

Les Champions industriels des produits de consommation 2014 Evolution de la consommation en ligne



Sommaire

Perspectives économiques mondiales	3
Zone euro	3
Japon	5
Chine	5
Etats-Unis	6
Royaume-Uni	7
Marchés émergents	7
Autres marchés	8
Perspectives globales du secteur en 2014	9
Des consommateurs de dimension véritablement internationale	9
Des consommateurs plus exigeants	9
Santé et bien-être : généralisation à l'heure du numérique	10
Vers une consommation responsable	11
Des consommateurs ultra-connectés plus puissants	12
Au service du consommateur connecté en perpétuelle évolution	13
Les Champions industriels des produits de consommation 2014	15
Les faits marquants du Top 250	15
Coca-Cola intègre le Top 10, retour de LG	22
L'analyse géographique	23
L'analyse par secteur de produits	27
Les nouveaux entrants au Top 250	32
Les 50 premières sociétés en termes de croissance	33
Redressement confirmé de l'activité de fusions & acquisitions dans le secteur des produits de consommation	35
Activité et tendances des fusions & acquisitions	35
Des leviers du marché des fusions & acquisitions toujours vigoureux dans le secteur des produits de consommation	36
Les perspectives sur le marché des fusions & acquisitions	41
Méthodologie de l'étude et sources des données	42



En 2012, si de nombreuses zones géographiques ont renoué avec la croissance au premier rang desquelles la zone euro, celle-ci est restée bien modeste, voire ralentie dans les pays des BRIC. Et le scénario le plus probable au plan mondial est celui d'une croissance faible tant la plupart des économies sont confrontées à d'importants enjeux : l'Union bancaire en Europe, les investissements non rentables des collectivités locales chinoises financées par de la dette, le durcissement des politiques monétaires pour juguler l'inflation comme au Brésil et en Inde. Dans ce contexte, la demande en produits de consommation a été moindre en 2012 et devrait le rester en 2013.

Sans surprise, le premier enseignement de notre 7e édition du classement mondial des Champions industriels des produits de consommation souligne la bonne santé des sociétés de biens de consommation, mais avec une croissance repliée à 5,1% de leurs ventes en 2012 contre 7% en 2011. Et ce phénomène de ralentissement est généralisé, puisqu'il concerne 60% des entreprises. Toutefois, elles ont réussi la performance notable d'accroître leur rentabilité qui ressort à 8,2% en 2012 contre 6,5% en 2011, tendance observée pour les deux tiers d'entre elles.

Le Top 10 des fabricants mondiaux de produits de consommation a connu, comme les années passées, une croissance des ventes bien supérieure à celle du Top 250, à 10,9%, et une meilleure rentabilité à 10,9% également. Samsung, Apple et Nestlé forment le trio de tête ; Coca Cola et LG Electronics réintègrent le Top 10 cette année au détriment de Mondelez International (suite à la scission de son activité d'épicerie en Amérique du Nord désormais connue sous le nom de Kraft Foods Group) et de Nokia. Les fabricants de produits électroniques dominent le Top 10 avec 5 entreprises représentées. Le secteur affiche en effet une croissance solide de 10% en 2012 avec une rentabilité retrouvée à 7,2% (contre 2,6% en 2011).

Comme en 2011, près des deux tiers des 50 premiers fabricants en terme de croissance sont implantés sur les marchés émergents.

Les principales tendances que nous avons notées il y a trois ans dans Consumer 2020, à savoir la mondialisation, la santé et le bien-être, le développement durable et la technologie sont toujours aussi importantes aujourd'hui sinon plus. Ce qui diffère maintenant est l'étendue du pouvoir donné aux consommateurs par la révolution numérique.

Les nouvelles technologies sont désormais bien établies et concourent à renforcer le pouvoir des consommateurs comme jamais auparavant. A court terme, le comportement des consommateurs en ligne devrait fortement impacter les entreprises :

- des consommateurs mondialisés, qui conduiront les marques à adapter ou concilier leurs produits aux besoins internationaux et à compléter leurs relations traditionnelles avec des sites web dédiés,
- des consommateurs plus exigeants en matière de prix, de produits et de services et au-delà, à la recherche d'une expérience d'achat unique, qui exigeront des marques qu'elles soient innovantes,
- des consommateurs sensibles à la santé et au bien-être, à la recherche d'aliments sains et de produits permettant de surveiller leur santé, leur forme physique. Ils conduiront les fabricants à mettre en œuvre des politiques volontaristes (cf. les résolutions sur la santé et le bien-être du Consumer Goods Forum),
- plus d'un tiers des consommateurs au plan mondial sont des « consommateurs socialement responsables », auxquelles les marques devront répondre par des actions réelles et une communication spécifique,
- des consommateurs ultra-connectés qui ont pris le pouvoir de l'information en pouvant créer et diffuser leur propre contenu, avec lesquels les marques devront interagir en leur proposant des expériences personnalisées, tout en respectant leur vie privée.

Ceci exigera des fabricants des compétences, une capacité d'innovation rapide et le développement d'une relation de confiance avec les consommateurs.

A la recherche d'une performance accrue sur leurs marchés, les fabricants de produits de consommation continuent de réaliser des fusions et acquisitions, et joint-ventures. Après avoir touché un point bas en 2009 (958 opérations), le marché des fusions-acquisitions s'est nettement redressé en 2012 avec 1 298 opérations. Et même si la valeur moyenne d'une opération reste mesurée à 232 millions d'USD, celle-ci est en nette augmentation en 2013. Cette tendance devrait s'amplifier tant les leviers de ces opérations sont solides : recherche d'économies d'échelle pour soutenir la rentabilité, gains de parts de marché afin de capturer de la croissance mais aussi une meilleure disponibilité du crédit.

Souhaitant que cette nouvelle édition vous apporter un éclairage utile, nous sommes à votre disposition pour tout complément d'information.

Stéphane Rimbeuf

Associé - Responsable Consumer Business

Perspectives économiques mondiales

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) est heureux de vous présenter la 7^e édition du palmarès annuel des Champions des produits de consommation. Ce rapport dresse la liste des 250 plus grands fabricants mondiaux de produits de consommation à partir des informations comptables et financières publiées au titre de l'exercice 2012 (pour certaines sociétés, jusqu'au 30 juin 2013). Il présente également les perspectives pour l'économie mondiale, fournit une analyse de la capitalisation boursière du secteur et examine l'activité des fusions-acquisitions dans le secteur des produits de consommation. Enfin, il s'achève par une discussion sur les tendances majeures relatives aux fabricants de produits de consommation.

Selon le rapport de l'an dernier, « sauf bouleversement budgétaire, le rythme de la croissance américaine devrait s'accélérer au cours de l'année ». Ce choc budgétaire a eu lieu. Par conséquent, la croissance n'est pas particulièrement soutenue. Le rapport écartait tout scénario d'atterrissage brutal en Chine. Ce pronostic s'est avéré exact et l'économie s'est en effet stabilisée à un niveau différent de croissance économique. Nous avons mentionné : « la conjoncture économique au Japon présage une progression des ventes, lesquelles sont pour l'instant médiocres, et un recul des prix ». Nous avons tort, car nous n'avions pas prévu l'intervention d'un nouveau Premier Ministre engagé sur une voie radicalement différente. Enfin, nous avons noté qu'en dépit d'une récession en Europe, la baisse de l'euro combinée à la modération salariale avait relancé la compétitivité des exportations européennes. Aujourd'hui, en effet, la reprise économique naissante est essentiellement imputable à l'augmentation des exportations.

Dans l'ensemble, nos prévisions se sont révélées plutôt satisfaisantes et nos déductions à partir des tendances économiques se sont avérées judicieuses. Par conséquent, à l'avenir, la question est de savoir quels changements dans le contexte politique peuvent bouleverser les perspectives économiques. Il reste des incertitudes majeures d'ordre politique à l'échelle du globe. En particulier, la zone euro va-t-elle mettre en œuvre une union bancaire ? Si oui, comment ? La BCE va-t-elle adopter une politique monétaire plus musclée ? Le gouvernement japonais va-t-il approuver un programme radical de déréglementation ? Comment les pouvoirs publics chinois vont-ils surmonter les déséquilibres financiers, et comment les autres marchés émergents vont-ils faire face à une nouvelle conjoncture économique mondiale ?

Les pages qui suivent offrent un tableau des perspectives économiques pour les principaux marchés et présentent l'impact potentiel sur les fabricants de produits de consommation. Il s'agit d'un scénario de référence. Notez toutefois que des décisions politiques inattendues, de la part des dirigeants ou des électeurs, peuvent reléguer les prévisions aux oubliettes.

Zone euro

La zone euro émerge d'une récession prolongée, elle-même due à la crise de la dette souveraine. Avant la crise, la création d'une monnaie commune a donné lieu à l'harmonisation des taux d'intérêt et à des coûts d'emprunt relativement faibles en Europe. La crise s'est accompagnée d'une perte de confiance dans la viabilité de l'euro et dans la capacité de certains pays à assurer le service de leurs dettes. Par conséquent, les coûts d'emprunt pour les pays d'Europe du Sud ont fortement augmenté, provoquant une chute sévère de l'activité sur le marché du crédit. En outre, la plupart des pays européens ont adopté des politiques budgétaires strictes afin de convaincre les marchés financiers de leur volonté de consolider leur budget. Cela s'est traduit par une récession dont on commence à voir le bout.

La reprise s'explique par trois principaux facteurs. D'abord, la BCE a promis de « faire tout ce qui est nécessaire » pour sauver l'euro. Autrement dit, la BCE ne laisserait pas les emprunteurs souverains faire défaut. Conséquence : les rendements obligataires ont reculé, donnant lieu à une baisse des coûts d'emprunt. Cette mesure a permis également d'améliorer la capacité des gouvernements à assurer le service de leurs dettes, ce qui, à son tour, a abouti au second facteur, à savoir l'assouplissement de la politique budgétaire. Aujourd'hui, la situation des finances publiques en Europe est bien meilleure qu'il y a quelques années. Les pays peuvent donc faire preuve de davantage de souplesse en matière de discipline budgétaire, au moins à court terme. Enfin, la dépréciation de l'euro, associée à la modération salariale et aux gains de productivité, a entraîné une remontée des exportations.

En 2014, la zone euro devrait connaître une croissance modeste. L'inflation, très basse, va rester faible, laissant une marge de manœuvre importante à la BCE si elle décide de s'engager sur la voie d'un durcissement de la politique monétaire. La BCE examine la possibilité de recourir à des outils exceptionnels afin de relancer l'activité sur le marché du crédit. Il pourrait s'agir de mesures proches de l'assouplissement quantitatif (déjà en vigueur aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et au Japon)

ou de taxes pour obliger les banques à prêter des capitaux. A l'échelon national, plusieurs pays se sont engagés à mener des réformes du marché du travail, destinées à réduire le coût d'embauche et donc à diminuer le chômage.

Toutefois, l'obstacle majeur à la hausse des performances économiques en Europe est sans doute l'absence d'intégration des marchés financiers. Les banques européennes sont surtout supervisées par leurs gouvernements nationaux. En cas de difficultés, les Etats ont été contraints d'assumer les dettes bancaires. Les banques détenant de la dette souveraine grecque ont dû subir de lourdes pertes et les banques chypriotes se sont vues dans l'obligation de confisquer les dépôts. Il n'existe pas d'assurance des dépôts à l'échelle européenne, ni de système européen de sauvetage des banques en difficulté. Des négociations sont en cours visant à créer une union bancaire, mais l'ébauche approuvée jusqu'ici est bien loin d'une véritable intégration des marchés financiers. Les pays ont convenu d'instaurer un modeste fonds de résolution des défaillances bancaires, une obligation d'intervention des gouvernements nationaux en cas d'épuisement du fonds, et l'accord à l'unanimité des membres de la zone euro pour le recours aux fonds de sauvetage en vue de soutenir les banques. Autrement dit, il n'existera aucune autorité centrale puissante dotée des ressources suffisantes pour soutenir et renflouer les banques aux abois. Sans une approche plus intégrée, il est difficile de voir comment l'activité sur le marché du crédit va se redresser rapidement. Reste à savoir aussi comment la zone euro peut réussir à long terme. Il est de plus en plus évident que le succès de l'union monétaire exige une configuration différente de celle d'aujourd'hui. Cela nécessite l'intégration du système financier où toutes les banques sont supervisées et soutenues par une autorité centrale aux ressources considérables et au processus de décision indépendant. Ce sera loin d'être le cas, au vu du projet en cours de discussion.

Des risques pèsent toujours sur la zone euro. Citons les problèmes potentiels des emprunteurs souverains tels que la Grèce ; l'élection éventuelle de régimes anti-européens dans les principaux pays ; le défaut d'adoption de réformes économiques majeures qui augmenteraient la productivité ; et l'incapacité de l'Allemagne à stimuler la demande intérieure, qui profiterait à ses camarades européens. En effet, l'échec de la refonte de l'architecture de la zone euro est essentiellement dû aux désaccords entre l'Allemagne et les autres pays. L'Allemagne craint que toute responsabilité conjointe impliquant les institutions financières ne la mette de facto à contribution. Par conséquent, elle est réticente à approuver une approche plus intégrée de la réforme financière.

Les perspectives européennes varient d'un pays à l'autre. En voici quelques exemples :

Allemagne

La croissance de la principale économie européenne devrait s'accroître en 2014, grâce à la hausse des dépenses de consommation, des investissements des entreprises et des exportations. L'adoption d'un salaire minimum va accroître le revenu des consommateurs, mais également provoquer une modeste hausse du chômage. D'autres aspects de l'accord de la coalition au pouvoir auront un effet défavorable sur la compétitivité. L'Allemagne reste fortement tributaire des exportations de biens d'équipement. Un recul des investissements en Chine pourrait peser sur l'économie allemande. Le redémarrage de la croissance dans le reste de l'Europe sera toutefois salutaire.

France

La France est devenue le maillon faible de la zone euro. L'économie végète et l'année 2014 devrait être placée sous le signe de la morosité. La perte de confiance des chefs d'entreprises, due à l'incapacité du gouvernement à adopter des réformes importantes du marché du travail, va décourager les investissements. Un revirement partiel dans la décision du gouvernement de taxer les très hauts revenus n'a pas convaincu les entreprises d'investir. La France a perdu une partie de sa compétitivité, avec l'essoufflement de sa productivité. Par conséquent, elle ne bénéficie pas de la reprise des exportations observée dans les autres pays de la zone euro.

Espagne

L'Espagne se redresse enfin après une longue récession et devrait faire état d'une croissance modeste en 2014. Sa situation financière s'est améliorée et les rendements obligataires affichent désormais des niveaux relativement bas. L'austérité budgétaire s'est relâchée et le secteur des exportations se porte bien, du fait d'un regain de compétitivité. En revanche, le secteur financier reste fragile et les prêts bancaires continuent de reculer. L'économie demeure vulnérable.

Italie

La plus longue récession de l'après-guerre en Italie touche à sa fin. Par ailleurs, l'arrivée d'un nouveau Premier Ministre favorable aux réformes pourrait raviver les tentatives de refonte de l'économie. Le gouvernement abandonne l'austérité budgétaire au profit de davantage de réformes du marché du travail. En outre, l'Italie gagne peu à peu en compétitivité, ce qui est de bon augure pour les chiffres des exportations. Cette combinaison de facteurs va probablement se

traduire par une croissance modeste en 2014. D'autre part, l'Italie est confrontée à un certain nombre de difficultés. Citons notamment la dette publique toujours lourde, la situation démographique préoccupante, le taux de chômage élevé et la faiblesse persistante de l'activité sur le marché du crédit.

Japon

L'économie japonaise, après une croissance rapide au premier semestre 2013, a ralenti au second semestre. Les performances économiques de 2013 sont tout de même les meilleures depuis des années, essentiellement grâce au volet monétaire de la politique économique mise en œuvre par Shinzo Abe, politique communément appelée « Abenomics » (la relance budgétaire et la déréglementation constituent les autres piliers). La politique monétaire s'est traduite par des rachats d'actifs massifs par la banque centrale visant à contenir les rendements obligataires, à créer de l'inflation, à provoquer une dépréciation du yen et à stimuler les dépenses des consommateurs et des entreprises. Jusqu'à présent, la réussite de cette stratégie s'est avérée modeste. L'inflation fait enfin son retour au Japon, quoique modérément. Les rendements obligataires demeurent bas et tirent le coût du capital à la baisse, ce qui favorise les investissements. Le yen s'est sensiblement déprécié, ce qui a contribué à la compétitivité des exportations et au redémarrage du secteur industriel japonais. Un net accroissement de la richesse, dû à la hausse des cours des actions, a dopé les dépenses de consommation.

Malgré les retombées positives de l'Abenomics, des sujets de préoccupation persistent. D'abord, le Japon va devoir faire face à une forte augmentation de la taxe nationale sur les ventes en avril 2014 (mesure déjà prévue avant la prise de fonction du Premier Ministre, Shinzo Abe). Elle vise à améliorer la pérennité du système de retraite du Japon. Toutefois, la hausse risque de pénaliser les dépenses de consommation. En outre, la vigueur des dépenses de consommation observée précédemment est en partie imputable aux achats d'articles coûteux réalisés avant l'application de la hausse de la taxe. Même si le gouvernement a l'intention de mettre en place un important programme de relance budgétaire pour compenser l'impact de la hausse de la taxe, l'économie risque de faire état d'un net ralentissement après avril.

