	+ 3 ↑
52 Mengniu	Chine	7 874	- 2 ↓
53 Danish Crown	Danemark	7 468	0 →
54 Beiersdorf Ag	Allemagne	7 423	- 11 ↓
55 Hersheys	États-Unis	7 387	0 →
56 Saputo Group	Canada	7 348	+ 14 ↑
57 Constellation Brands	États-Unis	6 672	+ 23 ↑
58 Parmalat	États-Unis	6 459	+ 16 ↑
59 Shiseido	Japon	6 339	+ 2 ↑
60 Dr Pepper Snapple Group	États-Unis	6 282	+ 3 ↑

PAS DE DONNÉES, PAS DE CLASSEMENT !

7 entreprises hors classement pour publication insuffisante de données

Sources : presse spécialisée, communiqués de presse des entreprises, rapports annuels, analyses OC&C

Entreprise	Pays	Segment PGC	CA PGC estimé 2015 (Mds \$)
Cargill	États-Unis	Alimentaire	~ 35 ⁽¹⁾
Mars/Wrigley	États-Unis	Confiserie et divers alimentaire	33 ⁽²⁾
Groupe Lactalis	France	Produits laitiers	19
Dairy Farmers of America	États-Unis	Produits laitiers	18
Ferrero	Italie	Confiserie	10,6
Wahaha	Chine	Boissons et autres	10
S.C. Johnson	États-Unis	Détergents, hygiène	9,6

(1) Chiffre d'affaires non communiqué, estimé à environ 30 % du chiffre d'affaires total

(2) Données 2014

COMME EN 2014, LA CROISSANCE 2015 PROCHE DU PLANCHER DE 2009

Croissance totale, en % en monnaie groupe, des 50 champions, de l'année 2002 à l'année 2015, et croissance organique sur base de l'échantillon publiant sa croissance organique

Sources : rapports annuels, analyses OC&C

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
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	0,9
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	2,7

Ainsi, aux États-Unis, tandis que les « Goliath » maintiennent péniblement leur part de marché à 54,3 % sur le secteur hygiène et entretien (+ 0,7 % vs 2010), les « David » voient leur poids bondir de 5,2 % par rapport à 2010, pour atteindre 23 %. Le diagnostic est similaire sur d'autres catégories de produits (alimentation et boissons, par exemple), ainsi que dans d'autres pays développés, comme le Royaume-Uni. Même bilan dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), où les « David » grappillent chaque année quelques points de part de marché au détriment des « Goliath ».

De meilleures marges brutes

Les marges brutes ont gagné + 0,7 point, à 45,1 %, bénéficiant de la forte baisse du cours des principales commodités (-28 % pour le lait, -21 % pour le sucre, -15 % pour les céréales, -15 % pour la viande, -19 % pour le pétrole, selon la FAO) et des plans d'amélioration dans les outils industriels et logistiques. Les champions ont, dans l'ensemble, décidé de réinjecter intégralement ces gains dans les investissements en marketing (+ 0,7 point, à 9,9 %) et en recherche et développement (+ 0,1 point, à 1,3 %) afin de stimuler leur croissance.

La marge opérationnelle des géants s'est néanmoins repliée de 0,6 point, à 16,6 %, essen-

tiellement sous l'influence d'éléments exceptionnels de 2014 et 2015. Ce repli concerne tous les secteurs, sauf le tabac, dont la marge opérationnelle gagne 4,5 points, à près de 40 % en moyenne.

Au final, sur les 50 champions, seulement 12 parviennent cette année à concilier une croissance (en monnaie groupe) avec une augmentation du taux de marge opérationnelle.

Ascension du modèle actionnarial des fonds d'investissement

Dans ce contexte de croissance organique ralentie et de marges sous pression, nous assistons à une montée en puissance du modèle actionnarial des fonds d'investissements, à l'image de 3G. À l'origine des rapprochements entre Kraft et Heinz d'une part, et entre AB InBev et SABMiller d'autre part, le fonds d'investissement brésilien vise une amélioration de l'Ebitda (revenus avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisation) des nouveaux ensembles. Des politiques drastiques de réduction des coûts sont ainsi mises en œuvre, mêlant « zero based budgeting » (chaque dépense doit être justifiée une nouvelle fois chaque année), consolidation des lignes de production, réduction des effectifs (10 % des employés de Kraft-Heinz ont été licenciés depuis la fusion).



