

GLOBAL 50
2019

Récolte des bénéfices

Les initiatives récentes stimulent la
croissance interne et les marges



OC&C
Strategy consultants

uncommon sense

2018 un triomphe discret...

En 2017, les leaders mondiaux des produits de grande consommation ont fait la une des journaux à la faveur de méga-transactions telles que le rachat de Reynolds par British American Tobacco pour près de 61 milliards de dollars. Si l'année 2018 n'a été marquée par aucune acquisition aussi spectaculaire, elle reste néanmoins un « bon cru » pour les 50 champions mondiaux des PGC dans la mesure où les fusions-acquisitions antérieures ont commencé à porter leurs fruits.

Ces dernières années, les 50 géants ont pris le contrôle d'entreprises répondant aux nouvelles tendances de consommation, comme l'engouement pour les produits liés au bien-être, et à la passion durable des consommateurs pour le café. Ces acquisitions commencent à donner des résultats, pour preuve la croissance interne en volume et les marges bénéficiaires record sont de retour.

Dans ce contexte favorable, les transactions de 2018 étaient motivées par la volonté persistante d'orienter les portefeuilles d'entreprises vers les secteurs à croissance rapide et de renforcer les positions existantes.

En l'absence de transactions géantes, la valeur globale des fusions et acquisitions a chuté de 48 % par rapport à 2017 pour atteindre 75 milliards de dollars, malgré un volume de transactions assez élevé (55, contre 60 en 2017).

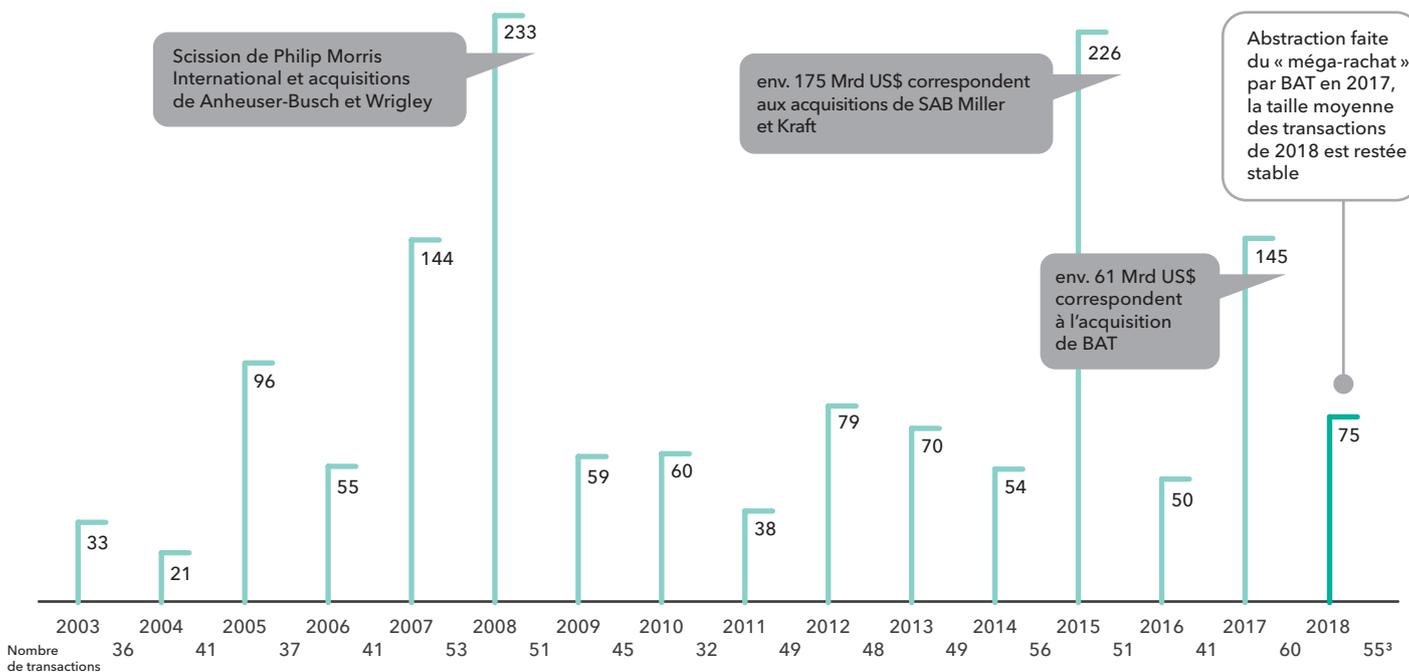
Étant donné que les bouleversements caractéristiques de l'année 2017 ont laissé place à un climat de maintien du statu quo, on observe peu de changements dans le classement. « Candidats » attendus, Nestlé, Procter & Gamble et PepsiCo ont conservé leur position, et seules cinq entreprises ont évolué de plus de trois places. Le fabricant de spiritueux Kweichow Moutai est le seul nouvel entrant, tandis que Brasil Foods sort de la liste.