Ensuite, la croissance soutenue des dépenses de consommation va exiger des hausses de salaires. Toutefois, alors que les prix ont augmenté, les salaires n'ont pas suivi. Autrement dit, les consommateurs vont subir une baisse de leur pouvoir d'achat réel.

Le gouvernement a incité les entreprises à relever les salaires et un lobby d'entreprises influent a recommandé à ses membres d'agir en ce sens. Reste à savoir si les salaires vont progresser en 2014. En cas de stagnation persistante des salaires, la croissance économique en pâtira.

Enfin, le bénéfice à long terme de l'Abenomics nécessite une libéralisation radicale de l'économie. Les modalités demeurent inconnues et le gouvernement a différé la mise en œuvre de certains aspects de la déréglementation. Sans réforme majeure, l'Abenomics n'aura aucun impact durable sur la hausse de la productivité et la croissance économique.

Chine

L'économie chinoise a affiché un net ralentissement. Le secteur industriel, déterminant, a été touché par la morosité de la croissance mondiale, l'appréciation du yuan et la hausse rapide des salaires, une combinaison de facteurs qui a pénalisé la hausse des exportations. Au contraire, l'économie s'est montrée fortement tributaire de la demande intérieure, notamment des investissements en capital fixe, alimentée par les emprunts massifs des collectivités locales, des entreprises et des particuliers qui ont investi sur le marché immobilier en effervescence. Malheureusement, le gonflement de la dette, surtout dans les postes hors bilan des banques (au sein du système bancaire « parallèle ») représente un risque considérable pour l'économie chinoise. Il risque de faire avorter la croissance économique ou de provoquer d'autres problèmes dans une économie déjà affectée par de sérieux déséquilibres. Même si les investissements massifs en capital fixe ont préservé des emplois, ils ont souvent généré des rendements négatifs et n'ont pas contribué à la croissance économique. Le gouvernement va sans doute être contraint de renflouer les institutions financières en difficulté et de les obliger à réduire leur activité de prêts, entraînant ainsi un recul de la croissance économique. Le meilleur moyen d'éviter une crise grave serait de mettre en œuvre des réformes majeures du système financier le plus vite possible. A cet effet, le gouvernement a récemment annoncé une série de réformes destinées à normaliser l'économie.

Le programme de réforme proposé par le gouvernement chinois est radical, mais prudent à la fois. D'une part, il envisage un renforcement de la concurrence pour les entreprises publiques, mais d'autre part, leur privatisation n'est pas prévue. Il projette de protéger les droits de propriété privée, mais il ne renonce pas à la propriété des terres par l'Etat. Il contribue à décentraliser le pouvoir économique en renforçant le secteur privé,

mais il attribue davantage de pouvoir au gouvernement central, souvent aux dépens des collectivités locales et régionales.

Malgré une certaine ambiguïté, ce que cherche le gouvernement est clair. Les réformes, en cas de succès, devraient engendrer une accélération de la croissance économique, un recul des risques financiers pour l'économie et un changement de modèle de croissance éloigné de l'investissement en capital fixe. Par ailleurs, les réformes abordent une série de questions sociales. Elles vont se traduire par une plus grande équité, en favorisant une meilleure égalité des revenus ainsi qu'un système judiciaire plus puissant et moins corrompu. Enfin, les réformes sont plutôt prudentes, dans le sens où elles devraient contribuer à stabiliser l'économie et la société en engendrant une prévisibilité accrue. On devrait assister à une plus grande transparence des marchés financiers et des finances des entreprises publiques, et à une gestion plus professionnelle de ces dernières ; les décisions seront moins tributaires de l'humeur des fonctionnaires locaux et l'allocation des ressources sera davantage déterminée par les forces du marché.

Quant à l'impact potentiel des réformes, il dépend de la rapidité et du degré de mise en œuvre. De nombreuses réformes ne porteront leurs fruits que sur une durée relativement longue. La refonte du système financier, d'autre part, pourrait avoir des conséquences plus immédiates pour le fonctionnement des marchés financiers. Compte tenu des difficultés du secteur bancaire, il serait préférable que la Chine améliore l'efficacité de son secteur des services financiers.

Etats-Unis

Au cours de la période qui a suivi la récession, les Etats-Unis ont fait état d'une croissance plus rapide que les pays d'Europe occidentale et le Japon. Malgré tout, les déceptions quant au rythme de la croissance ont été très vives outre-Atlantique, notamment au vu du taux de chômage toujours élevé. En ce début 2014, l'économie américaine se redresse plutôt bien après une période prolongée de croissance modeste. Au cours des deux dernières années, plusieurs facteurs ont freiné la croissance. En 2012, la récession en Europe a pesé sur la reprise aux Etats-Unis. En 2013, un net durcissement de la politique budgétaire américaine a sans doute réduit la croissance économique de 1,5%. Toutefois, en 2014, ces facteurs ne sont plus d'actualité. Au contraire, l'Europe va connaître une reprise et la politique budgétaire américaine aura un léger effet favorable sur la croissance, surtout depuis que le Congrès a

accepté de réduire le dispositif automatique de coupes budgétaires (« séquestration »).

En outre, on note un certain nombre de facteurs positifs, notamment l'accroissement de la demande mondiale, la hausse des investissements dans la production d'énergie, la demande insatisfaite des nouveaux ménages et l'amélioration du fonctionnement des marchés du crédit. En effet, l'économie montre des signes de vigueur, comme en témoigne l'augmentation continue des dépenses de consommation, notamment dans le secteur automobile. On note également un redressement sensible du marché immobilier aux Etats-Unis. Les prix des logements sont en hausse, les ventes de logements anciens et neufs progressent, et les constructions de biens immobiliers résidentiels se multiplient. Le dynamisme de l'immobilier reflète le niveau bas des taux hypothécaires, le recul du chômage, l'amélioration des conditions de crédit et l'intérêt marqué des sociétés de capital-investissement pour les biens saisis. Ce dernier facteur a contribué à la hausse des prix des logements, ce qui, à son tour, a permis à des millions de propriétaires de revenir sur le marché.

D'autre part, la Réserve fédérale américaine a commencé à réduire son programme d'assouplissement quantitatif, notamment le rythme des achats d'actifs. Dans les mois à venir, en fonction du contexte économique, la Fed va poursuivre dans cette voie. Parallèlement, elle va conserver une politique monétaire relativement accommodante, avec des taux d'intérêt historiquement bas pour une période plus longue que prévu. Elle va également prendre des mesures pour relancer l'activité sur le marché du crédit. La réduction des achats d'actifs a déjà entraîné une remontée des rendements obligataires et des taux d'intérêt hypothécaires. Ces derniers devraient continuer à augmenter et peser sur l'activité du marché immobilier. Par ailleurs, la politique de la Fed exerce une pression à la hausse sur la valeur du dollar, ce qui pourrait pénaliser la compétitivité des exportations. A court terme, elle crée des bouleversements sur les marchés émergents, où les devises ont été malmenées.

Des incertitudes persistent sur l'impact économique de la mise en œuvre de la réforme Obamacare. A défaut de souscription de cette assurance par de nombreuses personnes jeunes et en bonne santé, les primes vont augmenter, ce qui est susceptible de pénaliser les entreprises. D'autre part, en cas de souscription massive par ce type de personnes, les primes pourraient en fait diminuer.

Royaume-Uni

Au cours de l'année 2013, le Royaume-Uni est passé du statut de lanterne rouge de la croissance à celui

de locomotive. Ce revirement a surpris tout le monde. Toutefois, avant de s'enthousiasmer, il convient de replacer dans le contexte la situation britannique. En moyenne, les économistes tablent sur une croissance de 2,3% en 2014 pour le Royaume-Uni. Avant la crise financière, ce chiffre aurait été considéré comme un taux de croissance normal, voire banal. Toutefois, après cinq ans de contraction de l'économie, le taux de 2,3% semble relativement satisfaisant et si le pronostic se confirme, il correspondrait à la plus forte croissance depuis 2007.

Pourquoi l'économie redémarre-t-elle ? Cela s'explique par plusieurs facteurs. Premièrement, les dépenses de consommation augmentent malgré un net recul des revenus réels. Manifestement, il existe une forte demande non assouvie et les consommateurs puisent dans leur épargne et contractent de nouvelles dettes. En outre, les salaires repartent à la hausse. En second lieu, l'immobilier a explosé, en grande partie du fait du programme gouvernemental visant à stimuler les achats de logements. Troisièmement, la politique monétaire s'est montrée accommodante. La banque centrale a procédé à un assouplissement quantitatif. Quatrièmement, la politique budgétaire jusqu'ici stricte commence à être plus souple, alors que le gouvernement approche de la réalisation de ses objectifs. Enfin, la reprise en zone euro a un effet positif.

En revanche, les investissements des entreprises n'ont pas progressé dans les mêmes proportions. Il semble que les entreprises ne soient pas encore convaincues de la viabilité de la reprise. Par ailleurs, l'augmentation des dépenses de consommation ne va peut-être pas durer, compte tenu de la faiblesse des revenus des consommateurs. Une hausse des dépenses financée par l'endettement, semblable à celle de la dernière décennie, peut difficilement constituer le fondement d'une reprise solide. La Grande-Bretagne va devoir exporter davantage.

Marchés émergents

Brésil

La croissance économique au Brésil a nettement diminué. Le pays a été confronté à l'inflation, à une dépréciation monétaire, à des troubles sociaux et au pessimisme des entreprises. La banque centrale a durci sa politique monétaire afin de freiner l'inflation et de résister à la dépréciation monétaire. Les perspectives à court terme ne sont donc guère brillantes. A long terme, le Brésil dispose de nombreux atouts, notamment une démographie favorable, une hausse de la production d'énergie qui a toutes les chances d'être spectaculaire,

un regain d'intérêt des étrangers pour le secteur industriel et une augmentation des exportations de services. En revanche, le Brésil est toujours en proie à des difficultés diverses qui nécessitent l'adoption d'une législation, notamment la réglementation excessive du marché du travail, l'insuffisance des investissements en infrastructures et les restrictions commerciales.

Inde

L'Inde a connu quelques années de croissance exponentielle qui s'est avérée insoutenable. La situation a engendré des goulets d'étranglement porteurs d'inflation. En outre, la croissance a été financée par une accumulation de dettes extérieures non viables. La banque centrale a nettement durci sa politique monétaire afin de juguler l'inflation et de stabiliser la monnaie. Parallèlement, le gouvernement n'a pas réussi à appliquer la majeure partie des réformes qui relanceraient la productivité et induiraient une hausse des investissements et une croissance plus rapide. Ces changements devront attendre la prochaine élection prévue en 2014. Pour l'instant, l'Inde semble donc suivre une trajectoire de faible croissance.

Russie

L'économie russe a fait état d'un net ralentissement au cours des deux dernières années. Durant les deux dernières décennies, les performances économiques de la Russie étaient généralement liées aux cours pétroliers. Ce n'est plus le cas, toutefois. Actuellement, le cours du pétrole est relativement élevé, mais la croissance marque le pas. Certes, la Russie présente des faiblesses fondamentales : insuffisance des investissements énergétiques, qui a entraîné une baisse de la production ; investissements très modestes dans les secteurs hors énergie ; déclin de la population, qui provoque une pénurie de main-d'œuvre, ce qui se traduit par une hausse des salaires et un chômage faible. Malgré la vigueur des dépenses de consommation, l'endettement des ménages a augmenté, pénalisant la croissance potentielle. L'inflation reste trop élevée et la banque centrale n'a donc pas procédé à un assouplissement en dépit du tassement de la croissance. En outre, le pays est confronté à une concurrence accrue dans ses principales sources d'énergie axées sur les exportations. Par conséquent, les perspectives économiques sont modestes, dans le meilleur des cas.

Autres marchés

De nombreux marchés émergents ont connu un ralentissement de la croissance l'an dernier, après une période de développement très rapide due à plusieurs facteurs. Citons notamment l'abondance des investissements étrangers suscitée par les faibles rendements sur les marchés développés, l'accumulation excessive de la dette extérieure, notamment du fait du coût d'emprunt très faible, et le boom des matières premières alimenté par les dépenses d'investissement considérables en Chine. La situation a désormais changé. L'accumulation de dettes n'est plus possible. En outre, on note une inversion des flux de capitaux, liée à l'augmentation des rendements obligataires aux Etats-Unis, provoquant une dépréciation des devises émergentes et obligeant les banques centrales à durcir leur politique monétaire afin de stabiliser les taux de change. De telles mesures pèsent sur la croissance. Par ailleurs, la croissance débridée de ces dernières années a engendré des goulets d'étranglement porteurs d'inflation, lesquels ont également présidé à la décision des banques centrales de durcir leur politique monétaire. Enfin, le boom des matières premières est terminé, ce qui ralentit la croissance des pays exportateurs concernés.

A l'avenir, les pays émergents vont sans doute connaître une année ou deux de croissance décevante, à mesure que les déséquilibres se résorbent. Toutefois, les perspectives à long terme demeurent encourageantes. En effet, pour les pays émergents qui ne sont pas trop endettés, la situation se présente plutôt bien. Parmi les marchés les plus prometteurs, citons la Colombie, le Mexique, les Philippines et la majorité de l'Afrique sub-saharienne, entre autres. Ces pays peuvent se prévaloir d'une meilleure gouvernance, de secteurs compétitifs et d'une démographie favorable. Ils devraient enregistrer une forte croissance au cours de la prochaine décennie.

Perspectives globales du secteur en 2014

Les principales tendances étudiées il y a trois ans dans *Consumer 2020*, à savoir la mondialisation, l'économie, la santé et le bien-être, le développement durable et la technologie, sont toujours aussi importantes aujourd'hui, voire plus. Ce qui est différent maintenant est l'étendue du pouvoir donné aux consommateurs par la révolution numérique. Les nouvelles technologies sont désormais bien établies et concourent à renforcer le pouvoir des consommateurs comme jamais auparavant. Elles ont obligé les fabricants à revoir leur stratégie commerciale. Ces derniers doivent faire preuve d'inventivité et de suffisamment de souplesse pour faire face à cette évolution et aux ruptures technologiques dans un avenir proche. Voici un aperçu à court terme de l'impact de l'évolution du comportement des consommateurs en ligne sur les entreprises.

Des consommateurs de dimension véritablement internationale

Les consommateurs nouent des contacts dans le monde entier, font leurs achats aux quatre coins du monde, ont accès à l'information dans quasiment toutes les parties du globe et voyagent d'un bout à l'autre de la planète¹. Le trafic aérien de passagers internationaux a progressé de 5,4% en 2013 malgré un contexte économique difficile et plus de 3 milliards de passagers sont attendus en 2014 sur les vols nationaux et internationaux².

Même si certains fabricants de produits de consommation excellent dans la pénétration de nouveaux marchés, il reste difficile de mettre au point des produits adaptés aux besoins internationaux et locaux et de les vendre aux consommateurs du monde entier. Les entreprises doivent concilier les exigences internationales et celles des consommateurs locaux, gérer et accroître la rentabilité, et réaliser des achats et des ventes afin d'optimiser leur portefeuille international. Parallèlement, elles doivent développer l'ensemble de leur chaîne logistique mondiale avec les infrastructures, la gouvernance, la transparence et la flexibilité nécessaires pour répondre régulièrement aux demandes des consommateurs du monde entier, quel que soit le canal de distribution.

Elles apprennent également à adopter de nouvelles approches et à affronter la concurrence de manière plus intelligente, par exemple via la conquête de nouveaux marchés virtuels et non physiques. Selon Forrester, en

2014, « de plus en plus de marques vont compléter leurs relations commerciales traditionnelles par des sites web s'adressant directement aux consommateurs dans le monde entier, offrant aux acheteurs en ligne une expérience de la marque plus approfondie et de nouvelles opportunités d'achat. Les marques pratiquant la vente en ligne vont recourir davantage aux services d'expédition internationale afin de gagner des clients sur les marchés où elles n'affichent pas encore de présence locale. Elles vont également ouvrir de nouvelles boutiques sur des sites internationaux en vue de tirer parti de leur clientèle importante et de la compréhension des besoins des consommateurs locaux³ ».

Des consommateurs plus exigeants

Les consommateurs dépensent, mais ils font aussi des économies. Après la récession, les consommateurs des marchés développés ont adapté leurs comportements d'achat et appris à dénicher les promotions et les rabais, à acheter en gros, à privilégier les marques de distributeurs, à établir un budget, à planifier leurs achats, à utiliser plusieurs canaux de distribution, à se rendre dans les magasins discount et les magasins d'usine, et à participer à des achats groupés.