« La croissance organique, même ralentie, atteint 2,7 %, signe que la grande consommation reste une industrie de croissance. »

Frédéric Fessart, associate partner chez OC&C Strategy Consultants

L'ALIMENTAIRE EN TÊTE

Croissance comparée des 50 champions par secteur en 2015

	2012	2013	2014	2015
Champions des PGC	+ 5,6	+ 2,9	+ 1,7	+ 0,9
Bières & Spiritueux	+ 6,6	+ 5,7	+ 0,9	+ 1,5
Alimentation & Boisson	+ 6,5	+ 3,3	+ 3	+ 3,2
Produits laitiers		+ 5,3	+ 2,4	
Hygiène & Soin	+ 3,9	+ 1,9	+ 1,7	+ 0,3
Dominante Pharma	- 2,9	+ 1,7	- 1,4	N/A
Tabac	+ 0,2	+ 0,8	- 0,8	- 1,5
Entreprises diversifiées	+ 11,1	- 2,3	- 2,4	+ 10,8

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 produits de grande consommation (PGC). Les PGC 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 2015. Les taux de croissance organique sont calculés à périmètre et taux de change constants. Les moyennes sont pondérées par le CA du périmètre des PGC des entreprises. Les transactions étudiées ne concernent que celles dont la valeur est publiée et significative (> à 10 M€). Lorsque les groupes effectuent une réévaluation comptable de l'exercice, ce sont les données pro-forma qui sont prises en compte.

UN NOUVEAU GROUPE AU TOP

Top 10 des croissances du chiffre d'affaires PGC en 2015, en % (en monnaie de consolidation du groupe)

En %	
1	Kraft Heinz + 50,8
2	JBS + 36,1
3	Reynolds + 26
4	Grupo Bimbo + 17,2
5	LVMH + 15,6
6	L'Oréal + 12,1
7	Suntory + 12
8	SCA + 11,9
9	Brasil Foods + 11
10	Tyson Foods + 10,1

TABAC ET ALCOOL ÉMARGENT ENCORE

Top 10 des marges opérationnelles en 2015 (incluant les éléments exceptionnels), en % du CA

En %	
Reynolds	65,1
Altria	47,2
British American Tobacco	44,2
Philip Morris	40
SabMiller	33,1
AB InBev	31,9
Diageo	30,9
Mondelez	30
Johnson & Johnson	28
Reckitt Benckiser	25,3

CAPITAUX BIEN ENGAGÉS

Top 10 des rentabilités des capitaux engagés en 2015 (incluant les éléments exceptionnels), en % du CA

En %	
Philip Morris	55,2
Altria	40,6
Colgate Palmolive	32
Estée Lauder	26,2
British American Tobacco	25,6
Unilever	23,5
Hormel Foods	23,3
Reckitt Benckiser	20,3
Kimberly Clark	19,7
Kao	19,5

L'ORÉAL, ROI DU MARKETING

Top 10 des taux de dépenses marketing en 2015, en % du CA, parmi les entreprises qui publient leurs dépenses en marketing

En %	
1	L'Oréal 29,1
2	Estée Lauder 25,7
3	Danone 25,3
4	Pernod Ricard 19
5	Kirin Beveries 16,6
6	AB InBev 15,9
7	Coca-Cola Company 15,4
8	Diageo 15,1
9	Unilever 15
10	Heineken 13,4

J & J DÉTRÔNE KAO EN R & D

Top 10 des taux de dépenses en recherche et développement en 2015, en % du CA, parmi les entreprises qui publient leurs dépenses en R & D

En %	
Johnson & Johnson	12,9
Kao	3,5
Kirin Beveries	3,2
L'Oréal	3,1
Procter & Gamble	2,7
Henkel	2,6
Japan Tobacco	2,6
Nestlé	1,9
Unilever	1,9
Kimberly Clark	1,7

Sources chiffres : rapports annuels, analyses OC&C

Ces méthodes portent leurs fruits : AB InBev a ainsi augmenté sa marge Ebitda de 30 % à 38,5 % entre 2006 et 2015, sans casser sa dynamique de croissance, supérieure à ses concurrents directs. Quant à Kraft-Heinz, le nouveau groupe affiche un Ebitda de 24,6 % en 2015, soit 7 points de plus que la moyenne pondérée des deux entreprises en 2014. Sur le premier trimestre 2016, le groupe voit encore son Ebitda gagner 21 %, mais avec

une croissance organique quasi à l'arrêt (+ 1,1 %, dont + 0,2 % aux États-Unis). Attendons 2016 pour juger si le nouvel ensemble parviendra à retrouver une dynamique de croissance plus franche.

Le digital, un relais de croissance

Le digital est devenu un enjeu majeur dans la grande consommation – et notamment dans leur communication financière, puisque 31

DEUX FRUCTUEUX RACHATS

Top 10 des plus grandes acquisitions en 2015, en millions de dollars

Sources : rapports annuels, Mergermarket, analyses OC & C

	Cible	Acquéreur	Montant des transactions en M\$
1	SABMiller Plc	Anheuser-Busch InBev NV	120 334
2	Kraft Foods Group, Inc.	Kraft-Heinz	54 518
3	Natural American Spirit (ex-US business)	Japan Tobacco	5 000
4	Coca-Cola Erfrischungsgetraenke AG	The Coca-Cola Company	3 208
5	Souza Cruz SA (24.74% Stake)	British American Tobacco	2 604
6	Moy Park Group	JBS	1 507
7	Cargill Pork, LLC	JBS	1 450
8	Applegate Farms, LLC	Hormel Foods	775
9	Danone Espana (15.7% Stake)	Danone SA	744
10	TDR d.o.o.	British American Tobacco	604
Total des montants des transactions des top 10 acquisitions par les TOP 50 champions PGC :			190 744
Total des montants des transactions des acquisitions par les TOP 50 champions PGC :			195 028

Les opérations dont le montant n'a pas été divulgué n'ont pas été prises en compte.
Les dates considérées correspondent à la date d'annonce des opérations.