L'arrivée du géant chinois s'inscrit dans la tendance de long terme de progression des entreprises asiatiques. De 2008 à 2018, le nombre de sociétés chinoises ou japonaises est passé de 7 à 13, soit 15 % du chiffre d'affaires global des 50 champions.

Quant au budget base zéro (ZBB), s'il demeure une source de gains pour les entreprises du classement qui l'ont adopté, cela reste au détriment de la croissance interne de leur chiffre d'affaires. Cependant, le décrochage de Kraft Heinz, tenant résolu du ZBB, suscite des interrogations sur la capacité de cette méthode budgétaire à tenir toutes ses promesses.

L'ACTIVITÉ DES M&A S'EST MAINTENUE À UN NIVEAU MODÉRÉ EN 2018, AVEC UN VOLUME DE TRANSACTIONS DE 75 MILLIARDS DE DOLLARS

Valeur des transactions au sein du classement des 50 champions¹ entre 2003-2018² (en milliards de dollars)



1. Les transactions dont la valeur est inconnue ne sont pas prises en compte
 2. Les dates sont les dates d'annonce des transactions. Les transactions annoncées en 2018 sont prises en compte dans l'analyse
 3. Transactions exclues, exécutées par des divisions non-PGC des 50 champions à des fins non liées aux PGC
 Source : Mergermarket, rapports d'activité

NOTRE MÉTHODOLOGIE

Le classement OC&C des 50 champions des produits de grande consommation recense chaque année depuis 17 ans les plus grandes entreprises mondiales de PGC. Ses données chiffrées et son analyse des thématiques qui animent le secteur en font une référence.

Les « mastodontes » à l'instar de Nestlé, Procter & Gamble ou Unilever sont classés en fonction de leur chiffre d'affaires dans les biens de grande consommation, puis évalués selon des critères de performance plus larges. Les données exploitées sont tirées du dernier rapport annuel de chaque entreprise et les chiffres d'affaires sont exprimés en dollars américains. Les taux de croissance sont indiqués dans la devise du rapport annuel correspondant.

Beau doublé

2018 est l'année du retour de la croissance interne en volume et des records de rentabilité.

CONTRAIREMENT AUX ANNÉES PASSÉES, LE VOLUME EST EN 2018 LE LEVIER PRINCIPAL DE CROISSANCE INTERNE DU CA
Décomposition de la croissance interne¹ 2015-2018

Ensemble des entreprises publiant leur croissance interne²



1. Les acquisitions et cessions et les effets des taux de change sont exclus.
2. 20 des 50 entreprises indiquent posséder des données horodatées et une décomposition de leur croissance interne.

Source: rapports annuels; formulaires 10K



ANNÉE TRIOMPHALE POUR LA CROISSANCE INTERNE EN VOLUME

Nous avons noté l'année passée que les 50 champions misaient trop lourdement sur le mix/prix pour stimuler la croissance interne, tandis que leurs concurrents plus petits et plus agiles gagnaient des parts de marché. En 2018, les grands noms des PGC ont inversé cette tendance avec une croissance interne annuelle de 3,2 %, dont 1,8 point provient du volume et 1,4 point provient du mix/prix.

Cette évolution s'explique principalement par deux facteurs. D'une part les investissements dans les domaines à croissance rapide ont porté leurs fruits et d'autre part, les grandes marques ont finalement rattrapé leurs plus petits concurrents plus en avance dans le domaine du numérique, voire s'en sont même inspirées.

1.) Résultats des investissements dans les catégories à croissance rapide

Le producteur de bière et de spiritueux Diageo bénéficie d'une croissance interne durable en volume et alimentée par le succès de son portefeuille de marques prestigieuses. En effet, la demande croissante des consommateurs pour les spiritueux dans le segment 'prestige' (mieux que de luxe) continue d'assurer l'essor de marques telles que Tanqueray, Bulleit ou Don Julio. Le groupe a poursuivi la consolidation de son portefeuille avec le rachat en 2017 de Casamigos, la marque créée par l'acteur hollywoodien George Clooney, opération qui lui a permis de pénétrer le marché de la tequila de luxe.

2.) Les anciens s'inspirent des nouveaux

Les marques établies ont soudain subi la concurrence de rivales agiles sur le plan du numérique et associant savamment les canaux de vente en ligne et un marketing habile pour capter une clientèle jeune. Dans le secteur de la beauté, Estée Lauder est désormais au coude-à-coude avec les marques en vente directe Glossier et Kylie Cosmetics, représentée par l'influenceuse de premier plan Kylie Jenner et vendue principalement en ligne. En guise de contre-attaque, Estée Lauder a opté en 2018 pour une démarche omnicanale s'appuyant sur un marketing de contenu. En un an, la marque a plus que doublé son volume de publication sur les médias sociaux, avec une approche centrée sur le story-telling, s'appuyant sur des supports vidéo au contenu facile à partager.