« De nombreux consommateurs envisagent de réduire leurs dépenses au cours de l'année à venir, mais ils ne sont pas prêts à se priver. En revanche, ils cherchent d'autres moyens de faire des économies, comme les magasins discount ou les marques de distributeur. »

– *Enquête 2013 sur les tendances mondiales de consommation, Euromonitor International*

Même les consommateurs des marchés émergents qui dépensaient autrefois sans compter sont plus soucieux des prix et se montrent plus réfléchis dans leurs achats en raison du ralentissement économique persistant sur les marchés développés. Les fabricants de produits de consommation ne pourront compter sur les consommateurs émergents pour générer une croissance rentable. Par exemple, alors que les ventes d'articles de luxe devraient continuer à progresser dans la mesure où le luxe fait toujours rêver dans les pays émergents, les consommateurs font preuve de plus de subtilité et se montrent moins ostentatoires.

Par ailleurs, les consommateurs exigent plus que des produits et des services ; ils recherchent une

1 Consumers go shopping online in the global marketplace this festive season, Customer Click, 29 November 2013. <http://customerclick.in/2013/11/29/consumers-go-shopping-online-in-the-global-marketplace-this-festive-season/>

2 International Air Transport Association. <http://www.iata.org/pressroom/pr/pages/2013-12-10-01.aspx>

3 The Globalization Of eCommerce In 2014, Forrester, 12 December 2013. http://blogs.forrester.com/zia_daniell_wigder/13-12-12-the_globalization_of_ecommerce_in_2014

expérience unique et divertissante pendant leur shopping et sont prêts à dépenser un peu plus pour cela. Par exemple, Adidas a annoncé son projet de concept évolué de boutique interactive en Chine. « La boutique ressemble à un terrain où les clients peuvent avancer dans un tunnel, acclamés par les spectateurs, comme les athlètes avant un événement sportif.⁴ » Les entreprises donnent également l'occasion aux consommateurs de personnaliser leurs produits, de la sélection de la couleur des éléments et de la conception des produits eux-mêmes au crowdsourcing (appel à la contribution des internautes), pour créer leurs nouveaux produits. Fort de son succès en 2012, Lay's (une des marques de la division Frito-Lay de PepsiCo) a de nouveau organisé son concours "Do Us A Flavor", où les consommateurs américains peuvent choisir entre trois formes de chips et soumettre leurs idées d'arômes via un site internet spécial, Twitter, YouTube, Facebook ou par SMS, pour tenter de gagner des lots⁵.

Compte tenu du fait que les consommateurs sont de plus en plus exigeants et que les analystes anticipent un tassement des dépenses de consommation en 2014, les fabricants se battent pour que les consommateurs achètent leurs produits. A cet effet, les fabricants de produits de consommation ne ménagent pas leurs efforts ; ils doivent se montrer plus innovants et se dépasser en proposant de nouveaux produits et services et de nouvelles expériences pour satisfaire le client-roi. Les entreprises vont donc être amenées à embaucher des collaborateurs créatifs et à mettre en place une culture, une organisation et des mesures incitatives qui encouragent l'innovation et la souplesse.

Santé et bien-être : généralisation à l'heure du numérique

Non seulement les consommateurs sont davantage conscients et bien informés de l'importance de la santé et du bien-être, mais ils prennent également les choses en main : adoption d'un régime alimentaire et d'un style de vie plus sains, priorité aux aliments et aux produits de soin bio, moins transformés et bons pour la santé. Selon l'enquête de consommation mondiale réalisée en 2013 par Datamonitor, 59% des consommateurs sont séduits par la perspective d'aliments et de boissons formulés avec le moins d'ingrédients possible.⁶ « Kraft cherche à tirer parti de la demande de produits fabriqués à partir d'ingrédients frais et simples.⁷ » La société va intégrer ce concept dans la mise au point de ses nouveaux produits et ses projets de modernisation de la marque. « Hain Celestial prévoit de lancer 100 nouveaux produits en 2014, dont la plupart privilégient les ingrédients bio et sans OGM, qui viennent s'ajouter à sa liste de 2 000 produits au label bio et de plus de 500 produits certifiés sans OGM.⁸ » Selon l'enquête de Datamonitor, 55% des consommateurs mondiaux essaient de consommer le plus de légumes possible. Cette attitude se traduit par une hausse de la consommation des aliments à la mode comme le chou frisé, des boissons et nouveaux produits à base de légumes, des fruits et autres ingrédients bénéfiques pour la santé. Cette tendance s'accompagne également d'une augmentation des ventes de centrifugeuses.⁹

D'après l'enquête 2013 sur les tendances mondiales de consommation d'Euromonitor International, la plupart des consommateurs sont prêts à payer un supplément pour des produits alimentaires bons pour la santé, tels que les produits enrichis en nutriments et allégés.¹⁰ Les fabricants continuent à reformuler leurs produits et à lancer de nouvelles versions allégées en graisse, sucre et sel. Le marché mondial des aliments et boissons fonctionnels devrait atteindre 130 milliards de dollars US d'ici 2015¹¹. Les fabricants de produits

4 <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/03/04/nike-faces-tough-competition-in-europe-and-china/>

5 Frito-Lay. <http://www.fritolay.com/about-us/press-release-20140114.html>

6 10 trends to watch in consumer packaged goods in 2014, Datamonitor, 15 January 2014. <http://www.datamonitorconsumer.com/10-trends-to-watch-in-consumer-packaged-goods-in-2014/>

7 Kraft Reveals 2014 Product Innovations, Progressive Grocer, 26 February 2014. <http://www.progressivegrocer.com/top-stories/headlines/competitive-watch/id41090/kraft-reveals-2014-product-innovations/>

8 Non-G.M.O., gluten-free guide innovation at Hain Celestial, Food Business News, 5 February 2014. http://www.foodbusinessnews.net/articles/news_home/Financial-Performance/2014/02/NonGMO_gluten-free_guide_innov.aspx?ID={7BDA829F-6C0B-4E25-B14A-E85EB506A8CF}

9 10 trends to watch in consumer packaged goods in 2014, Datamonitor, 15 January 2014. <http://www.datamonitorconsumer.com/10-trends-to-watch-in-consumer-packaged-goods-in-2014/>

10 Euromonitor International's Top 10 Global Consumer Trends for 2014. <http://go.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-for-2014-white-paper.html>

11 Functional Food Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis, Report Linker. <http://www.reportlinker.com/ci02036/Functional-Food.html>

de consommation et les entreprises de biotechnologie tentent d'exploiter cette tendance, comme en témoigne le lancement des premières dosettes de café contenant des probiotiques cette année. « Le café est parfaitement adapté à l'ajout de probiotiques, car il est consommé chaque jour et il n'est pas nécessaire de changer ses habitudes pour intégrer les probiotiques à son régime », déclare Michael Bush, directeur adjoint de Ganeden, la société de biotechnologie qui fabrique le probiotique.¹²

En outre, les consommateurs surveillent activement leur santé et leur bien-être grâce aux technologies numériques. Ils cherchent des informations en ligne, contrôlent leur condition physique à l'aide d'appareils numériques et d'applications sur leurs smartphones, et communiquent avec les professionnels de la santé par e-mail. A la date de rédaction de ce rapport, il existe plus de 200 applications forme et santé sur iTunes. Quatre millions de bracelets de fitness intelligents devraient être vendus dans le monde en 2014, pour un chiffre d'affaires de plus de 550 millions de dollars US.¹³

La santé et le bien-être figurent en tête des priorités des conseils d'administration des fabricants de produits de consommation. Selon le dernier rapport du Consumer Goods Forum (CGF), les entreprises ont mis en œuvre des politiques et des programmes dans le cadre de ses Résolutions sur la santé et le bien-être : (1) Accès et disponibilité des produits et des services, (2) Informations sur les produits et marketing responsable, et (3) Communication et information sur les régimes et les modes de vie plus sains.¹⁴ Toutefois, il existe de nombreux moyens d'améliorer la santé et le bien-être des consommateurs aux quatre coins du monde. La difficulté pour les fabricants de produits de consommation consistera à déterminer le rayon d'action, les clés du succès et la manière de se démarquer. Les entreprises devront avoir une vision claire du marché de la santé et du bien-être et définir une stratégie en adéquation avec leurs capacités et leurs valeurs fondamentales. Il leur faudra collaborer avec des distributeurs, les sociétés de biotechnologie, les professionnels de la santé et les associations locales.

Vers une consommation responsable

Selon une étude internationale réalisée récemment, plus d'un tiers des consommateurs mondiaux (2,5 milliards de personnes) sont des « consommateurs socialement responsables ». 78% de ces consommateurs sont mus par leur plaisir du shopping, 92% par leur désir de consommation responsable et 58% font confiance aux marques pour agir dans l'intérêt de la société.¹⁵ Selon l'enquête de consommation d'Euromonitor, deux tiers des consommateurs en ligne ont déclaré « essayer d'adopter un comportement respectueux de l'environnement au quotidien » et près de la moitié se préoccupe du changement climatique. Par ailleurs, les consommateurs des pays émergents s'intéressent de plus en plus aux aspects « écologiques¹⁶ ».

Il suffit d'examiner le nombre de fabricants de produits de consommation sur le site TOMS Marketplace récemment lancé (<http://www.toms.com/marketplace>) qui responsabilise les consommateurs et innove en créant un réseau complet axé sur le principe du « don ». Les fabricants de produits de consommation disposent de moyens importants qui leur permettent d'œuvrer pour le bien de la communauté et de communiquer sur ce sujet. Toutefois, ces efforts doivent être réels, car les consommateurs sont tout à fait capables de déceler leur manque de sincérité et de provoquer un tollé. On note également un décalage entre les actes des entreprises et la perception des consommateurs. Par conséquent, les entreprises doivent communiquer clairement sur leurs bonnes actions auprès des consommateurs.

Les opportunités commerciales que recèlent les programmes de développement durable pour les fabricants de produits de consommation se sont confirmées : hausse du chiffre d'affaires et amélioration de l'image de marque, réduction des risques et des coûts d'exploitation. Par exemple, l'aptitude des entreprises à quantifier leurs performances en matière de développement durable et à communiquer ces données aux « consommateurs socialement responsables » et aux autres intéressés, tels que les investisseurs, par le biais des réseaux sociaux et des plates-formes numériques

12 Copper Moon launches first probiotic in a K-Cup with Ganeden BC30, Beverage daily.com, 26 February 2014. <http://www.beveragedaily.com/Trends/Health-and-Wellness/Copper-Moon-launches-first-probiotic-in-a-K-Cup-with-Ganeden-BC30>

13 Deloitte's Technology, Media & Telecommunication Predictions 2014. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Iceland/Local%20Assets/Documents/TMT%20Predictions%202014.pdf>

14 The Consumer Goods Forum's Health & Wellness Resolutions Progress Report. <http://healthandwellness.mycgforum.com/measurement-a-reporting/measurement-and-reporting-report-health-and-wellness.html>

15 GlobeScan, SustainAbility, and BBMG's The 2013 Aspirational Consumer Index report. <http://www.globescan.com/98-press-releases-2013/291-two-and-a-half-billion-aspirational-consumers-mark-shift-in-sustainable-consumption.html>

16 Euromonitor International's 2013 Global Consumer Trends Survey. <http://go.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-for-2014-white-paper.html>

peut entraîner une augmentation des ventes, améliorer l'image de marque et renforcer la « légitimité sociale » de l'entreprise. La « légitimité sociale » est précieuse, notamment sur les marchés émergents. Le pouvoir des réseaux sociaux accélère le lien direct entre les entreprises vertes et les consommateurs soucieux de l'environnement. Autre avantage pour les fabricants de produits de consommation : la réduction des risques résultant de la dissociation de la croissance du chiffre d'affaires de l'utilisation des ressources (ex : eau, énergie et matières premières) dans un monde où les cours des matières premières augmentent et sont volatils. Cette « décorrélation » leur permet de diminuer les coûts d'exploitation en consommant moins de ressources.

Le consensus entre les consommateurs et les acteurs concernés qui exigent des « performances environnementales » et la valeur commerciale inhérente au développement durable profitent à tout le monde.

Des consommateurs ultra-connectés plus puissants

Les consommateurs peuvent faire entendre leur voix aux quatre coins du monde et ils ont le pouvoir de créer et de diffuser leurs propres contenus. Ils peuvent faire part instantanément de leur réaction, positive ou négative, vis-à-vis d'un produit, d'un service, d'une expérience, d'une personne ou d'une entreprise, et peuvent mobiliser rapidement un groupe de personnes. Ils se montrent beaucoup plus actifs sur Internet, lisent

et écrivent des critiques, et sont fortement influencés par l'opinion de leurs semblables sur les promesses des entreprises.¹⁷

En 2014, de plus en plus de consommateurs seront connectés, via des appareils nomades. Le pourcentage de la population mondiale connectée à Internet est passé de 30% à 40% au cours des deux dernières années, avec des taux de pénétration nettement supérieurs à 80% dans presque tous les pays d'Amérique du Nord et d'Europe occidentale.^{18 19 20}

En 2014, les consommateurs dépenseront 1 055 milliards de dollars US pour l'achat de gadgets tels que les smartphones et les tablettes²¹ ; plus de 1,2 milliard de smartphones vont être livrés dans le monde entier²² et Deloitte estime que les dispositifs informatiques portables comme les bracelets de fitness intelligents et les lunettes et montres intelligentes vont générer 3 milliards de dollars US²³. Les abonnements mobiles devraient dépasser la population mondiale en raison du nombre d'abonnements multiples souscrits : le taux de pénétration des mobiles est d'environ 90% en Asie et 117% aux Etats-Unis ; l'Amérique latine se place au premier rang mondial dans ce domaine, et plus de 95% de toutes les lignes téléphoniques sur le continent africain sont des réseaux mobiles.²⁴ En outre, le chiffre d'affaires du commerce mobile est en progression quasiment partout dans le monde. « Dans tous les pays analysés par Forrester, la part du mobile augmente en pourcentage du chiffre d'affaires total du e-commerce.²⁵ »

« Le nombre d'inventions utiles que vous élaborez est directement proportionnel au nombre d'expériences que vous réalisez en une semaine, un mois, une année. Toute augmentation du nombre d'expériences réalisées s'accompagne d'une augmentation du nombre d'expériences ratées. Il vous faut être prêt à accepter une certaine incompréhension pendant de longues périodes. »

– Jeff Bezos

17 Frito-Lay: The real battle is willing over the empowered consumer, FOOD navigator-usa.com, 05 March 2014. <http://www.foodnavigator-usa.com/Manufacturers/Frito-Lay-The-real-battle-is-winning-over-the-empowered-consumer>

18 How People Spend Their Time Online [Infographic], GO-GULF.com, 2 February 2012. <http://www.go-gulf.com/blog/online-time/>

19 Euromonitor International's Top 10 Global Consumer Trends for 2014. <http://go.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-for-2014-white-paper.html>

20 List of countries by number of Internet users, Wikipedia. http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_number_of_Internet_users

21 CES 2014: Global consumer spending on tech projected to fall 1%, Los Angeles Times, 5 January 2014. <http://articles.latimes.com/print/2014/jan/05/business/la-fi-tn-global-consumer-spending-on-tech-projected-to-fall-1-in-2014-20140105>

22 Global Mobile Communications - The Key Statistics, Trends and Regional Insights, ResearchMoz, 3 March 2014. <http://www.researchmoz.us/global-mobile-communications-the-key-statistics-trends-and-regional-insights-report.html>

23 Deloitte's Technology, Media & Telecommunication Predictions 2014. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Iceland/Local%20Assets/Documents/TMT%20Predictions%202014.pdf>

24 Global Mobile Communications - The Key Statistics, Trends and Regional Insights, ResearchMoz, 3 March 2014. <http://www.researchmoz.us/global-mobile-communications-the-key-statistics-trends-and-regional-insights-report.html>

25 The Globalization Of eCommerce In 2014, Forrester, 12 December 2013. http://blogs.forrester.com/zia_daniell_wigder/13-12-12-the_globalization_of_ecommerce_in_2014

Par conséquent, de plus en plus de fabricants de produits de consommation recherchent des idées et des tendances sur Internet, comme au sein des groupements d'acheteurs. Ils lancent leurs produits en ligne via les réseaux sociaux afin de toucher un plus large éventail de consommateurs plus rapidement qu'ils ne le feraient dans le cadre de campagnes de publicité traditionnelles, et obtiennent des réactions instantanées ; ils commercialisent leurs produits en priorité sur Internet et tirent parti des opportunités des appareils nomades.^{26 27}

Unilever reprend l'idée des échantillons de produits gratuits que l'on trouve généralement dans les magasins et collabore avec des distributeurs en ligne en vue de placer des échantillons spécifiques de ses produits capillaires dans les livraisons envoyées aux clients en fonction des produits achetés, afin de dégager un retour sur investissement supérieur à celui que leur procurerait le placement d'échantillons traditionnels, offerts de manière plus aléatoire.²⁸ La marque de céréales Special K de Kellogg's a recours aux publicités sur les mobiles pour lancer une nouvelle barre céréalière à 70 calories et espère dynamiser les ventes avec un système de géolocalisation visant à attirer les consommateurs dans les points de vente. Selon Cezar Kolodziej, PDG d'Iris Mobile (Chicago), « 78% des utilisateurs de smartphones sont susceptibles d'acheter si on leur fournit des indications sur la localisation.²⁹ »

Par ailleurs, dans le monde high-tech d'aujourd'hui, les consommateurs sont habitués et attendent qu'on leur propose des produits et des services personnalisés ainsi qu'une expérience de consommation unique. « Nous entrons dans le monde du marketing individualisé. Les jours du marketing de masse sont comptés, et l'époque où on se contentait d'offrir des rabais pour attirer l'attention des consommateurs touche également à sa

fin », déclare Anindita Mukherjee, directrice adjointe et responsable du marketing chez Frito-Lay.³⁰ Le marketing 1:1 suppose de disposer des infrastructures et des compétences pour comprendre les données disponibles, les collecter, les exploiter et utiliser les informations pour cibler le consommateur. Toutefois, les entreprises devront utiliser ces données avec soin pour ne pas entamer la confiance des consommateurs, hostiles à une intrusion dans leur vie privée. « Selon 82% des consommateurs mondiaux, les entreprises collectent trop de données personnelles.³¹ »

Eveiller l'intérêt du consommateur hyper-connecté exige de se détourner des marques au profit des consommateurs en leur proposant des expériences personnalisées. Ce changement suppose un modèle d'exploitation sophistiqué extrêmement souple. Cela nécessite une intégration parfaite quel que soit le canal de distribution, et une évolution de la chaîne logistique et des processus de planification de la demande afin de conjuguer cohérence et qualité supérieure.