LA FRANCE EN BONNE POSITION

Pays comptant le plus de champions des PGC

Sources : rapports annuels, analyses OC & C

Pays	Nombre de champions
États-Unis	20
Japon	6
Royaume-Uni ⁽¹⁾	5
France ⁽¹⁾	4
Danemark ⁽¹⁾	2
Brésil	2
Pays-Bas ⁽¹⁾	2
Chine	2
Suisse	1
Royaume-Uni, Pays-Bas ⁽¹⁾	1
Belgique ⁽¹⁾	1
Mexique	1
Suède ⁽¹⁾	1
Allemagne ⁽¹⁾	1
Bermudes	1
Total	50
Union Européenne	17

⁽¹⁾ Union Européenne

Palmarès des pays par chiffre d'affaires des PGC, en M\$, sur le total des 50 champions des PGC en 2015

Sources : rapports annuels, analyses OC & C

Pays	CA PGC 2015 en M\$	% total
États-Unis	489 958	44
Suisse	92 361	8
Japon	88 104	8
Royaume-Uni ⁽¹⁾	76 482	7
France ⁽¹⁾	70 782	6
Royaume-Uni, Pays-Bas ⁽¹⁾	59 145	5
Brésil	57 697	5
Belgique ⁽¹⁾	43 604	4
Pays-Bas ⁽¹⁾	32 790	3
Chine	28 141	3
Danemark ⁽¹⁾	19 754	2
Mexique	13 845	1
Suède ⁽¹⁾	11 688	1
Allemagne ⁽¹⁾	9 959	1
Bermudes	8 092	1
Total	1 102 402	100
Union Européenne	324 204	29

⁽¹⁾ Union Européenne

des 50 champions mentionnent le mot « digital » dans leur rapport annuel. Les plus loquaces sont les quatre champions français, avec 92 mentions pour Pernod Ricard, 70 pour L'Oréal, 57 pour LVMH et 22 pour Danone – qui n'est devancé que par Henkel (54) et Unilever (25).

Le digital représente un des relais de croissance dont les champions ont cruellement besoin.

Les groupes L'Oréal et Procter & Gamble en ont pris la mesure, puisqu'ils consacrent déjà 26 % et 30 % de leurs dépenses médias sur les supports digitaux – en hausse de 10 points pour L'Oréal par rapport à 2014 !

Les champions explorent également de plus en plus les modèles de vente directe au client final, afin d'élargir leur base de clients et, surtout, de fidéliser leurs plus gros consommateurs tout en récoltant des données plus précises sur leur comportement. L'Oréal vise ainsi le déploiement progressif de 200 sites marchands adossés à ses marques. P & G approfondit son partenariat avec la marketplace d'Amazon. Mais, à ce jour, aucun champion n'a réussi à reproduire le succès de la start-up américaine Dollar Shave Club, parvenue en cinq ans seulement au rang de deuxième acteur du marché du rasage aux États-Unis, avec 150 millions de dollars de chiffre d'affaires.

Faiblesse du marché chinois

L'évolution du marché chinois est un autre défi auquel doivent faire face les 50 champions. La croissance du marché de la grande consommation ne cesse d'y ralentir, à + 3,5 % en 2015, contre + 11,8 % en 2012, pénalisée par une nouvelle année de repli des ventes d'alcool dû aux mesures anticorruption mises en place en 2013. La croissance du secteur de la grande consommation chinois est désormais largement portée par la vente en ligne et par les villes de rangs 3 et 4, où les acteurs locaux sont souvent mieux armés. Ainsi, alors que les « David » affichaient en 2015 une croissance de 4,4 % en Chine, les 50 champions devaient se contenter d'un plus modeste 2 %.

L'année 2016 devrait offrir à nouveau quelques points de marge brute supplémentaires pour les 50 géants de la grande consommation en raison d'une poursuite de la baisse des cours. En revanche, pas de sursaut à attendre en matière de croissance organique. Au premier trimestre 2016, la croissance organique du top 4 ressort à + 3,3 %, inférieure aux prévisions habituelles du secteur, à 4 %, 5 %.

Au sein de ce top 4, Procter & Gamble apparaît particulièrement à la peine avec un petit point de croissance organique, pénalisé par un surprenant repli dans les marchés émergents (-1 %). *A contrario*, Unilever bénéficie à plein de son accélération dans les marchés émergents, où il réalise 8,3 % de croissance organique. ■

FREDERIC FESSART (OC & C STRATEGY CONSULTANTS) ET YVES PUGET