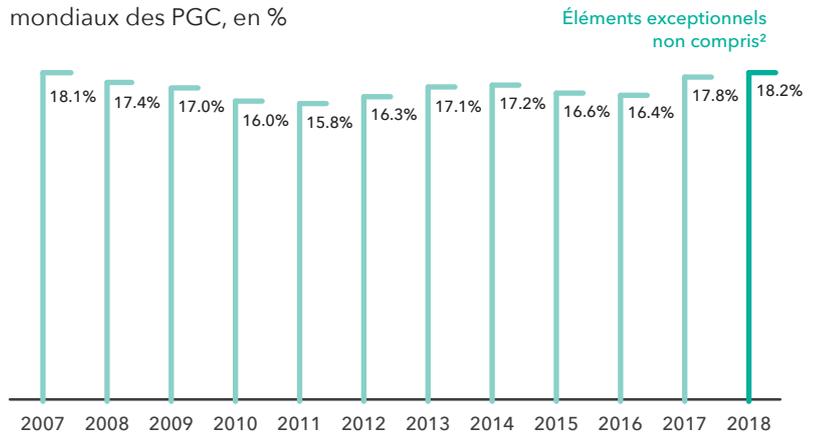


BÉNÉFICES RECORD

Sous l'effet du phénomène de « premiumisation » et d'une gestion efficace des coûts d'exploitation, les 50 champions affichent un taux global de rentabilité de 18,2 %, un niveau record depuis que le classement existe.

ABSTRACTION FAITE DES ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS, LES 50 CHAMPIONS AFFICHENT UNE HAUSSE DE 0,4 POINTS PAR RAPPORT À 2017 ET ATTEIGNENT UN PIC HISTORIQUE

Marges bénéficiaires moyennes¹ des 50 champions mondiaux des PGC, en %



1. EBIT / CA ajusté. L'ajustement de l'EBIT permet d'exclure l'incidence des éléments exceptionnels tels que les bénéfices réalisés sur les ventes immobilières et les dépréciations hors-trésorerie importantes.
Source: rapports annuels

1.) Rentabilité haut de gamme

Cette rentabilité record s'explique en partie par la demande soutenue des consommateurs pour les produits haut de gamme. Le café en est un bon exemple : le mélange soluble du petit-déjeuner a été détrôné par une tasse d'expresso de pure origine préparée avec une machine à capsules (encore Clooney !). L'intérêt pour les entreprises est que la vente de capsules permet des marges bien supérieures à celles du café moulu ou soluble.

2.) Gains d'efficacité

Avec des coûts d'exploitation globaux en baisse de 0,2 point de pourcentage par rapport à l'année précédente, les 50 géants ont continué à améliorer leur gestion des coûts en 2018. En matière de marge bénéficiaire, le secteur du tabac arrive en tête avec une hausse de 1,7 point de pourcentage, notamment grâce à la baisse de 0,5 point des coûts d'exploitation, obtenue à la suite des synergies liées aux fusions-acquisitions. À l'image d'Unilever, Coca-Cola, Mondelez et AB Inbev qui ont chacune diminué leurs coûts de fonctionnement en pourcentage du chiffre d'affaires en appliquant des programmes de ZBB, les secteurs des boissons alcoolisées et de l'alimentaire ont observé une hausse de leur marge nette grâce à la réduction de leurs coûts d'exploitation.

Fusions-Acquisitions en 2018: café et bien-être

Si l'année 2018 n'a été marquée par aucune transaction capable de rivaliser avec le rachat spectaculaire de Reynolds par British American Tobacco en 2017, l'activité de fusions et acquisitions a conservé sa régularité. Le nombre de transactions est resté stable à 55 contre 60 l'année précédente et la valeur moyenne des transactions s'est maintenue à 1,4 milliards de dollars, abstraction faite du rachat de Reynolds.

On note en revanche une évolution des motivations des transactions. Tandis qu'il s'agissait en 2017 de concentration et de pénétration de nouveaux marchés géographiques, les transactions de 2018 avaient pour objectif principal l'accélération de l'orientation vers les catégories de produits à forte croissance. Le cigarettier Altria a par exemple racheté Juul dans le cadre de sa diversification dans la cigarette électronique. Dans le même temps, Nestlé renforçait sa position sur le marché du café en s'offrant l'activité produits de consommation emballés pour la vente au détail de Starbucks (hors circuits de distribution propres de Starbucks).

FUSIONS & ACQUISITIONS PORTÉES PAR LE CAFÉ ET LE BIEN-ÊTRE

Sur les dix plus grosses transactions de 2018, quatre sont intervenues dans les secteurs à croissance rapide que sont le café et le bien-être.

Café musclé

Entre 2015 et 2018, le marché global du café a connu une croissance de 5 %, en grande partie alimentée par la « premiumisation », qui permet aux entreprises d'accroître leurs marges en proposant des produits haut de gamme.

Dans un contexte où le consommateur attache de plus en plus d'importance au contenu de sa tasse, le secteur du café compte non moins de trois catégories de produits propices à la montée en gamme.