Enfin, les fabricants de produits de consommation devront réfléchir aux éventuelles incidences de la technologie, comme l'intelligence artificielle et la robotique, déjà capables de réaliser la plupart des tâches mieux que ne sauraient le faire les humains et qui risquent d'éliminer la moitié des emplois dans les services au cours des dix prochaines années ; les capteurs omniprésents permettant de tout savoir sur tout, à tout moment et n'importe où, et qui menacent la vie privée ; et l'impression en 3D, qui va faciliter la production indépendante du lieu géographique et donner les moyens à tous d'inventer et de réaliser leurs propres produits.³² Les fabricants devront s'interroger sur les conséquences pour les produits et les services proposés, sur l'interaction avec les consommateurs et sur leur mode d'adaptation pour faire face à ces évolutions.

26 Euromonitor International's Top 10 Global Consumer Trends for 2014. <http://go.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-for-2014-white-paper.html>

27 5 Marketing and Retail Trends for CPG Brands in 2014, BrandShare, 8 January 2014. <http://blog.brandshare.us/bid/366020/5-Marketing-and-Retail-Trends-for-CPG-Brands-in-2014>

28 Unilever Looks to Marry In-Store Sampling With E-commerce, Adweek, 5 February 2014. <http://www.adweek.com/news/technology/unilever-looks-marry-store-sampling-e-commerce-155486>

29 Kellogg's mobile campaign layers in retail location to push sales, Mobile Commerce Daily, 25 February 2014. <http://www.mobilecommercedaily.com/kellogg-layers-in-location-to-mobile-campaign-to-push-new-product-sales>

30 Frito-Lay: 'These days of mass marketing are limited...', Bakeryand snacks.com, 3 March 2014. <http://www.bakeryandsnacks.com/Markets/Frito-Lay-These-days-of-mass-marketing-are-limited> <http://trendwatching.com/trends/pdf/2013-12%207trends2014.pdf>

31 Adobe, June 2013 in 7 Consumer Trends to Run with in 2014, trendwatching.com, December 2013 / January 2014. Peter H. Diamandis, MD, Singularity University, Innovation & Mindset on the road to Abundance, February 2014

32 Peter H. Diamandis, MD, Singularity University, Innovation & Mindset on the road to Abundance, February 2014

Au service du consommateur connecté en perpétuelle évolution

Afin de satisfaire les exigences des consommateurs connectés, lesquelles sont en perpétuelle évolution, les fabricants de produits de consommation vont devoir mettre l'accent sur les compétences, l'innovation et la confiance. Cela suppose de disposer de collaborateurs dotés des qualifications et des compétences nécessaires. Par exemple, des collaborateurs aux solides capacités d'analyse, aptes à fournir un éclairage et à prendre de meilleures décisions. Des collaborateurs innovants et ayant des compétences technologiques, et aux capacités d'adaptation suffisantes pour suivre le rythme rapide de l'innovation technologique et numérique.³³ De tels collaborateurs sont rares. Les entreprises doivent donc mettre en place les programmes, la culture et le cadre de travail qui permettent d'attirer et de fidéliser ces types de profils, différents du profil habituel.

Il convient également d'aborder l'innovation sous un autre angle. L'époque des cycles lents de développement de produits est depuis longtemps révolue. Les entreprises doivent être capables d'innover rapidement. Certaines ont constitué des équipes distinctes dédiées à l'innovation. Il leur faudra également expérimenter en permanence et essuyer des revers pour réussir.

Enfin, les entreprises ne peuvent tenir la confiance des consommateurs pour acquise ou la laisser entre les mains du hasard. Aussi, en refusant d'investir dans un système de sauvegarde de données et de l'utiliser de manière responsable, elles risquent de perdre des clients et des opportunités de chiffre d'affaires, et de nuire à l'image de marque sur laquelle elles ont fondé beaucoup d'espoirs. Avec la mondialisation des médias, les entreprises risquent davantage de perdre la confiance des consommateurs qu'auparavant. Le moindre incident est instantanément relayé aux quatre coins du monde par les médias. Tous les efforts consentis par les entreprises, en termes de notoriété, de qualité et de respect de la vie privée, doivent concourir à conserver la confiance des consommateurs.

³³ Formula For Growth: Innovation, Big Data & Analytics, Grocery Manufacturers Association (GMA). <http://www.gmaonline.org/issues-policy/collaborating-with-retailers/big-data-analytics/>

Les Champions industriels des produits de consommation 2014

Une demande moindre en produits de consommation en 2012 due aux nouvelles turbulences de l'économie mondiale

En 2012, les pays du monde ont de nouveau montré des signes de ralentissement économique. La plupart des pays européens ont plongé dans la récession en 2011, qui s'est poursuivie l'année suivante. La crise européenne a affecté les principales puissances mondiales. En Chine, la croissance a nettement ralenti en 2012, du fait du recul de la demande européenne de biens importés. Le Japon a enregistré une faible croissance malgré le fort rebond observé après le séisme et le tsunami de 2011. Aux Etats-Unis, malgré la reprise observée début 2012, le faible nombre d'emplois créés et l'augmentation modeste des revenus ont pesé sur les dépenses de consommation.

Les nouveaux soubresauts de l'économie mondiale ont pesé sur les perspectives de croissance des fabricants de produits de consommation. Sur les marchés matures comme dans les pays tributaires des exportations, le taux de croissance global du secteur s'est avéré nettement plus modeste en 2012 qu'en 2011 et 2010. Le taux de croissance composite du chiffre d'affaires à taux de change constant du Top 250 des fabricants mondiaux de produits de consommation s'est replié à 5,1% en 2012 contre 7,0% en 2011 et 8,4% en 2010. Alors que 78% du Top 250 (195 sociétés) ont enregistré une hausse de leur chiffre d'affaires en 2012, le ralentissement du taux de croissance est général : plus de 60% (154 sociétés du Top 250) ont enregistré une croissance plus faible en 2012 qu'en 2011.

A l'inverse, les fabricants de produits de consommation affichent une rentabilité en hausse malgré le renchérissement des matières premières. Sur les 224 sociétés qui ont publié leur résultat net, seules 19 ont enregistré une perte en 2012. La marge bénéficiaire nette composite des sociétés déclarantes est robuste (8,2% contre 6,5% en 2011) et proche des 8,5% réalisés en 2010 lorsque le secteur a commencé à se redresser après la Grande Récession. En 2012, les marges bénéficiaires nettes ont augmenté pour presque deux tiers (142) des 224 sociétés déclarantes. La rotation des actifs est restée stable à 0,9 fois, générant un rendement composite des actifs de 7,3% en 2012 contre 6,0% en 2011.

Le Top 250 de l'année 2012 en quelques chiffres

- 3 130 milliards US\$: chiffre d'affaires global du Top 250
- 12,5 milliards US\$: chiffre d'affaires moyen du Top 250 des sociétés de produits de consommation
- 3,0 milliards US\$: chiffre d'affaires minimum requis pour intégrer le classement Top 250
- 5,1% : taux de croissance des ventes en glissement annuel
- 8,2% : marge bénéficiaire nette
- 0,9x : rotation des actifs
- 7,3% : rendement des actifs
- 28,8% : concentration économique du Top 10
- 5,7% : taux de croissance annuel cumulé du chiffre d'affaires net 2007-2012

Les ventes réalisées par les champions du monde des produits de consommation du Top 250 en 2012 s'élèvent à plus de 3 100 milliards de dollars US, soit un chiffre d'affaires moyen de 12,5 milliards de dollars US par société. Pour intégrer le Top 250 des Champions du monde des produits de consommation, le niveau de chiffre d'affaires devait être au minimum de 3,0 milliards de dollars US en 2012.

Classement des ventes 2012	Société	Pays d'origine	Région	Secteur de produits	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012	Marge nette 2012	TCAM du CA net 2007-2012 ¹
1	Samsung Electronics Co., Ltd.	Corée du Sud	Asie-Pacifique	Produits électroniques	178 982	21,9%	11,9%	15,3%
2	Apple Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits électroniques	156 508	44,6%	26,7%	44,8%
3	Nestlé S.A.	Suisse	Europe	Alimentation, boissons et tabac	98 372	10,2%	12,0%	s.o.
4	Panasonic Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Produits électroniques	88 367	-6,9%	-10,6%	-4,2%
5	The Procter & Gamble Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	84 167	0,6%	13,5%	0,2%
6	Sony Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Produits électroniques	68 864	3,0%	1,5%	-7,0%
7	Unilever Group	Pays-Bas et Royaume-Uni	Europe	Produits d'hygiène et d'entretien	66 007	10,5%	9,6%	5,0%
8	PepsiCo, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	65 492	-1,5%	9,5%	10,7%
9	The Coca-Cola Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	48 017	3,2%	18,9%	10,7%
10	LG Electronics Inc.	Corée du Sud	Asie-Pacifique	Produits électroniques	45 354	-6,1%	0,2%	-0,9%
11	Anheuser-Busch InBev SA/NV	Belgique	Europe	Alimentation, boissons et tabac	39 758	1,8%	23,7%	15,0%
12	JBS S.A.	Brésil	Amérique latine	Alimentation, boissons et tabac	38 969	22,5%	1,0%	39,9%
13	Nokia Corporation	Finlande	Europe	Produits électroniques	38 809	-21,9%	-12,6%	-10,0%
14	Bridgestone Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Pneus	38 118	0,5%	5,9%	-2,2%
15	Mondelēz International, Inc. (anciennement Kraft Foods Inc.)	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	35 015	-35,6%	8,7%	-1,2%
16	Lenovo Group Limited	Hong-Kong	Asie-Pacifique	Produits électroniques	33 873	14,5%	1,9%	15,7%
17	Tyson Foods, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	33 278	3,1%	1,7%	4,3%
18	Mars, Incorporated	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	33 000 ^e	0,0%	s.o.	8,4%
19	Philip Morris International Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	31 377	0,9%	29,2%	n.e.
20	L'Oréal S.A.	France	Europe	Produits d'hygiène et d'entretien	28 889	10,4%	12,8%	5,7%
21	Compagnie Générale des Établissements Michelin S.C.A.	France	Europe	Pneus	27 617	3,6%	7,3%	4,9%
22	Danone	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	26 839	8,0%	8,6%	10,3%
23	Haier Group Company	Chine	Asie-Pacifique	Mobilier et équipement de la maison	25 876	8,1%	5,5%	6,7%
24	Japan Tobacco Inc.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	25 654	4,2%	16,6%	s.o.
25	NIKE, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Vêtements et accessoires	25 313	4,9%	9,8%	6,3%
26	British American Tobacco plc	Royaume-Uni	Europe	Alimentation, boissons et tabac	24 078	-1,4%	27,1%	8,7%
27	Heineken N.V.	Pays-Bas	Europe	Alimentation, boissons et tabac	23 642	7,4%	15,6%	7,9%
28	Kirin Holdings Company, Limited	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	23 458	7,0%	3,9%	6,0%
29	Suntory Holdings Limited	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	23 219	2,7%	2,4%	4,4%
30	Imperial Tobacco Group PLC	Royaume-Uni	Europe	Alimentation, boissons et tabac	23 135	-3,4%	4,8%	34,9%
31	Henkel AG & Co. KGaA	Allemagne	Europe	Produits d'hygiène et d'entretien	21 233	5,8%	9,4%	4,8%
32	Kimberly-Clark Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	21 063	1,0%	8,7%	2,9%
33	The Goodyear Tire & Rubber Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Pneus	20 992	-7,8%	1,1%	1,3%
34	Groupe Lactalis	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	20 191	4,7%	s.o.	10,3%
35	adidas AG	Allemagne	Europe	Vêtements et accessoires	19 141	11,7%	3,5%	7,6%
36	Kraft Foods Group, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	18 339	-1,7%	9,0%	s.o.
37	Whirlpool Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Mobilier et équipement de la maison	18 143	-2,8%	2,3%	-1,3%
38	Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (FEMSA)	Mexique	Amérique latine	Alimentation, boissons et tabac	18 037	17,4%	11,8%	10,0%
39	Cargill Meat Solutions Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	18 000 ^e	s.o.	s.o.	s.o.
40	Diageo plc	Royaume-Uni	Europe	Alimentation, boissons et tabac	17 940	6,2%	22,7%	7,2%
41	General Mills, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	17 774	6,7%	10,6%	5,4%
42	Altria Group, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	17 500	5,3%	23,9%	-14,4%
43	SABMiller plc	Royaume-Uni	Europe	Alimentation, boissons et tabac	17 458	4,5%	20,1%	0,5%
44	LIXIL Group Corporation (anciennement JS Group Corporation)	Japon	Asie-Pacifique	Produits d'amélioration de l'habitat	17 380	11,2%	1,5%	5,4%

¹ Taux de croissance annuel moyen

s. o. = sans objet

chiffre d'affaires= non-existant (créé par une fusion ou acquisition)

e = estimation

* Impossible de déterminer si les ventes de la société comprennent ou non la taxe d'accise

Source : Données publiées par les entreprises

Classement des ventes 2012	Société	Pays d'origine	Région	Secteur de produits	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012	Marge nette 2012	TCAM du CA net 2007-2012 ¹
45	Colgate-Palmolive Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	17 085	2,1%	15,4%	4,4%
46	Kao Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Produits d'hygiène et d'entretien	16 268 ^e	6,7%	4,4%	-0,3%
47	AB Electrolux	Suède	Europe	Mobilier et équipement de la maison	16 257	8,3%	2,4%	1,0%
48	Gree Electric Appliances, Inc. of Zhuhai	Chine	Asie-Pacifique	Mobilier et équipement de la maison	15 757	19,4%	7,4%	21,2%
49	ConAgra Foods, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	15 491	16,8%	5,1%	5,9%
50	ASUSTeK Computer Inc.	Taiwan	Asie-Pacifique	Produits électroniques	15 215	16,8%	5,0%	-9,3%
51	Reckitt Benckiser Group plc	Royaume-Uni	Europe	Produits d'hygiène et d'entretien	15 165	0,9%	19,2%	12,7%
52	BRF - Brasil Foods S.A.	Brésil	Amérique latine	Alimentation, boissons et tabac	14 681	10,9%	2,9%	33,9%
53	Acer Incorporated	Taiwan	Asie-Pacifique	Produits électroniques	14 565	-9,6%	-0,7%	-1,5%
54	Asahi Group Holdings, Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	14 505	10,5%	5,0%	3,6%
55	Kellogg Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	14 197	7,6%	6,8%	3,8%
56	Ajinomoto Co., Inc.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	14 187	-2,1%	4,7%	-0,7%
57	Dr. August Oetker KG	Allemagne	Europe	Alimentation, boissons et tabac	14 072*	9,3%	s.o.	7,1%
58	Uni-President Enterprises Corp.	Taiwan	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	13 850	9,8%	4,3%	7,9%
59	Meiji Holdings Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	13 631	1,6%	1,5%	n.e.
60	Royal FrieslandCampina N.V.	Pays-Bas	Europe	Alimentation, boissons et tabac	13 258	7,1%	2,7%	n.e.
61	Smithfield Foods, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	13 221	1,0%	1,4%	3,1%
62	Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.	Mexique	Amérique latine	Alimentation, boissons et tabac	13 181	29,5%	1,4%	19,1%
63	Svenska Cellulosa AB SCA	Suède	Europe	Produits d'hygiène et d'entretien	12 623	5,0%	5,9%	-4,2%
64	BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH	Allemagne	Europe	Mobilier et équipement de la maison	12 604	1,5%	4,7%	2,1%
65	Nippon Meat Packers, Inc.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	12 376	0,5%	1,6%	-0,2%
66	Vion N.V.	Pays-Bas	Europe	Alimentation, boissons et tabac	12 372	2,5%	-8,4%	6,6%
67	Maxingvest AG	Allemagne	Europe	Produits d'hygiène et d'entretien	12 357	4,7%	6,4%	s.o.
68	Nikon Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Produits électroniques	12 227	10,0%	4,2%	1,1%
69	Marfrig Alimentos S.A.	Brésil	Amérique latine	Alimentation, boissons et tabac	12 214	8,4%	-1,0%	48,0%
70	Dairy Farmers of America	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	12 100	-6,9%	0,7%	1,7%
71	Yamazaki Baking Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	11 932	2,0%	1,3%	4,2%
72	Carlsberg A/S	Danemark	Europe	Alimentation, boissons et tabac	11 611	5,7%	7,2%	8,5%
73	H. J. Heinz Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	11 529	-1,0%	8,9%	2,7%
74	Dean Foods Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	11 462	-12,2%	1,4%	-0,6%
75	Altacor Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	11 300	3,7%	s.o.	9,7%
76	Pernod Ricard S.A.	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	11 093	4,4%	14,1%	5,4%
77	Research In Motion Limited	Canada	Amérique du Nord	Produits électroniques	11 073	-39,9%	-5,8%	13,0%
78	TCL Corporation	Chine	Asie-Pacifique	Produits électroniques	11 018	14,3%	1,8%	12,2%
79	Arla Foods amba	Danemark	Europe	Alimentation, boissons et tabac	10 905	15,0%	3,0%	5,7%
80	GD Midea Holding Co., Ltd.	Chine	Asie-Pacifique	Mobilier et équipement de la maison	10 799	-26,9%	6,1%	15,4%
81	V.F. Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Vêtements et accessoires	10 766	15,0%	10,0%	8,6%
82	Avon Products, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	10 546	-5,1%	-0,4%	1,4%
83	Stanley Black & Decker, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'amélioration de l'habitat	10 191	-1,8%	8,7%	17,8%
84	The Ferrero Group	Italie	Europe	Alimentation, boissons et tabac	10 188	8,0%	1,2%	6,3%
85	The Estée Lauder Companies Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	10 182	4,8%	10,1%	5,2%
86	Hangzhou Wahaha Group Co., Ltd.	Chine	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	10 090 ^e	-6,3%	12,7%	19,8%
87	Danish Crown AmbA	Danemark	Europe	Alimentation, boissons et tabac	9 862	9,1%	3,1%	4,9%
88	Maruha Nichiro Holdings, Inc.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	9 798	-0,8%	0,5%	-0,8%
89	S.C. Johnson & Son, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	9 600 ^e	2,1%	s.o.	3,7%
90	Tingyi (Cayman Islands) Holding Corp.	Chine	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	9 212	17,1%	6,5%	23,4%
91	Leucadia National Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	9 194	540,8%	9,4%	51,4%