La première est celle des capsules pour machines à café (voir la section « Rentabilité haut de gamme », ci-dessus). Vient ensuite le café dit « artisanal », mis en avant pour sa technique de fabrication et son arôme. Puis finalement les boissons à base de café et le café prêt à boire vendu par exemple en canette. Présentés sous un emballage haut de gamme, ces produits peuvent se vendre au prix fort, d'où la guerre des grandes marques pour se positionner sur ce marché, et la vague de rachats orchestrée par JAB Holding et Nestlé. En 2018, Coca-Cola est entré dans la course avec l'acquisition de Costa Coffee, qui lui permet de se diversifier face à la perte de vitesse des sodas auprès des jeunes consommateurs. Le géant américain pourra également s'appuyer son savoir-faire pour lancer des boissons à base de café et des cafés prêts à boire.

Saines acquisitions

Depuis quelques années, les entreprises pharmaceutiques revendent leurs activités de grande consommation à des spécialistes des PGC pour se reconcentrer sur les médicaments. Pour les entreprises de biens de grande consommation capables de faire recette avec ces produits grâce à leurs moyens en matière de stratégie de marque et d'accès au marché, ces opérations sont intéressantes. Elles leur permettent en outre d'élargir leur présence sur le marché du bien-être, qui est en plein essor.

Deux transactions de taille ont été conclues en 2018. D'une part le rachat par Unilever du portefeuille nutrition et digestion de GSK, composé notamment des marques Horlicks, Tums et Eno. D'autre part, l'acquisition par P&G de la division santé grand public du laboratoire Merck, qui permet au groupe de Cincinatti de renforcer ses moyens techniques dans ce domaine et de commercialiser des marques telles que Seven Seas, Vivera et Bion3 au moyen de son réseau de distribution.

Énergie statique

En 2018, le classement des 50 champions mondiaux des PGC s'est plus ou moins maintenu par rapport à l'année précédente. On n'observe en effet qu'une seule sortie, celle de Brasil Foods, en raison de la dépréciation du réal brésilien. Le groupe de São Paulo a été remplacé par le fabricant chinois de spiritueux Kweichow Moutai, dopé par le succès de son produit phare, le baijiu, une eau-de-vie traditionnelle à base de céréales.

Seules cinq entreprises du classement ont vu leur position évoluer de plus de trois places. Fort du rachat de Reynolds, British American Tobacco grimpe de six places, tandis que les entreprises agroalimentaires chinoises Yili et Mengniu se hissent respectivement de 9 et 4 places, boostées par leur croissance interne. Boudé par les consommateurs américains, le brasseur Molson Coors affiche le plus gros décrochage et chute de 5 places.

Stars de l'année

Les 50 géants ne se sont pas pour autant endormis sur leurs lauriers, et cinq champions ont devancé leurs homologues sur le plan du chiffre d'affaires ou des bénéfices, voire les deux à la fois. Ces « stars » partagent un point commun : elles ont identifié des marchés de PGC à croissance rapide et s'y sont implantées. Coca-Cola et Yili ont gagné les faveurs des consommateurs soucieux de leur santé, Estée Lauder a séduit la Génération Y sur internet, et Kweichow Moutai a étanché la soif des Chinois pour les spiritueux haut de gamme.

Sous l'effet de la dépréciation du réal, Brasil Foods a été remplacé par le fabricant chinois de spiritueux Kweichow Moutai

LES SUPERS CHAMPIONS DE 2018

CLASSEMENT	ENTREPRISE	MOTIF	COMMENTAIRES
9		Croissance interne du CA et forte augmentation des bénéfices	Croissance interne du CA de 5 % et hausse de 6,6 % de la marge bénéficiaire, soit la plus forte hausse du classement
29		Forte croissance du CA	Croissance du CA de 16 % (parmi les 5 plus marquées du classement)
34		Forte croissance du CA	Croissance du CA de 18 % (taux supérieur à ses concurrents domestiques et internationaux)
46		Forte croissance du CA et hausse des marges bénéficiaires	Plus forte croissance du CA au sein du classement (25 %) et rentabilité en hausse de 4 %
47		Progression continue du CA	Le CA de Shiseido affiche une hausse de 9 % en 2018, après une hausse de 17 % en 2017

Star du classement

Coca-Cola

Le goût de la croissance



Alors que sa stratégie de diversification dans le secteur des boissons s'intensifie, Coca-Cola affiche en 2018 une croissance interne de son chiffre d'affaires de 5 % et une hausse impressionnante de 6,6 % de sa marge bénéficiaire.

Les jeunes consommateurs nord-américains, de plus en plus soucieux de leur santé, se détournent des boissons avec édulcorants artificiels au profit des eaux aromatisées au goût exotique et des smoothies. Le service marketing du géant du soda a répondu à cette menace en lançant en janvier 2018 non moins de quatre nouveaux cocas lights (gingembre citron vert, cerise, orange sanguine et mangue) présentés dans des cannettes affinées et relookées. Le rapport annuel de l'entreprise décrit la stratégie comme un succès.

SMARTWATER : LE BON CALCUL

La croissance interne en prix de Coca-Cola s'appuie sur le lancement de produits de qualité supérieure. Pour exemple, l'élargissement de sa gamme SmartWater avec deux nouvelles eaux, SmartWater Antioxydant et SmartWater Alcaline, qui utilisent habilement deux mots-clés convaincants pour les consommateurs actuels soucieux de leur santé.



L'ÉTUDE DE CAS

Star du classement

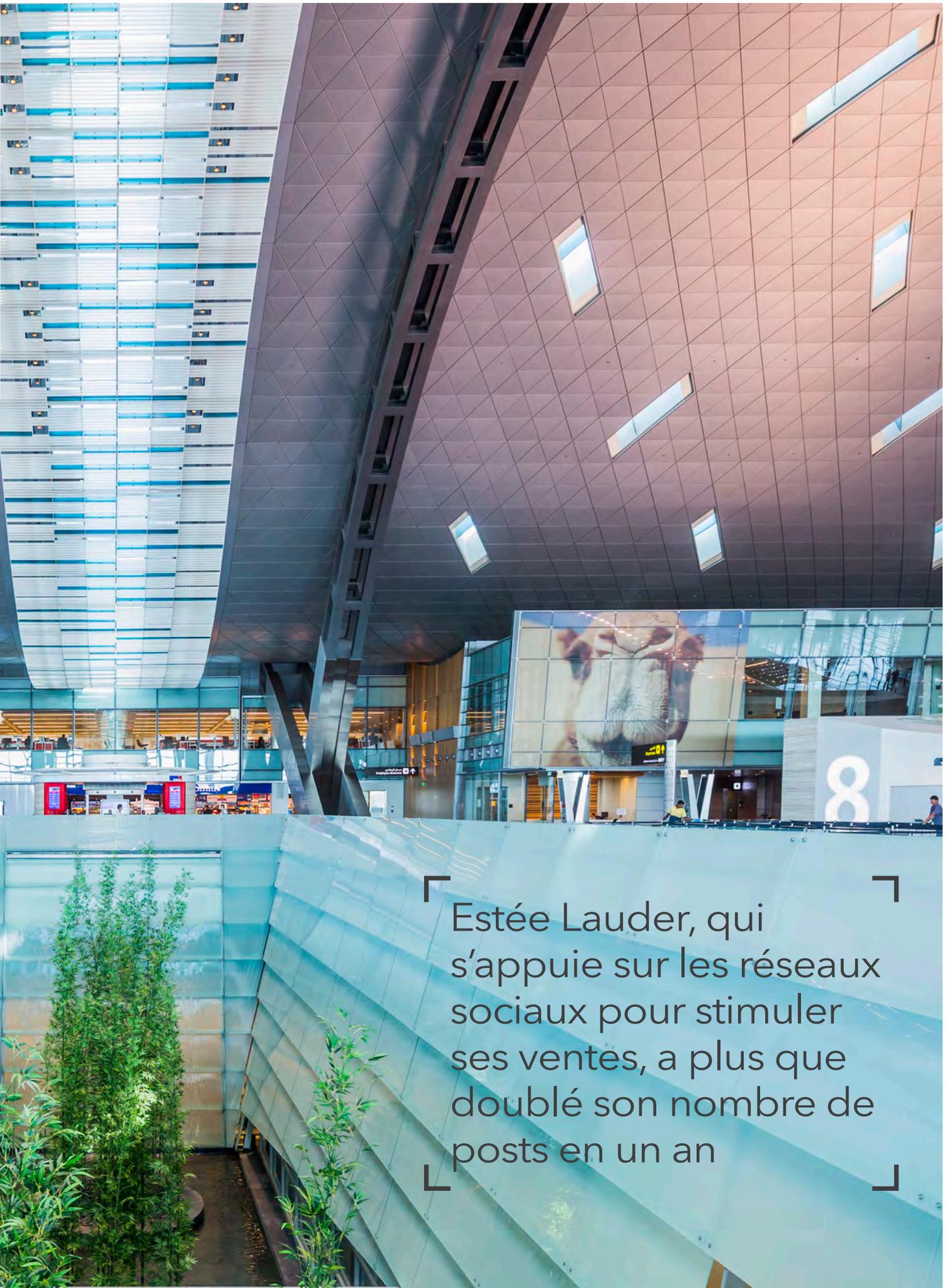
ESTÉE
LAUDER
COMPANIES

La grande distribution se refait une beauté

La bataille entre le commerce en magasin et le commerce en ligne n'est pas nouvelle

En matière de produits cosmétiques, le parcours de consommation moderne combine plusieurs canaux de distribution. La marque Estée Lauder l'a parfaitement intégré en réinventant la boutique « en dur » pour en faire un outil de sa stratégie de marque plutôt qu'un simple point de vente. En juin 2018, elle a par exemple ouvert à l'aéroport du Qatar une boutique éphémère où sont proposés des soins du visage, un service d'emballage de cadeaux ainsi que son outil numérique iMatch, qui permet d'identifier sa nuance de fond de teint idéale. Il en ressort une expérience de marque qui complète l'expérience sur internet sans lui faire concurrence, sachant que le commerce en ligne constitue pour le géant des cosmétiques le canal à la croissance la plus rapide. La marque, qui exploite aussi pleinement les réseaux sociaux pour stimuler ses ventes, a plus que doublé son nombre de posts en un an (voir la section « Les anciens s'inspirent des nouveaux », ci-dessus).