¹ Taux de croissance annuel moyen

s. o. = sans objet

n.e. = non-existant (créé par une fusion ou acquisition)

e = estimation

* Impossible de déterminer si les ventes de la société comprennent ou non la taxe d'accise

Source : Données publiées par les entreprises

Classement des ventes 2012	Société	Pays d'origine	Région	Secteur de produits	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012	Marge nette 2012	TCAM du CA net 2007-2012 ¹
92	Luxtotta Group S.p.A.	Italie	Europe	Vêtements et accessoires	9 113	13,9%	7,7%	7,4%
93	Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A.	Grèce	Europe	Alimentation, boissons et tabac	9 060	2,8%	2,7%	1,7%
94	Sumitomo Rubber Industries, Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Pneus	8 906	4,9%	5,6%	4,6%
95	The Swatch Group Ltd.	Suisse	Europe	Vêtements et accessoires	8 319	15,3%	20,6%	6,7%
96	Reynolds American Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	8 304	-2,8%	15,3%	-1,6%
97	Sichuan Changhong Electric Co., Ltd.	Chine	Asie-Pacifique	Produits électroniques	8 303	0,6%	0,5%	17,8%
98	Hormel Foods Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	8 231	4,3%	6,1%	5,9%
99	Shiseido Company, Limited	Japon	Asie-Pacifique	Produits d'hygiène et d'entretien	8 201	-0,7%	-1,9%	-1,3%
100	Coca-Cola Enterprises, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	8 062	-2,7%	8,4%	5,2%
101	Pirelli & C. S.p.A.	Italie	Europe	Pneus	7 808	7,4%	6,6%	-1,4%
102	MillerCoors LLC	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	7 761	2,8%	15,5%	n.e.
103	Masco Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'amélioration de l'habitat	7 745	3,7%	-1,0%	-8,0%
104	Campbell Soup Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	7 707	-0,2%	9,9%	-0,4%
105	Nintendo Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Articles de loisirs	7 689	-1,9%	1,1%	-17,6%
106	Grupo Modelo, S.A.B. de C.V.	Mexique	Amérique latine	Alimentation, boissons et tabac	7 560	8,9%	19,0%	6,4%
107	Savola Group Company	Arabie saoudite	Afrique/ Moyen-Orient	Alimentation, boissons et tabac	7 306	8,7%	6,6%	21,3%
108	Saputo Inc.	Canada	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	7 292	5,3%	6,6%	7,6%
109	Morinaga Milk Industry Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	7 153	2,2%	0,9%	0,1%
110	The Yokohama Rubber Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Pneus	7 019	0,3%	5,9%	0,3%
111	Mccain Foods Limited	Canada	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	6 972 ^e	10,5%	s.o.	1,8%
112	Nippon Suisan Kaisha, Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	6 859	5,4%	-1,2%	1,2%
113	Lotte Japan Group	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	6 836	8,2%	1,7%	5,9%
114	Ralph Lauren Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Vêtements et accessoires	6 763	1,3%	10,8%	7,7%
115	Jarden Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	6 696	0,2%	3,6%	7,5%
116	Inner Mongolia Yili Industrial Group Co., Ltd.	Chine	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	6 662	12,1%	4,1%	16,7%
117	The Hershey Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	6 644	9,3%	9,9%	6,1%
118	Tönnies Lebensmittel GmbH & Co. KG	Allemagne	Europe	Alimentation, boissons et tabac	6 430 ^e	8,7%	s.o.	10,8%
119	Mattel, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Articles de loisirs	6 421	2,5%	12,1%	1,5%
120	Essilor International S.A.	France	Europe	Vêtements et accessoires	6 416	19,1%	12,6%	11,4%
121	Kewpie Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	6 373	3,8%	2,9%	1,5%
122	Red Bull GmbH	Autriche	Europe	Alimentation, boissons et tabac	6 340	15,9%	s.o.	9,9%
123	Megmilk Snow Brand Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	6 328	2,7%	1,9%	n.e.
124	Henan Shuanghui Investment & Development Co. Ltd.	Chine	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	6 299	5,6%	7,7%	12,7%
125	Hankook Tire Co., Ltd.	Corée du Sud	Asie-Pacifique	Pneus	6 256	8,3%	s.o.	14,4%
126	Perdue Farms, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	6 000 ^e	25,0%	s.o.	6,9%
127	Unicharm Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Produits d'hygiène et d'entretien	5 999	15,7%	9,9%	8,0%
128	Dr Pepper Snapple Group, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	5 995	1,6%	10,5%	n.e.
129	Newell Rubbermaid Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	5 903	0,6%	6,8%	-1,6%
130	The J.M. Smucker Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	5 898	6,7%	9,2%	18,5%
131	Namco Bandai Holdings Inc.	Japon	Asie-Pacifique	Articles de loisirs	5 896	7,3%	6,7%	1,1%
132	Arçelik A.Ş.	Turquie	Afrique/ Moyen-Orient	Mobilier et équipement de la maison	5 868	25,1%	5,2%	9,8%
133	Mohawk Industries, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'amélioration de l'habitat	5 788	2,6%	4,3%	-5,3%
134	ITC Limited	Inde	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	5 770	19,6%	23,7%	16,4%
135	TOTO Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Produits d'amélioration de l'habitat	5 763	5,2%	3,7%	-1,0%

¹ Taux de croissance annuel moyen

s. o. = sans objet

n.e. = non-existant (créé par une fusion ou acquisition)

e = estimation

* Impossible de déterminer si les ventes de la société comprennent ou non la taxe d'accise

Source : Données publiées par les entreprises

Classement des ventes 2012	Société	Pays d'origine	Région	Secteur de produits	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012	Marge nette 2012	TCAM du CA net 2007-2012 ¹
136	Groupe Terrena	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	5 759	2,6%	0,2%	6,2%
137	China Mengniu Dairy Company Limited	Hong-Kong	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	5 724	-3,5%	4,0%	11,1%
138	Nichirei Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	5 689	3,3%	1,7%	0,3%
139	Groupe Bigard S.A.	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	5 659	1,1%	s.o.	31,3%
140	The Clorox Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	5 623	2,8%	10,2%	1,3%
141	Sodiaal Union	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	5 608	-1,4%	0,0%	14,4%
142	PVH Corp.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Vêtements et accessoires	5 541	2,4%	7,2%	21,1%
143	Nisshin Seifun Group Inc.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	5 512	3,1%	3,2%	1,1%
144	PT Indofood Sukses Makmur Tbk	Indonésie	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	5 507	10,4%	9,5%	12,4%
145	Pioneer Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Produits électroniques	5 467	3,5%	-4,4%	-10,2%
146	Ruchi Soya Industries Limited	Inde	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	5 452	-1,6%	0,9%	20,7%
147	Itoham Foods Inc.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	5 310	-1,9%	1,0%	-3,3%
148	Coca-Cola Amatil Limited	Australie	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	5 280	6,2%	9,0%	5,3%
149	Bongrain SA	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	5 252	2,6%	1,8%	3,6%
150	Groupe SEB	France	Europe	Mobilier et équipement de la maison	5 221	2,4%	5,2%	7,2%
151	Rolex SA	Suisse	Europe	Vêtements et accessoires	5 122 ^e	s.o.	s.o.	s.o.
152	Barilla Holding S.p.A.	Italie	Europe	Alimentation, boissons et tabac	5 065	0,6%	1,5%	-1,5%
153	Kohler Co.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'amélioration de l'habitat	5 000 ^e	0,0%	s.o.	-0,9%
154	Orkla ASA	Norvège	Europe	Alimentation, boissons et tabac	4 913	-52,7%	5,3%	-14,5%
155	Gruma, S.A.B. de C.V.	Mexique	Amérique latine	Alimentation, boissons et tabac	4 896	11,6%	2,6%	12,4%
156	Skyworth Digital Holdings Limited	Hong-Kong	Asie-Pacifique	Produits électroniques	4 877	34,4%	4,2%	22,1%
157	Maple Leaf Foods Inc.	Canada	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	4 868	-0,6%	2,5%	-1,4%
158	Activision Blizzard, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Articles de loisirs	4 856	2,1%	23,7%	10,9%
159	Coca-Cola West Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	4 848	-3,3%	1,6%	-1,1%
160	La Coop fédérée	Canada	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	4 846	9,6%	1,1%	8,2%
161	Ito En, Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	4 819	9,4%	2,8%	4,2%
162	Sapporo Holdings Limited	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	4 763	11,2%	1,4%	4,2%
163	Coty Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	4 649	0,8%	4,3%	5,8%
164	Société Coopérative Agricole et Agro-alimentaire AGRIAL	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	4 640	32,9%	1,3%	15,9%
165	Toyo Tire & Rubber Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Pneus	4 640 ^e	15,4%	4,2%	0,7%
166	Lorillard, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	4 636	4,1%	23,7%	7,2%
167	Nissin Foods Holdings Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	4 632	0,6%	5,0%	-0,1%
168	Levi Strauss & Co.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Vêtements et accessoires	4 610	-3,2%	3,1%	1,1%
169	Bacardi Limited	Bermudes	Amérique latine	Alimentation, boissons et tabac	4 576	2,9%	s.o.	0,2%
170	Energizer Holdings, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	4 567	-1,7%	9,0%	6,3%
171	Husqvarna Group	Suède	Europe	Produits d'amélioration de l'habitat	4 557	1,6%	3,3%	-1,5%
172	Hanesbrands Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Vêtements et accessoires	4 526	-2,4%	3,6%	0,2%
173	DMK Deutsches Milchkontor GmbH	Allemagne	Europe	Alimentation, boissons et tabac	4 514	-10,2%	0,5%	n.e.
174	Yamaha Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Articles de loisirs	4 440	2,9%	1,2%	-7,7%
175	Cheng Shin Rubber Ind. Co., Ltd.	Taiwan	Asie-Pacifique	Pneus	4 417	8,6%	12,3%	15,2%
176	Wuliangye Yibin Co., Ltd.	Chine	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	4 290	34,1%	38,0%	29,9%
177	Arca Continental, S.A.B. de C.V.	Mexique	Amérique latine	Alimentation, boissons et tabac	4 284	28,0%	9,4%	24,8%
178	Dole Food Company, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	4 247	-41,2%	-3,3%	-9,3%
179	Puma SE	Allemagne	Europe	Vêtements et accessoires	4 206	8,7%	2,4%	6,6%
180	Lion Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Produits d'hygiène et d'entretien	4 203	2,3%	1,5%	-0,4%
181	Cooper Tire & Rubber Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Pneus	4 201	7,0%	6,0%	7,5%
182	Kweichow Moutai Co., Ltd.	Chine	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	4 197*	43,8%	53,0%	29,6%

¹ Taux de croissance annuel moyen

s. o. = sans objet

n.e. = non-existant (créé par une fusion ou acquisition)

e = estimation

* Impossible de déterminer si les ventes de la société comprennent ou non la taxe d'accise

Source : Données publiées par les entreprises

Classement des ventes 2012	Société	Pays d'origine	Région	Secteur de produits	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012	Marge nette 2012	TCAM du CA net 2007-2012 ¹
183	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Turquie	Afrique/ Moyen-Orient	Produits électroniques	4 177	7,7%	-1,7%	10,2%
184	Toyo Suisan Kaisha, Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	4 169	7,3%	5,2%	1,8%
185	Tsingtao Brewery Co., Ltd.	Chine	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	4 090	11,3%	7,2%	13,8%
186	Hasbro, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Articles de loisirs	4 089	-4,6%	8,2%	1,3%
187	Miele & Cie. KG	Allemagne	Europe	Mobilier et équipement de la maison	4 080	3,8%	s.o.	2,3%
188	Herbalife Ltd.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	4 072	17,9%	11,7%	13,7%
189	World Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Vêtements et accessoires	4 071	2,0%	-0,2%	-1,2%
190	The Lego Group	Danemark	Europe	Articles de loisirs	4 044	25,0%	24,0%	23,9%
191	McCormick & Company, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	4 014	8,6%	10,2%	6,6%
192	Swarovski AG	Autriche	Europe	Vêtements et accessoires	3 961	7,3%	s.o.	3,7%
193	The Hillshire Brands Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 920	-4,3%	6,4%	-21,6%
194	Molson Coors Brewing Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 917	11,4%	11,2%	-8,7%
195	Mead Johnson Nutrition Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 901	6,1%	15,7%	n.e.
196	Yakult Honsha Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 862	2,1%	6,1%	0,1%
197	Green Mountain Coffee Roasters, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 859	45,6%	9,4%	62,4%
198	Techtronic Industries Co. Ltd.	Hong-Kong	Asie-Pacifique	Produits d'amélioration de l'habitat	3 843	5,3%	5,2%	3,9%
199	Del Monte Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 819	3,9%	2,4%	0,4%
200	Electronic Arts Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Articles de loisirs	3 797	-8,4%	2,6%	0,7%
201	Société L.D.C. SA	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 772	5,4%	2,1%	9,8%
202	The Nisshin Oillio Group, Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 751	-0,8%	0,7%	0,8%
203	The Jones Group Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Vêtements et accessoires	3 751	0,4%	-1,4%	-0,2%
204	Indesit Company S.p.A.	Italie	Europe	Mobilier et équipement de la maison	3 712	2,1%	2,2%	-3,4%
205	JVCENWOOD Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Produits électroniques	3 710	-4,5%	0,4%	n.e.
206	Ashley Furniture Industries, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Mobilier et équipement de la maison	3 700 ^e	5,4%	s.o.	1,5%
207	Boparan Holdings Limited (alias 2 Sisters Food Group)	Royaume-Uni	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 697	13,4%	1,8%	41,7%
208	Hisense Electric Co., Ltd.	Chine	Asie-Pacifique	Produits électroniques	3 683	6,7%	6,5%	12,8%
209	Agropur Cooperative	Canada	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 639	5,1%	1,1%	8,3%
210	Kikkoman Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 632	6,0%	3,7%	-6,2%
211	Kumho Tire Co., Ltd.	Corée du Sud	Asie-Pacifique	Pneus	3 623	4,0%	3,2%	10,7%
212	Casio Computer Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Produits électroniques	3 603	-1,3%	4,0%	-13,7%
213	E. & J. Gallo Winery	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 600 ^e	5,9%	s.o.	2,7%
214	Fortune Brands Home & Security, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'amélioration de l'habitat	3 591	7,9%	3,3%	n.e.
215	Anadolu Efes Biracilik ve Malt Sanayii A.Ş.	Turquie	Afrique/ Moyen-Orient	Alimentation, boissons et tabac	3 567*	34,8%	9,8%	16,2%
216	KT&G Corporation	Corée du Sud	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 546	7,0%	18,2%	5,5%
217	Ezaki Glico Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 545	1,0%	1,0%	1,0%
218	Controladora Mabe S.A. de C.V.	Mexique	Amérique latine	Mobilier et équipement de la maison	3 474 ^e	5,4%	-0,4%	-1,7%
219	LG Household & Health Care, Ltd.	Corée du Sud	Asie-Pacifique	Produits d'hygiène et d'entretien	3 468	12,9%	8,0%	17,9%
220	D.E Master Blenders 1753 N.V.	Pays-Bas	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 467	-4,1%	7,3%	n.e.
221	China Yurun Food Group Limited	Hong-Kong	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 453	-17,1%	-2,3%	25,4%
222	Bestseller A/S	Danemark	Europe	Vêtements et accessoires	3 441	11,3%	s.o.	13,4%
223	Seiko Holdings Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Vêtements et accessoires	3 434	-4,4%	2,2%	5,8%
224	Fresh Del Monte Produce Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 421	-4,7%	4,2%	0,3%
225	Fromageries Bel S.A.	France	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 406	4,8%	4,9%	6,1%
226	Want Want China Holdings Limited	Chine	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 359	14,0%	16,5%	25,1%
227	Prima Meat Packers, Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 335	1,6%	1,9%	-0,4%

¹ Taux de croissance annuel moyen

s. o. = sans objet

n.e. = non-existant (créé par une fusion ou acquisition)

e = estimation

* Impossible de déterminer si les ventes de la société comprennent ou non la taxe d'accise

Source : Données publiées par les entreprises

Classement des ventes 2012	Société	Pays d'origine	Région	Secteur de produits	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012	Marge nette 2012	TCAM du CA net 2007-2012 ¹
228	The TINE Group	Norvège	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 335	1,6%	3,4%	4,5%
229	Citizen Holdings Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Vêtements et accessoires	3 292	-2,8%	-3,3%	-4,2%
230	Nippon Flour Mills Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 280	0,7%	2,5%	1,6%
231	HKScan Corporation	Finlande	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 275	2,2%	0,6%	3,9%
232	Natura Cosméticos S.A.	Brésil	Amérique latine	Produits d'hygiène et d'entretien	3 267	13,5%	13,6%	15,6%
233	Spectrum Brands Holdings, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	3 252	2,1%	1,5%	10,3%
234	JELD-WEN, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'amélioration de l'habitat	3 200	0,0%	s.o.	0,3%
235	Perfetti Van Melle S.p.A.	Italie	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 200	5,0%	s.o.	6,3%
236	Westfleisch eG	Allemagne	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 183	12,2%	0,2%	8,0%
237	Emmi AG	Suisse	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 181	9,6%	4,2%	3,6%
238	Onward Holdings Co., Ltd.	Japon	Asie-Pacifique	Vêtements et accessoires	3 162	6,6%	1,8%	-2,1%
239	The Schwan Food Company	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 150 ^e	5,0%	s.o.	-0,9%
240	ASICS Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Vêtements et accessoires	3 148	5,0%	5,5%	2,8%
241	Total Produce plc	Irlande	Europe	Alimentation, boissons et tabac	3 128	6,4%	1,2%	2,5%
242	Thai Beverage Public Company Limited	Thaïlande	Asie-Pacifique	Alimentation, boissons et tabac	3 108 ^e	35,5%	29,7%	13,9%
243	Mary Kay, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits d'hygiène et d'entretien	3 100 ^e	6,9%	s.o.	5,3%
244	Rich Products Corporation	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 100 ^e	2,6%	s.o.	3,2%
245	Vizio, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Produits électroniques	3 100 ^e	29,2%	s.o.	12,9%
246	Chiquita Brands International, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 078	-1,9%	-13,2%	-8,0%
247	Amorepacific Group	Corée du Sud	Asie-Pacifique	Produits d'hygiène et d'entretien	3 054	12,2%	10,1%	15,9%
248	Rinnai Corporation	Japon	Asie-Pacifique	Mobilier et équipement de la maison	3 047	2,1%	8,0%	0,2%
249	Flowers Foods, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 046	9,8%	4,5%	8,4%
250	NBTY, Inc.	Etats-Unis	Amérique du Nord	Alimentation, boissons et tabac	3 000	1,4%	4,9%	8,3%

¹ Taux de croissance annuel moyen
s. o. = sans objet
e = estimation

* Impossible de déterminer si les ventes de la société comprennent ou non la taxe d'accise
Source : Données publiées par les entreprises

Impact des taux de change sur le classement

Les meilleurs produits de consommation composant le Top 250 ont été classés en fonction de leur chiffre d'affaires en dollars US pour l'exercice 2012. Même si les changements dans le classement général d'une année sur l'autre sont souvent dus à la hausse ou à la baisse du chiffre d'affaires de la société, les fluctuations de change peuvent également modifier le classement. Par exemple, les entreprises qui publient leurs résultats dans une devise qui s'est raffermie par rapport au dollar en 2012 peuvent être mieux classées en 2012 qu'elles ne l'étaient en 2011, toutes choses étant égales par ailleurs. Inversement, les entreprises présentant leurs états financiers dans une devise qui s'est dépréciée peuvent chuter dans le classement.

En 2012, le dollar US s'est raffermi par rapport à la plupart des devises, notamment le real brésilien, la roupie indienne et le rand sud-africain. Toutefois, la vigueur du dollar par rapport à l'euro a eu l'effet le plus marqué sur le classement 2012 en raison du nombre de rapports de sociétés libellés en euros. Par ailleurs, en 2012, le renminbi chinois a continué de progresser face au dollar. Les monnaies des Philippines et de la Nouvelle-Zélande, et dans une moindre mesure celles de Hong-Kong et de l'Australie, ont également gagné du terrain.

Coca-Cola intègre le Top 10, retour de LG

Alors que le taux de croissance du chiffre d'affaires des 250 entreprises du classement prises dans leur ensemble a baissé en 2012, les 10 premiers fabricants mondiaux de produits de consommation ont pour leur part enregistré une hausse du taux de croissance de leur chiffre d'affaires, au moins en tant que groupe. En 2012, le chiffre d'affaires du Top 10 a progressé deux fois plus vite que celui du Top 250, à 10,9%, contre 5,1%. Par conséquent, la part du Top 10 dans le total des ventes totales du Top 250 en 2012 est supérieure à celle de 2011 (28,8% contre 27,1%). Ceci dit, seules quatre des sociétés du Top 10 ont contribué au chiffre d'affaires robuste du groupe : Samsung, Apple, Nestlé et Unilever.

Malgré une meilleure rentabilité des groupes par rapport à 2011, le Top 10 a enregistré un résultat net supérieur de 2 % à celui du Top 250 (10,9% contre 8,2%). La plupart des sociétés du Top 10 ont participé au résultat net robuste du groupe.

Le Top 10 2012 compte cinq fabricants de produits électroniques. Samsung et Apple sont en tête. Nestlé, premier groupe agroalimentaire mondial, est passé à la troisième place en 2012 devant Panasonic. Grâce à sa croissance à deux chiffres, Unilever a été propulsé à la septième place devant PepsiCo, puisque la division de boissons gazeuses de ce dernier a enregistré une forte baisse des ventes sur les marchés développés.

En 2012, Mondelēz International (ex-Kraft Foods, Inc.) a quitté le Top 10 après la scission de son activité épicerie nord-américaine en octobre et la création d'une société indépendante sous le nom de Kraft Foods Group. Coca-Cola a intégré le Top 10 pour la première fois, même si la société reste derrière son rival PepsiCo (8e). En raison d'un recul marqué des ventes de téléphones mobiles et de smartphones, Nokia est descendu de la dixième à la treizième place en 2012, donnant l'occasion au Sud-Coréen LG Electronics de revenir dans le Top 10 après deux ans d'absence, malgré un chiffre d'affaires en baisse depuis plusieurs années.

Classement des 10 premières sociétés de produits de consommation, 2012

Classement par CA net 2012	Société	Pays d'origine	Secteur de produits	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012*	Marge nette 2012**	Rentabilité des actifs 2012**	TCAM 2007-2012***
1	Samsung Electronics Co.	Corée du Sud	Produits électroniques	178 982	21,9%	11,9%	13,2%	15,3%
2	Apple Inc.	Etats-Unis	Produits électroniques	156 508	44,6%	26,7%	23,7%	44,8%
3	Nestlé S.A. ¹	Suisse	Alimentation, boissons et tabac	98 372	10,2%	12,0%	8,8%	s.o.
4	Panasonic Corporation	Japon	Produits électroniques	88 367	-6,9%	-10,6%	-14,4%	-4,2%
5	The Procter & Gamble Company	Etats-Unis	Produits d'hygiène et d'entretien	84 167	0,6%	13,5%	8,2%	0,2%
6	Sony Corporation	Japon	Produits électroniques	68 864	3,0%	1,5%	0,7%	-7,0%
7	Unilever Group	Pays-Bas et Royaume-Uni	Produits d'hygiène et d'entretien	66 007	10,5%	9,6%	10,7%	5,0%
8	PepsiCo, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	65 492	-1,5%	9,5%	8,3%	10,7%
9	The Coca-Cola Company	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	48 017	3,2%	18,9%	10,5%	10,7%
10	LG Electronics Inc.	Corée du Sud	Produits électroniques	45 354	-6,1%	0,2%	0,3%	-0,9%
TOP 10				900 130	10,9%	10,9%	9,1%	8,2%
TOP 250				3 129 025	5,1%	8,2%	7,3%	5,7%
Concentration économique du Top 10				28,8%				

Source : données publiées par les sociétés

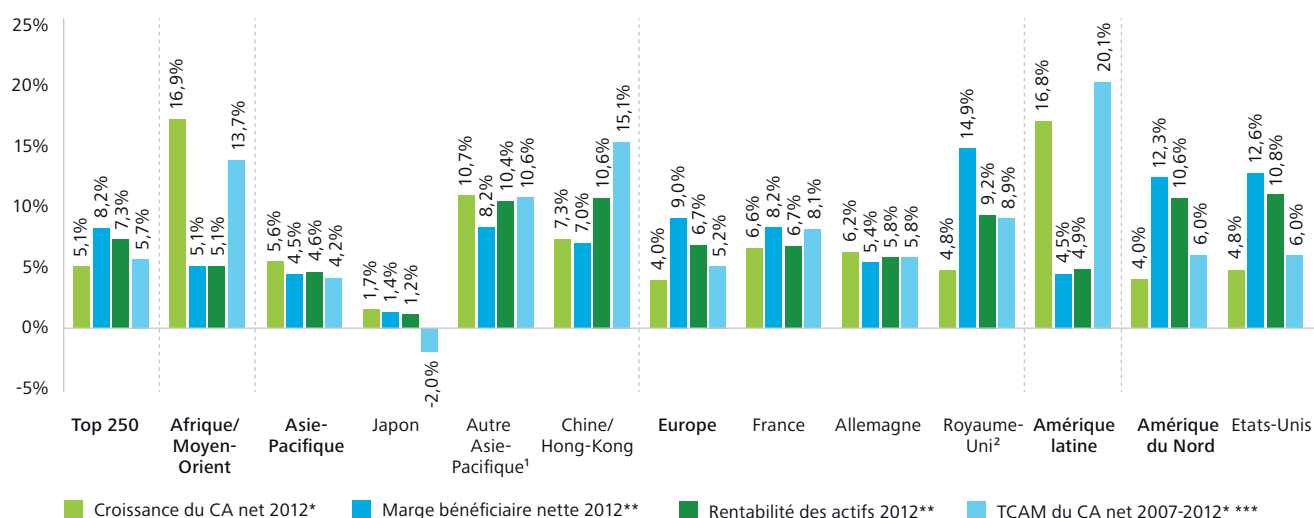
* Pour les Top 10 et Top 250, taux moyens pondérés des ventes, ajustés par l'effet de change

** Pour les Top 10 et Top 250, données moyennes pondérées des ventes

*** Taux de croissance annuel moyen

¹Le chiffre d'affaires de Nestlé sur 2010 - 2012 reflète une modification comptable. Les chiffres d'affaires comparables des années antérieures à 2010 sont indisponibles.

Performance par région et pays, 2012



Source : Analyse par Deloitte des données publiées par les entreprises

* Taux moyens pondérés des ventes, ajustés par l'effet de change

** Données moyennes pondérées des ventes

*** Taux de croissance annuel moyen

¹ Exclut le Japon, inclut la Chine/Hong-Kong

² Inclut Unilever, une société à double cotation composée d'Unilever PLC, basée à Londres, et d'Unilever N.V., basée à Rotterdam, Pays-Bas. Les entreprises fonctionnent comme une seule et même entité économique.

L'analyse géographique

Aux fins de notre analyse géographique, les sociétés sont réparties par région en fonction de la situation géographique de leur siège social, celle-ci ne coïncidant pas toujours avec la zone dans laquelle elles réalisent la majorité de leurs ventes. Bien que de nombreuses entreprises réalisent des ventes hors de leur région d'origine, la totalité des ventes de chacune d'elles est comptabilisée au sein de la région en question. Cinq régions ont été retenues pour cette analyse :

- Afrique/Moyen-Orient
- Asie/Pacifique
- Europe
- Amérique latine
- Amérique du Nord

Performance par région et pays, 2012

	Nombre de sociétés	Taille moyenne (US\$ mil)	Part d'entreprises du Top 250	Part du CA du Top 250
Afrique/Moyen-Orient	4	5 229	1,6%	0,7%
Asie/Pacifique	88	12 196	35,2%	34,3%
Japon	53	10 950	21,2%	18,5%
Autres Asie/Pacifique ¹	35	14 081	14,0%	15,8%
Chine/Hong-Kong	19	9 232	7,6%	5,6%
Europe	62	13 264	24,8%	26,3%
France	14	11 455	5,6%	5,1%
Allemagne	10	10 182	4,0%	3,3%
Royaume-Uni ²	7	23 926	2,8%	5,4%
Amérique latine	11	11 376	4,4%	4,0%
Amérique du Nord	85	12 793	34,0%	34,8%
Etats-Unis	80	13 154	32,0%	33,6%
Top 250	250	12 516	100,0%	100,0%

Source : données publiées par les sociétés

¹ Hors Japon mais y compris la Chine et Hong-Kong

² Inclut Unilever, une société à double cotation composée d'Unilever PLC, basée à Londres, et d'Unilever N.V., basée à Rotterdam, Pays-Bas. Les entreprises fonctionnent comme une seule et même entité économique.

Top 10 Europe des sociétés de produits de consommation, 2012						
Société	Classement Europe	Classement Top 250	Secteur de produits	Pays d'origine	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
Nestlé S.A.	1	3	Alimentation, boissons et tabac	Suisse	98 372	10,2%
Unilever Group	2	7	Produits d'hygiène et d'entretien	Pays-Bas et Royaume-Uni	66 007	10,5%
Anheuser-Busch InBev SA/NV	3	11	Alimentation, boissons et tabac	Belgique	39 758	1,8%
Nokia Corporation	4	13	Produits électroniques	Finlande	38 809	-21,9%
L'Oréal S.A.	5	20	Produits d'hygiène et d'entretien	France	28 889	10,4%
Compagnie générale des Etablissements Michelin S.C.A.	6	21	Pneus	France	27 617	3,6%
Danone	7	22	Alimentation, boissons et tabac	France	26 839	8,0%
British American Tobacco plc	8	26	Alimentation, boissons et tabac	Royaume-Uni	24 078	-1,4%
Heineken N.V.	9	27	Alimentation, boissons et tabac	Pays-Bas	23 642	7,4%
Imperial Tobacco Group PLC	10	30	Alimentation, boissons et tabac	Royaume-Uni	23 135	-3,4%

Top 10 Amérique du Nord des sociétés de produits de consommation, 2012						
Société	Classement Amérique du Nord	Classement Top 250	Secteur de produits	Pays d'origine	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
Apple Inc.	1	2	Produits électroniques	Etats-Unis	156 508	44,6%
The Procter & Gamble Company	2	5	Produits d'hygiène et d'entretien	Etats-Unis	84 167	0,6%
PepsiCo, Inc.	3	8	Alimentation, boissons et tabac	Etats-Unis	65 492	-1,5%
The Coca-Cola Company	4	9	Alimentation, boissons et tabac	Etats-Unis	48 017	3,2%
Mondelēz International, Inc. (ex. Kraft Foods Inc.)	5	15	Alimentation, boissons et tabac	Etats-Unis	35 015	-35,6%
Tyson Foods, Inc.	6	17	Alimentation, boissons et tabac	Etats-Unis	33 278	3,1%
Mars, Incorporated	7	18	Alimentation, boissons et tabac	Etats-Unis	33 000 ^e	0,0%
Philip Morris International Inc.	8	19	Alimentation, boissons et tabac	Etats-Unis	31 377	0,9%
NIKE, Inc.	9	25	Vêtements et accessoires	Etats-Unis	25 313	4,9%
Kimberly-Clark Corporation	10	32	Produits d'hygiène et d'entretien	Etats-Unis	21 063	1,0%

Source : données publiées par les sociétés
e = estimé

La croissance en Chine, tributaire des exportations, freinée par la morosité en Europe et en Amérique du Nord

Les fabricants de produits de consommation en **Amérique du Nord** ont connu un sévère ralentissement des ventes. Après plusieurs années successives de hausse à deux chiffres en 2010 et 2011, le taux de croissance des ventes pour les sociétés du Top 250 de la région est tombé à seulement 4,0% en 2012. Toutefois, les sociétés nord-américaines ont continué à dégager une rentabilité robuste. La marge bénéficiaire nette de 12,3% en 2012 a encore progressé, sur la base du chiffre déjà solide de 10,4% enregistré en 2011. Les entreprises américaines ont dépassé leurs homologues canadiennes, à la fois en termes de chiffre d'affaires et de résultat net.