Estée Lauder, qui s'appuie sur les réseaux sociaux pour stimuler ses ventes, a plus que doublé son nombre de posts en un an

L'essor de la Chine ou la promesse de l'Est

Si notre classement 2018 ne fait apparaître aucune ascension ou chute spectaculaires, l'arrivée du fabricant chinois de spiritueux Kweichow Moutai illustre une tendance de long terme, celle de l'essor des entreprises japonaises et chinoises.

En dix ans, le nombre de sociétés asiatiques parmi les 50 champions a grimpé de 7 à 13. Dans la même période, les entreprises chinoises listées sont passées de 0 à 5 et ont dépassé leurs homologues japonaises au regard de leur chiffre d'affaires.

La constance de ces résultats peut sembler en contradiction avec les annonces d'un ralentissement de l'économie chinoise. Néanmoins, le secteur agroalimentaire, qui affiche un taux de croissance de près du double de ses concurrents internationaux, est épargné par cette tendance. Cela tient à trois facteurs.

Le premier est l'émergence d'une classe moyenne dans les villes chinoises de 3e et 4e catégorie. Jusqu'à présent, les marques occidentales ont ignoré ces agglomérations, laissant le champ libre aux acteurs locaux. Deuxièmement, les entreprises japonaises et chinoises ont lourdement investi dans l'innovation produit, tout en élargissant leur portée géographique et leurs canaux de vente.

La troisième raison est liée à l'essor de ces entreprises et à leur incursion dans les marchés émergents.

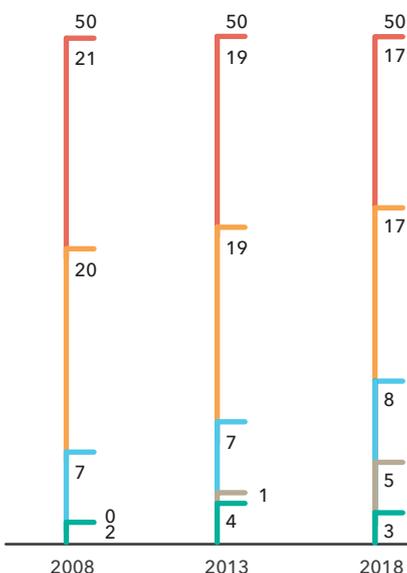
Ces trois éléments permettent d'affirmer que d'autres acteurs chinois rejoindront à l'avenir les 50 géants des PGC. Les résultats de ces champions asiatiques ne sont toutefois pas garantis : ceux-ci affichaient un taux de rentabilité moyen de 14 % en 2018, contre 18 % de moyenne globale. À mesure que la concurrence domestique s'intensifie, on observe également de plus en plus de pression à la baisse sur les marges, et la plupart des géants asiatiques ont constaté en 2018 une régression de leurs marges.

Le secteur agroalimentaire chinois affiche un taux de croissance de près du double de ses concurrents internationaux

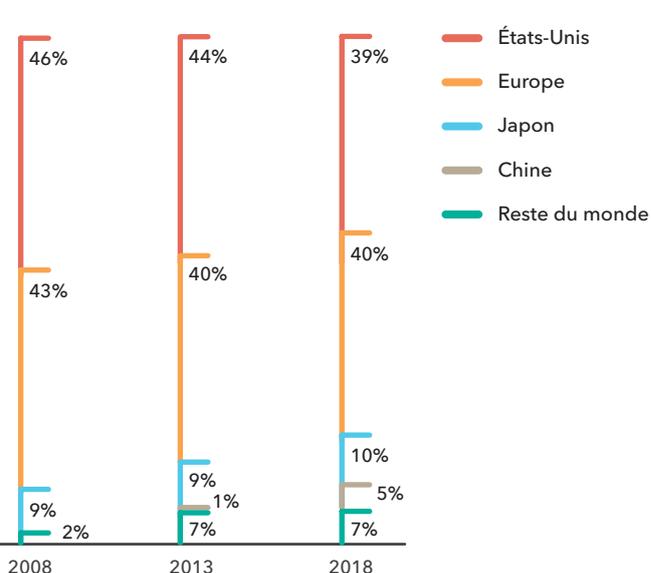
LES CHAMPIONS ASIATIQUES, DE PLUS EN PLUS PRÉSENTS, ONT PRESQUE DOUBLÉ EN NOMBRE, ET LEUR CA REPRÉSENTE 15 % DU TOTAL GLOBAL DU CLASSEMENT

Évolution des géants asiatiques des PGC dans le classement des 50 champions mondiaux

Nombre de Champions Global 50 par région



Répartition géographique du CA des 50 champions



Source: classements OC&C des 50 champions pour 2009 et 2014; rapports annuels



Star du classement



Yili boit du petit-lait

Autre star du classement, le groupe laitier chinois Yili a vu en 2018 ses ventes croître de 17,8% par rapport à l'année précédente.