Pour la seconde année consécutive, les sociétés **européennes** ont affiché une croissance inférieure à la moyenne, par rapport à l'ensemble du Top 250. Le taux de croissance des ventes de 4,0% s'aligne sur la performance modeste des entreprises nord-américaines, les deux régions accusant un retard sur les autres régions du monde. La situation des fabricants de produits de consommation implantés dans les trois principaux pays européens est relativement meilleure, malgré une croissance toujours en deçà des niveaux de 2011. En termes de résultat net, toutefois, l'Europe a dépassé le Top 250. La marge bénéficiaire nette de 9,0% arrive en deuxième position derrière l'Amérique du Nord.

En 2012, même si les entreprises françaises n'ont pas réussi à maintenir la forte croissance des ventes des deux années précédentes, elles distancent toutefois leurs homologues allemandes et britanniques. Les sociétés britanniques, les plus importantes du monde en moyenne (deux fois la taille des entreprises françaises et allemandes du Top 250) se sont révélées les plus rentables. En dépit d'une hausse modeste des ventes de 4,8% en 2012, la marge bénéficiaire nette de 14,7% au Royaume-Uni dépasse même le chiffre de 12,6% enregistré aux Etats-Unis.

Grâce à la prospérité croissante en Asie, les marchés des biens de consommation vont continuer à se développer. En effet, alors que les fabricants de produits de consommation du Top 250 ont fait état d'un ralentissement des ventes en 2012, la région **Asie/Pacifique** constitue l'exception. Pour l'ensemble de la région, le taux de croissance des ventes est de 5,6% contre 1,8% en 2011. Notons toutefois que les entreprises locales, nipponnes notamment, ont été durement touchées par le grand séisme de l'Est du Japon de mars 2011, si bien qu'un redressement en 2012 était prévisible. Les entreprises japonaises,

qui ont affiché un recul du taux de croissance du chiffre d'affaires de 3,7% en 2011, ont enregistré une croissance de 1,7% en 2012, ce qui pèse toujours sur le résultat global de la région. Dans l'ensemble, la progression du chiffre d'affaires dans la région a été également modérée par le tassement des ventes des entreprises chinoises, dont le taux de croissance est tombé à 7,3% en 2012, soit environ un tiers du chiffre robuste de 2011 (23%).

En 2012, la rentabilité des entreprises de la région Asie/Pacifique s'est également redressée. La marge bénéficiaire nette de 4,5%, quoique toujours inférieure à la moyenne du Top 250, indique une nette amélioration par rapport au chiffre de 1,7% de l'année précédente, dans la mesure où les entreprises japonaises ont renoué avec la rentabilité en 2012. Les entreprises de toute la région ont aussi contribué à ce redressement.

L'Amérique latine est la seule région autre que l'Asie/Pacifique à afficher une accélération des ventes en 2012, puisque la dynamique de croissance à deux chiffres se poursuit. Le taux de croissance des ventes des 11 sociétés de cette région au sein du Top 250 a atteint 16,8%. Toutefois, la rentabilité n'a pas suivi. Même si la marge bénéficiaire nette de la région a légèrement augmenté à 4,5%, elle reste inférieure à la moyenne de l'ensemble du Top 250.

En 2012, la région **Afrique/Moyen-Orient** a fait état d'un taux de croissance des ventes de 16,9% et se place ainsi en tête. Ce chiffre doit être interprété avec prudence toutefois, car seulement quatre sociétés participent au résultat de la région. Tandis que les quatre sociétés ont signalé une hausse des ventes supérieure à la moyenne, le taux de croissance global de la région a été faussé par une augmentation de 35% affichée par Anadolu Efes. En mars 2012, le brasseur turc a acquis les divisions bière de SABMiller en Russie et en Ukraine.

Répartition des premiers fabricants par région

En 2012, la composition du Top 10 des fabricants de produits de consommation en **Europe** est restée la même, mais avec de légers changements en termes de classement. Tandis que Nestlé et Unilever occupent respectivement le premier et le second rang, Anheuser-Busch InBev a dépassé Nokia et s'est adjugé la troisième place. De même, L'Oréal a doublé Michelin et se situe à la cinquième place, et Heineken a évincé Imperial Tobacco Group et remonte à la neuvième place. Danone (7^e) et British American Tobacco (8^e) se sont maintenus, complétant le Top 10 européen.

Top 10 Asie/Pacifique des sociétés de produits de consommation, 2012						
Société	Classement Asie/Pacifique	Classement Top 250	Secteur de produits	Pays d'origine	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
Samsung Electronics Co., Ltd.	1	1	Produits électroniques	Corée du Sud	178 982	21,9%
Panasonic Corporation	2	4	Produits électroniques	Japon	88 367	-6,9%
Sony Corporation	3	6	Produits électroniques	Japon	68 864	3,0%
LG Electronics Inc.	4	10	Produits électroniques	Corée du Sud	45 354	-6,1%
Bridgestone Corporation	5	14	Pneus	Japon	38 118	0,5%
Lenovo Group Limited	6	16	Produits électroniques	Hong-Kong	33 873	14,5%
Haier Group Company	7	23	Mobilier et équipement de la maison	Chine	25 876	8,1%
Japan Tobacco Inc.	8	24	Alimentation, boissons et tabac	Japon	25 654	4,2%
Kirin Holdings Company, Limited	9	28	Alimentation, boissons et tabac	Japon	23 458	7,0%
Suntory Holdings Limited	10	29	Alimentation, boissons et tabac	Japon	23 219	2,7%

Top 10 Amérique latine des sociétés de produits de consommation, 2012						
Société	Classement Amérique latine	Classement Top 250	Secteur de produits	Pays d'origine	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
JBS S.A.	1	12	Alimentation, boissons et tabac	Brésil	38 969	22,5%
Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (FEMSA)	2	38	Alimentation, boissons et tabac	Mexique	18 037	17,4%
BRF - Brasil Foods S.A.	3	52	Alimentation, boissons et tabac	Brésil	14 681	10,9%
Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.	4	62	Alimentation, boissons et tabac	Mexique	13 181	29,5%
Marfrig Alimentos S.A.	5	69	Alimentation, boissons et tabac	Brésil	12 214	8,4%
Grupo Modelo, S.A.B. de C.V.	6	106	Alimentation, boissons et tabac	Mexique	7 560	8,9%
Gruma, S.A.B. de C.V.	7	155	Alimentation, boissons et tabac	Mexique	4 896	11,6%
Bacardi Limited	8	169	Alimentation, boissons et tabac	Bermudes	4 576	2,9%
Arca Continental, S.A.B. de C.V.	9	177	Alimentation, boissons et tabac	Mexique	4 284	28,0%
Controladora Mabe S.A. de C.V.	10	218	Mobilier et équipement de la maison	Mexique	3 474*	5,4%

Source : données publiées par les sociétés
e = estimé

Top 10 Afrique/Moyen-Orient des sociétés de produits de consommation, 2012

Société	Classement Afrique/Moyen-Orient	Classement Top 250	Secteur de produits	Pays d'origine	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
Savola Group Company	1	107	Alimentation, boissons et tabac	Arabie saoudite	7 306	8,7%
Arçelik A.Ş.	2	132	Mobilier et équipement de la maison	Turquie	5 868	25,1%
Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	3	183	Produits électroniques	Turquie	4 177	7,7%
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	4	215	Alimentation, boissons et tabac	Turquie	3 567*	34,8%

Source : données publiées par les sociétés

* Impossible de déterminer si le chiffre d'affaires publié de l'entreprise exclut les droits d'accise

Apple, n°2 mondial des produits grand public, reste le leader incontesté en **Amérique du Nord**, ayant détrôné P&G en 2011 après des années de croissance exponentielle. La scission de l'activité épicerie en Amérique du Nord (désormais connue sous le nom de Kraft Foods Group) par Mondelēz International a constitué le changement majeur dans le Top 10 de la région. De ce fait, Mondelēz est descendu à la quatrième place, supplanté par Coca-Cola Company. Par ailleurs, Tyson Foods, n°2 mondial dans le domaine de la transformation de viandes et volailles, a dépassé Mars, premier fabricant mondial de confiseries et de chewing-gums. Philip Morris International (8^e) et NIKE, Inc. (9^e) se sont maintenus, tandis que Kimberly-Clark a remplacé Goodyear à la 10^e place.

Les fabricants d'électronique occupent les quatre premières places du Top 10 de la région **Asie/Pacifique** et représentent la moitié des sociétés du classement. Samsung est en tête, avec un chiffre d'affaires plus de deux fois supérieur à celui du numéro 2 Panasonic. Sony (3^e), LG (4^e) et Lenovo (6^e) constituent les autres fabricants d'électronique figurant au Top 10 des sociétés de produits de consommation dans la région. Au cours des quatre dernières années, Lenovo Group a continué à progresser dans le classement du Top 250, de la 57^e place en 2008 à la 16^e place en 2012. Grâce aux acquisitions imminentes (à la date de rédaction) de Motorola Mobility auprès de Google et de l'activité serveurs x86 d'IBM, la société est en bonne voie pour poursuivre son ascension.

En 2012, le fabricant de pneumatiques Bridgestone est resté au cinquième rang du classement de la région Asie/Pacifique. Toutefois, la seconde moitié du Top 10 a connu des changements. Comme Lenovo, le groupe chinois Haier a dépassé Japan Tobacco. Les produits

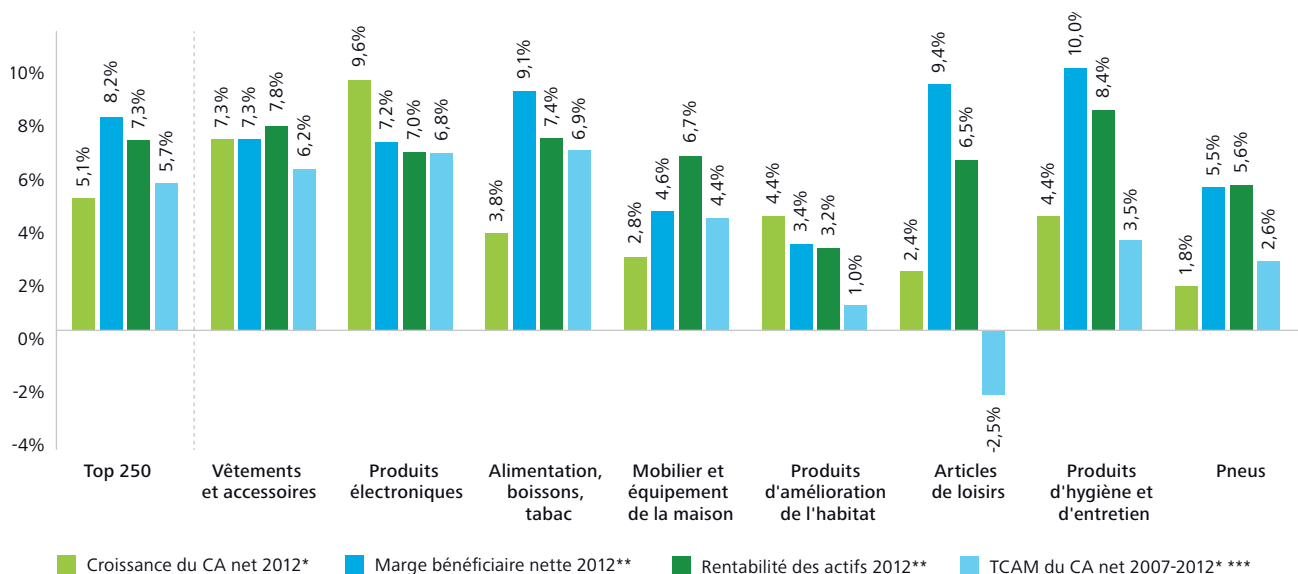
de consommation ne représentent plus la majorité des ventes de Sharp. Par conséquent, la société, classée 7^e en 2011, ne figure plus au Top 250, laissant la possibilité à une autre d'intégrer le Top 10 de la région. Le brasseur japonais Kirin Holdings Company a rejoint le Top 10 en 2012, à la 9^e place, devant le fabricant de boissons alcoolisées et sans alcool Suntory Holdings, qui conserve la 10^e place.

En 2011 et 2012, 11 sociétés du Top 250 étaient issues d'**Amérique latine** contre seulement six en 2006 lors de la première édition du rapport *Les Champions des produits de consommation*. Toutes exercent leur activité dans le secteur des produits alimentaires ou des boissons, à l'exception de deux : Mabe (10^e), fabricant mexicain d'appareils électroménagers, et le Brésilien Natura Cosméticos (produits de soins pour la peau). Malgré une croissance des ventes à deux chiffres, Natura Cosméticos a chuté à la 11^e place en 2012, en raison de la faiblesse du real brésilien. Le Brésilien JBS est le premier fabricant de produits de consommation de la région et le premier producteur mondial de bœuf depuis 2008, après son acquisition de Swift Foods aux Etats-Unis en 2007. JBS a donc dépassé FEMSA, qui reste le second fabricant de produits de consommation de la région. BRF-Brasil Foods a occupé le troisième rang depuis la fusion évaluée à 3,8 milliards de dollars US de son ancienne société, Perdigão, avec son rival Sadia en 2009.

La stratégie de croissance interne ambitieuse et l'intégration de nouvelles activités ont propulsé Grupo Bimbo, le géant mexicain de la boulangerie, à la quatrième place en 2012, devant Marfrig Alimentos (transformation de viandes et volailles). Bimbo, qui s'est développé ces dernières années par le biais d'un certain nombre d'acquisitions majeures, semble déterminé (à la date de rédaction de ce rapport) à racheter Canada Bread Co. à Maple Leaf Foods Inc., une décision qui ferait de Bimbo un acteur essentiel du secteur canadien de la boulangerie industrielle en 2014. Autre changement dans le classement du Top 10, le fabricant de tortillas Gruma s'est hissé à la 7^e place, devant Bacardi.

La région **Afrique/Moyen-Orient** reste la plus modeste, à la fois en termes de nombre de sociétés au sein du Top 250 et de CA moyen. En 2012, quatre sociétés représentaient la région, soit une de plus qu'en 2011. Anadolu Efes a rejoint le Top 250 après l'acquisition des divisions bière de SABMiller en Russie et en Ukraine. Savola, groupe alimentaire saoudien, est le premier fabricant de produits de consommation de la région. Les fabricants turcs Arçelik (appareils électroménagers) et Vestel (électronique) complètent la liste.

Performance par secteurs de produits, 2012



Source : Analyse par Deloitte des données publiées par les entreprises

* Taux moyens pondérés des ventes, ajustés par l'effet de change

** Données moyennes pondérées des ventes

*** Taux de croissance annuel moyen

L'analyse par secteur de produits

Pour les besoins de notre analyse, les sociétés du Top 250 ont été regroupées en huit secteurs majeurs de produits :

- Articles de mode
- Produits électroniques
- Produits alimentaires, boissons et tabac
- Ameublement et équipement de la maison
- Produits d'amélioration de l'habitat
- Produits de loisirs
- Cosmétique et hygiène
- Pneumatiques

Domination des produits Cosmétique et hygiène, leur d'espoir du secteur. Rebond des produits électroniques après une année 2011 déprimante

Les fabricants d'**articles de mode**, motif de satisfaction pour le secteur des produits de consommation en 2011, n'ont pas réussi à se maintenir en 2012. Le taux de croissance du chiffre d'affaires du secteur a diminué à 7,3%. Quoique toujours robuste comparé à la plupart des autres secteurs, le rythme de croissance est quasiment inférieur de moitié à celui de 2011. Les résultats des différentes entreprises sont mitigés et certains leaders du secteur continuent d'afficher une hausse à deux chiffres. Toutefois, en 2012, Nike, Ralph Lauren et PVH ont vu

Profil des secteurs de produits, 2012

Secteur de produits	Nombre de sociétés	Taille moyenne (US\$ mil)	Part d'entreprises du Top 250	Part du CA du Top 250
Vêtements et accessoires	20	\$6 905	8,0%	4,4%
Produits électroniques	20	\$35 589	8,0%	22,7%
Alimentation, boissons, tabac	141	\$10 711	56,4%	48,3%
Mobilier et équipement de la maison	13	\$9 887	5,2%	4,1%
Produits d'amélioration de l'habitat	10	\$6 706	4,0%	2,1%
Articles de loisirs	8	\$5 154	3,2%	1,3%
Produits d'hygiène et d'entretien	27	\$14 758	10,8%	12,7%
Pneus	11	\$12 145	4,4%	4,3%
Top 250	250	\$12 516	100,0%	100,0%

Source : Analyse par Deloitte des données publiées par les sociétés

leurs ventes ralentir à un taux de l'ordre de 1 à 5%, après une croissance à deux chiffres en 2011. Levi Strauss, Hanesbrands, Citizen Holdings et Seiko Holdings ont fait état d'un recul des ventes en 2012.