Depuis 2013, l'entreprise a lancé plus de 200 nouvelles références afin de tirer profit des marchés en croissance tels que celui des jeunes consommateurs chinois plus soucieux de leur santé. Pour exemple, le lancement en 2017 boissons au lait de soja protéiné dans un emballage ciblant spécifiquement la Génération Y. À l'instar de Coca-Cola sur le marché nord-américain, le géant chinois a également investi dans un projet d'eau naturelle afin de pénétrer le marché de l'eau en bouteille.

Parallèlement à sa stratégie d'innovation, Yili a également augmenté son chiffre d'affaires en accroissant sa portée géographique. Depuis 2005, le groupe se concentre sur les petites villes, et ses points de vente dans les villages sont passés de 110 000 en 2015 à 530 000 en 2017.

Ces deux axes stratégiques s'appuient sur les plus lourdes dépenses publicitaires du secteur (env. 12 %), qui assurent à la marque une visibilité aussi bien auprès des influenceurs urbains que les population rurales.





Star du classement



Le baijiu, une eau-de-vie qui vaut de l'or

Il y a fort à parier que si l'on demandait à n'importe quel occidental de citer un spiritueux, le baijiu ne ferait pas partie de la liste.

C'est pourtant l'un des alcools les plus populaires au monde. Cette eau-de-vie traditionnelle chinoise, avec un taux d'alcool de 50-60 %, est élaborée selon diverses recettes à base de sorgho, de blé, de riz et de maïs.

C'est grâce à elle que le producteur chinois Kweichow Moutai a fait son entrée en 2018 parmi les 50 champions des PGC. Avec l'augmentation du prix de son produit phare, la société a atteint une croissance annuelle de son chiffre d'affaires de 25 %, le record de notre classement. Cette stratégie s'appuie sur une approche marketing visant à positionner le produit comme le choix incontournable en matière de boisson haut de gamme pour les occasions festives et les événements professionnels.

Tout comme Yili, Kweichow Moutai a consolidé sa place de leader en élargissant ses canaux de ventes. Son réseau est par exemple passé d'environ 2 000 petits magasins en 2015 à environ 3 000 en 2017. L'entreprise a également conclu des partenariats avec des géants du Net pour stimuler son chiffre d'affaires.



Kweichow Moutai affiche une croissance annuelle de son chiffre d'affaires de 25 %, le record de notre classement

Le ZBB a-t-il fait long feu ?

En 2015, le budget base zéro était sur toutes les lèvres. Cette méthode de planification des coûts élaborée dans les années 1960 a bénéficié d'un regain d'intérêt sous l'influence de la société de capital-investissement 3G Capital, active sur le marché des PGC.

Après ce retour en force, la raréfaction des mentions du ZBB dans les rapports annuels de l'année 2018 suggère que la méthode n'est plus en vogue.

Les difficultés récentes de Kraft Heinz, adepte du ZBB, y sont peut-être pour quelque chose. Au début de l'année 2019, le groupe a réduit la valeur de ses actifs de 15,4 milliards de dollars, et annoncé que la SEC enquêtait sur ses pratiques comptables en matière d'achats. Dans ce contexte, la stagnation de l'EBITDA du géant du ketchup et sa croissance interne au ralenti ont suscité des interrogations sur l'utilisation du ZBB. Les commentateurs du secteur, aussi bien parmi les analystes que dans les médias, se sont demandés si la méthode était responsable des déboires de l'entreprise. Les commentaires acerbes sur l'application du ZBB au sein du groupe et le caractère « désastreux » de cette initiative n'ont rien fait pour améliorer la réputation de cette méthode.

On note toutefois que la plupart des 50 champions qui ont adopté le ZBB constatent depuis lors une amélioration de leurs marges bénéficiaires. Mais comme nous l'avions indiqué dans notre étude précédente, les adeptes du budget base zéro semblent afficher une croissance interne de leur chiffre d'affaires moins vigoureuse que leurs concurrents. Cela semblerait indiquer que le ZBB, s'il est un bon outil d'efficacité, n'a aucune incidence favorable sur la croissance des entreprises.

Le faible recul par rapport au budget base zéro ne permet pas de se prononcer sur la capacité de la méthode à tenir ses promesses, ni de savoir si l'épisode Kraft Heinz est passager ou s'il faut au contraire y voir un avertissement.



Le ZBB, s'il est un bon outil d'efficacité, n'aurait aucune incidence favorable sur la croissance des entreprises

CLASSEMENT 2018 DES 50 CHAMPIONS MONDIAUX DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

RANG	ÉVOLUTION 2018/17		ENTREPRISE	PAYS	CA DANS L'ALIMENTATION	
					EN MILLIONS DE DOLLARS, POUR L'ANNÉE 2018 ¹	% D'ÉVOLUTION DU CA EN DEVISE LOCALE DE 2017 À 2018 ²
1	◆	-	Nestlé AG	Suisse	93 400 \$	2,1 %
2	◆	-	Procter & Gamble	États-Unis	66 335 \$	2,8 %
3	◆	-	PepsiCo	États-Unis	64 661 \$	1,8 %
4	◆	-	Unilever	Royaume-Uni/Pays-Bas	60 120 \$	-5,1 %
5	◆	-	AB InBev	Belgique	54 619 \$	-3,2 %
6	◆	-	JBS	Brésil	49 044 \$	12,4 %
7	◆	-	Tyson Foods	États-Unis	40 052 \$	4,7 %
8	▲	+6	British American Tobacco P.L.C	Royaume-Uni	32 656 \$	25,2 %
9	▼	-1	Coca-Cola Company	États-Unis	31 856 \$	-10,0 %
10	◆	-	L'Oréal	France	31 766 \$	3,5 %
11	▼	-2	Philip Morris International	États-Unis	29 625 \$	3,1 %
12	▼	-1	Danone	France	29 070 \$	-0,6 %
13	▲	+2	Heineken Holding	Pays-Bas	26 499 \$	4,0 %
14	▼	-2	Kraft Heinz	États-Unis	26 259 \$	0,7 %
15	▼	-2	Mondelez	États-Unis	25 938 \$	0,2 %
16	◆	-	Archer Daniels Midland	États-Unis	24 831 \$	10,9 %
17	◆	-	WH Group	Chine	21 283 \$	-0,1 %
18	▲	+1	Suntory	Japon	20 383 \$	4,3 %
19	▼	-1	Altria Group	États-Unis	19 513 \$	0,5 %
20	▲	+2	Japan Tobacco	Japon	18 974 \$	3,3 %
21	◆	-	Asahi Breweries	Japon	18 765 \$	1,6 %
22	▼	-2	Kimberly Clark	États-Unis	18 434 \$	0,7 %
23	▲	+3	Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	16 796 \$	10,0 %
24	▲	+1	Diageo	Royaume-Uni	16 148 \$	0,9 %
25	▼	-2	General Mills	États-Unis	15 740 \$	0,8 %

1. Le CA exclut le règlement des droits d'accise.

2. L'évolution du pourcentage exclut le règlement des droits d'accise.

Source : rapports annuels; formulaires 10K

RANG	ÉVOLUTION 2018/17		ENTREPRISE	PAYS	CA DANS L'ALIMENTATION	
					EN MILLIONS DE DOLLARS, POUR L'ANNÉE 2018 ¹	% D'ÉVOLUTION DU CA EN DEVISE LOCALE DE 2017 À 2018 ²
26	▼	-2	Colgate Palmolive	États-Unis	15 544 \$	0,6 %
27	▲	+1	Grupo Bimbo	Mexique	14 993 \$	7,8 %
28	▼	-1	Johnson & Johnson	États-Unis	13 853 \$	1,8 %
29	▲	+1	Estée Lauder Companies	États-Unis	13 616 \$	15,8 %
30	▼	-1	Essity	Suède	13 614 \$	8,4 %
31	▲	+1	LVMH	France	13 249 \$	5,6 %
32		-1	Kellogg Company	États-Unis	12 312 \$	6,0 %
33	◆	-	Henkel	Allemagne	12 228 \$	-1,4 %
34	▲	+9	Yili Group	Chine	11 891 \$	17,8 %
35	▲	+1	Kirin Breweries	Japon	11 748 \$	5,7 %
36	▼	-2	Royal Friesland Campania	Pays-Bas	11 563 \$	-4,1 %
37	▲	+1	Nippon Meat Packers	Japon	11 494 \$	5,6 %
38	▼	-1	Kao	Japon	10 824 \$	-1,7 %
39	▲	+2	Bunge Limited	Bermudes	10 820 \$	12,8 %
40	▼	-5	Molson Coors Brewing Company	États-Unis	10 770 \$	-2,1 %
41	▼	-2	Pernod Ricard SA	France	10 598 \$	-0,3 %
42	▲	+4	Mengniu Dairy	Chine	10 420 \$	14,7 %
43	▼	-3	Imperial Tobacco	Royaume-Uni	10 347 \$	-0,8 %
44	▼	-2	Arla Foods A.M.B.A	Danemark	10 301 \$	-1,1 %
45	◆	-	Carlsberg	Danemark	9 891 \$	3,0 %
46	▲	+12	Kweichow Moutai	Chine	9 813 \$	25,4 %
47	▲	+2	Shiseido	Japon	9 657 \$	9,2 %
48	▼	-4	Hormel Foods	États-Unis	9 546 \$	4,1 %
49	▲	+1	Tingyi	Chine	9 064 \$	3,0 %
50	▼	-2	Yamazaki Baking	Japon	8 973 \$	0,9 %

NOS BUREAUX

Belo Horizonte

Boston

Hong Kong

Istanbul

Londres

Milan

Munich

New York

Paris

São Paulo

Shanghai

Varsovie

Contact étude

David de Matteis, Partner
david.dematteis@occstrategy.com

Adam Xu, Partner
adam.xu@occstrategy.com

Leo Chiang, Associate Partner
leo.chiang@occstrategy.com



OC&C
Strategy consultants