Les **produits de cosmétique et d'hygiène** ont connu une concurrence accrue et enregistré des ventes médiocres sur les marchés occidentaux. Par conséquent, il s'agit de l'un des secteurs affichant la plus faible croissance ces dernières années. En tant que groupe, ces sociétés ont maintenu un taux de croissance modéré de 4,4%, quoique toujours inférieur à la moyenne de l'ensemble du Top 250. Cela représente toutefois une légère amélioration par rapport au résultat du secteur en 2011, et il s'agit de l'un des trois seuls segments de produits à constater une hausse du chiffre d'affaires en 2012. Ce secteur est également resté le plus rentable, avec une marge bénéficiaire nette de 10,0%.

La croissance des ventes est tombée à 3,8% pour les fabricants de **produits alimentaires, boissons et tabac** contre 8,6% l'année précédente. La croissance générale du secteur a souffert du mauvais chiffre d'affaires enregistré par les fabricants de tabac. Malgré un tassement des ventes, le groupe est resté extrêmement rentable, avec une marge bénéficiaire nette de 9,1%. Les résultats du secteur varient considérablement selon le sous-secteur.

Alimentation, boissons et tabac : performance par sous-secteur, 2012

Sous-secteur	Nombre de sociétés	Taille moyenne (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012*	Marge nette 2012**	Rentabilité des actifs 2012**	TCAM du CA net 2007-2012***
Boissons	32	\$11 505	6,6%	14,0%	7,9%	8,2%
Agroalimentaire	100	\$9 981	3,1%	5,2%	5,6%	6,8%
Tabac	9	\$16 000	1,6%	20,6%	12,4%	4,0%
Alimentation, boissons, tabac	141	\$10 711	3,8%	9,1%	7,4%	6,9%

Source : données publiées par les sociétés

* Taux moyens pondérés des ventes, ajustés par l'effet de change

** Données moyennes pondérées des ventes

*** Taux de croissance annuel moyen

La catégorie *boissons* a continué de dégager un chiffre d'affaires supérieur à celui des produits alimentaires et du tabac. Malgré une baisse par rapport au chiffre robuste de 10,9% enregistré en 2011, les ventes ont progressé de 6,6% en 2012 pour les fabricants de boissons alcoolisées et sans alcool. La rentabilité reste satisfaisante, avec une marge bénéficiaire nette de 14,0% pour les fabricants de boissons.

Les sous-secteurs des produits alimentaires et du tabac ont fait état d'un recul des ventes. *L'agroalimentaire*, qui a généré une croissance de 8,3% en 2011, a enregistré un taux de croissance du chiffre d'affaires de seulement 3,1% en 2012. Cependant, le sous-secteur produits alimentaires a connu une légère amélioration du résultat net : la marge bénéficiaire nette est passée à 5,2% (contre 4,8% en 2011).

En 2012, les fabricants de *tabac* ont réussi avec peine à réaliser une légère hausse du chiffre d'affaires de 1,6%, du fait du recul persistant des ventes de cigarettes sur les marchés développés. Alors que le secteur s'efforce de profiter de l'expansion du marché de la cigarette électronique afin d'enrayer le déclin du tabac, sa rentabilité est toujours très élevée. En 2012, le sous-secteur tabac a affiché une marge bénéficiaire nette de 20,6%.

Après une année 2011 déprimante pour les fabricants d'**électronique grand public**, le secteur s'est ressaisi en 2012. Grâce au redressement modeste des entreprises japonaises après le bouleversement causé par le séisme et le tsunami en 2011, associé à l'engouement croissant des consommateurs pour les appareils connectés, le chiffre d'affaires a augmenté de près de 10%. Les bénéficiaires ont suivi le mouvement : la marge bénéficiaire nette du secteur a presque triplé à 7,2% en 2012 contre 2,6% l'année précédente.

Le rebond marqué des ventes affiché par les fabricants d'**ameublement et d'équipement de la maison** de 2009 à 2011 a pris fin en 2012 (hausse des ventes de seulement 2,8%). Malgré une rentabilité toujours relativement modeste, comme c'est souvent le cas pour cette catégorie composée surtout de fabricants d'appareils électroménagers, sa marge bénéficiaire nette de 4,6% représente une progression par rapport au résultat du secteur enregistré en 2011.

En 2012, les ventes ont de nouveau reculé pour les entreprises du Top 250 spécialisées dans **l'amélioration de l'habitat**. Après un taux élevé de 12,3% en 2010 après la récession, la croissance a ralenti à 6,8% en 2011 et 4,4% en 2012. Malgré une augmentation du résultat net, ce secteur reste le moins rentable, avec une marge bénéficiaire nette de 3,4% en 2012.

Après un déclin des ventes en 2011, les **produits de loisirs** ont fait état d'une amélioration, avec un taux de croissance des ventes de 2,4% en 2012. Nintendo a contribué à ce revirement, dans la mesure où le recul des ventes dont souffrait la société, en difficulté depuis 2009, s'est poursuivi mais à un rythme nettement plus lent. Lego est la seule entreprise du secteur à connaître une croissance à deux chiffres.

Le secteur des **pneumatiques**, qui a fait état d'un rebond marqué en 2010 et 2011, s'est essouffé en 2012. Après des années successives de croissance à deux chiffres, les ventes n'ont péniblement progressé que de 1,8%. Néanmoins, les 11 fabricants de pneumatiques du Top 250 ont dégagé une rentabilité.

Classement des fabricants de produits de consommation par secteur de produits

En 2012, Samsung a conservé la première place dans le secteur de l'**électronique grand public** et est resté en effet le principal fabricant mondial de produits de consommation. Toutefois, le numéro deux Apple continue de gagner du terrain, avec une augmentation de 45% des ventes. Panasonic et Sony, relégués à la troisième et quatrième place du Top 10 en 2011 alors qu'Apple a poursuivi sa progression dans le classement, se sont maintenus en 2012. Malgré un recul des ventes annoncé par LG et Nokia en 2012, LG a racheté Nokia et s'est hissé à la cinquième place.

Sharp a été retiré du Top 250 en 2012, dans la mesure où la majorité de ses ventes n'est plus liée aux produits de consommation. Par conséquent, Lenovo est arrivé à la 7e place. Le Taïwanais ASUSTeK (Asus) a fait son entrée pour la première fois dans le Top 10 de l'électronique grand public, à la 8e place, grâce à une croissance robuste. Research In Motion (alias Blackberry) a assisté au déclin persistant de ses ventes, ce qui a provoqué son retrait du Top 10 de ce secteur en 2012. En dépit d'une baisse des ventes de près de 10%, Acer, rival d'Asus, a grimpé à la 9e place, laissant le champ libre en bas du classement pour Nikon, autre nouvel entrant dans le Top 10.

Les fabricants de chaussures et vêtements de sport Nike et Adidas dominent toujours le Top 10 des **articles de mode**. Le retrait de Richemont (articles de luxe) du Top 250 des fabricants de produits de consommation constitue le changement majeur dans ce secteur en 2012. Dans le cadre de ce rapport, Richemont n'est plus considéré essentiellement comme un grossiste en biens de consommation, au vu du développement de son activité de vente de détail. Par conséquent, V.F. Corporation est devenu le numéro trois du secteur.

Le Top 10 des sociétés de produits de consommation par secteur de produits

Top 10 des entreprises de vêtements et d'accessoires, 2012						
Société	Classement sectoriel	Classement Top 250	Pays d'origine	Région	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
NIKE, Inc.	1	25	Etats-Unis	Amérique du Nord	25 313	4,9%
adidas AG	2	35	Allemagne	Europe	19 141	11,7%
V.F. Corporation	3	81	Etats-Unis	Amérique du Nord	10 766	15,0%
Luxottica Group S.p.A.	4	92	Italie	Europe	9 113	13,9%
The Swatch Group Ltd.	5	95	Suisse	Europe	8 319	15,3%
Ralph Lauren Corporation	6	114	Etats-Unis	Amérique du Nord	6 763	1,3%
Essilor International S.A.	7	120	France	Europe	6 416	19,1%
PVH Corp.	8	142	Etats-Unis	Amérique du Nord	5 541	2,4%
Rolux SA	9	151	Suisse	Europe	5 122 ^e	s.o.
Levi Strauss & Co.	10	168	Etats-Unis	Amérique du Nord	4 610	-3,2%

Top 10 des entreprises de produits électroniques, 2012						
Société	Classement sectoriel	Classement Top 250	Pays d'origine	Région	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
Samsung Electronics Co., Ltd.	1	1	Corée du Sud	Asie-Pacifique	178 982	21,9%
Apple Inc.	2	2	Etats-Unis	Amérique du Nord	156 508	44,6%
Panasonic Corp.	3	4	Japon	Asie-Pacifique	88 367	-6,9%
Sony Corporation	4	6	Japon	Asie-Pacifique	68 864	3,0%
LG Electronics Inc.	5	10	Corée du Sud	Asie-Pacifique	45 354	-6,1%
Nokia Corporation	6	13	Finlande	Europe	38 809	-21,9%
Lenovo Group Ltd	7	16	Hong-Kong	Asie-Pacifique	33 873	14,5%
ASUSTeK Computer Inc.	8	50	Taiwan	Asie-Pacifique	15 215	16,8%
Acer Incorporated	9	53	Taiwan	Asie-Pacifique	14 565	-9,6%
Nikon Corporation	10	68	Japon	Asie-Pacifique	12 227	10,0%

Top 10 des entreprises d'alimentation, boissons et tabac, 2012						
Société	Classement sectoriel	Classement Top 250	Pays d'origine	Région	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
Nestlé S.A.	1	3	Suisse	Europe	98 372	10,2%
PepsiCo, Inc.	2	8	Etats-Unis	Amérique du Nord	65 492	-1,5%
The Coca-Cola Company	3	9	Etats-Unis	Amérique du Nord	48 017	3,2%
Anheuser-Busch InBev SA/NV	4	11	Belgique	Europe	39 758	1,8%
JBS S.A.	5	12	Brésil	Amérique latine	38 969	22,5%
Mondelēz International, Inc.	6	15	Etats-Unis	Amérique du Nord	35 015	-35,6%
Tyson Foods, Inc.	7	17	Etats-Unis	Amérique du Nord	33 278	3,1%
Mars, Incorporated	8	18	Etats-Unis	Amérique du Nord	33 000 ^e	0,0%
Philip Morris International Inc.	9	19	Etats-Unis	Amérique du Nord	31 377	0,9%
Danone	10	22	France	Europe	26 839	8,0%

Source : données publiées par les sociétés
s. o. = sans objet
e = estimé

Top 10 des sociétés d'ameublement et équipement de la maison, 2012						
Société	Classement sectoriel	Classement Top 250	Pays d'origine	Région	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
Haier Group	1	23	Chine	Asie-Pacifique	25 876	8,1%
Whirlpool Corp.	2	37	Etats-Unis	Amérique du Nord	18 143	-2,8%
AB Electrolux	3	47	Suède	Europe	16 257	8,3%
Gree Electric Appliances, Inc. of Zhuhai	4	48	Chine	Asie-Pacifique	15 757	19,4%
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH	5	64	Allemagne	Europe	12 604	1,5%
GD Midea Holding Co., Ltd.	6	80	Chine	Asie-Pacifique	10 799	-26,9%
Arçelik A.Ş.	7	132	Turquie	Afrique/Moyen-Orient	5 868	25,1%
Groupe SEB	8	150	France	Europe	5 221	2,4%
Miele & Cie. KG	9	187	Allemagne	Europe	4 080	3,8%
Indesit Company S.p.A.	10	204	Italie	Europe	3 712	2,1%

Top 10 des sociétés d'outils d'amélioration de l'habitat, 2012						
Société	Classement sectoriel	Classement Top 250	Pays d'origine	Région	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
LIXIL Group Corporation	1	44	Japon	Asie-Pacifique	17 380	11,2%
Stanley Black & Decker, Inc.	2	83	Etats-Unis	Amérique du Nord	10 191	-1,8%
Masco Corp.	3	103	Etats-Unis	Amérique du Nord	7 745	3,7%
Mohawk Industries, Inc.	4	133	Etats-Unis	Amérique du Nord	5 788	2,6%
TOTO Ltd.	5	135	Japon	Asie-Pacifique	5 763	5,2%
Kohler Co.	6	153	Etats-Unis	Amérique du Nord	5 000 ^e	0,0%
Husqvarna Group	7	171	Suède	Europe	4 557	1,6%
Techtronic Industries Co. Ltd.	8	198	Hong-Kong	Asie-Pacifique	3 843	5,3%
Fortune Brands Home & Security, Inc.	9	214	Etats-Unis	Amérique du Nord	3 591	7,9%
JELD-WEN, Inc.	10	234	Etats-Unis	Amérique du Nord	3 200	0,0%

Top 10 des sociétés de produits de loisirs, 2012						
Société	Classement sectoriel	Classement Top 250	Pays d'origine	Région	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
Nintendo Co., Ltd.	1	105	Japon	Asie-Pacifique	7 689	-1,9%
Mattel, Inc.	2	119	Etats-Unis	Amérique du Nord	6 421	2,5%
Namco Bandai Holdings Inc.	3	131	Japon	Asie-Pacifique	5 896	7,3%
Activision Blizzard, Inc.	4	158	Etats-Unis	Amérique du Nord	4 856	2,1%
Yamaha Corp.	5	174	Japon	Asie-Pacifique	4 440	2,9%
Hasbro, Inc.	6	186	Etats-Unis	Amérique du Nord	4 089	-4,6%
The Lego Group	7	190	Danemark	Europe	4 044	25,0%
Electronic Arts Inc.	8	200	Etats-Unis	Amérique du Nord	3 797	-8,4%

Source : données publiées par les sociétés
e = estimé

PVH a progressé d'une place et se classe 8^e et devrait continuer à grimper dans le classement après son acquisition de The Warnaco Group en février 2013. Les emblématiques marques de mode américaines, Ralph Lauren et Levi Strauss, les opticiens Luxottica et Essilor International, et les fabricants de montres Swatch et Rolex figurent également au Top 10 dans ce secteur.

Même si Nestlé domine incontestablement le secteur des **produits alimentaires, boissons et tabac**, le Top 10 a connu deux changements majeurs en 2012. Du fait de la scission de l'actuel Kraft Foods Group par l'ex-Kraft Foods Inc. (désormais Mondelez International), Mondelez est passé de la 3^e à la 6^e place, tandis que Kraft Foods Group, en tant que société indépendante, arrive à la 36^e position du classement général du Top 250. L'autre changement significatif concerne Japan Tobacco Group, qui a quitté le Top 10 en raison d'une modification comptable. L'adoption volontaire par la société des normes comptables internationales IFRS a fortement affecté son chiffre d'affaires net, puisque la valeur des produits intervenant dans les opérations de mandataires est déduite du chiffre d'affaires. Le retrait de JT du Top 10 a ouvert la voie à Danone, qui arrive à la 10^e place. Un autre changement a eu lieu dans l'ordre du classement : Tyson Foods a supplanté Mars à la 7^e place.

Les sociétés du Top 10 de l'**ameublement et équipement de la maison** sont toutes des fabricants d'appareils électroménagers. Même si la composition de ce groupe n'a pas changé depuis 2009, les sociétés continuent de rivaliser entre elles. Haier, Whirlpool, et Electrolux se sont maintenus sur les trois premières marches du podium. Toutefois, deux entreprises chinoises, Gree et GD Midea, ont changé de place dans le classement (respectivement 4^e et 6^e), après le net recul des ventes affiché par GD Midea en 2012. Les mauvais résultats de la société sont imputables à la décision de se repositionner comme une marque de moyenne et haut de gamme, et à sa dépendance vis-à-vis du marché chinois pour la grande majorité de ses ventes. Le Turc Arçelik, fort de plusieurs années successives de croissance des ventes de 20% et plus, a dépassé le groupe SEB français et se situe à la 7^e place.

Le Top 10 des sociétés du secteur de l'**amélioration de l'habitat** est resté stable en 2012. Tandis que le groupe japonais LIXIL est en tête du classement, les entreprises américaines dominent le Top 10. Le seul changement dans l'ordre du classement est attribuable à un aspect technique. Mohawk Industries, Inc. a vaincu TOTO Ltd. uniquement du fait de la faiblesse du yen dans un palmarès libellé en dollars.

Le Top 250 compte huit fabricants de **produits de loisirs** en 2012 contre 10 l'année précédente. Nintendo continue de s'accrocher à la première place malgré une nouvelle année de recul des ventes. Toutefois, Mattel, classé 2^e, gagne rapidement du terrain. Lego, en pleine expansion, a devancé le fabricant de jeux vidéo Electronic Arts (EA), dans la mesure où ce dernier a poursuivi l'évolution de son activité en faveur d'une distribution accrue de ses produits via Internet. En raison d'un déclin de ses ventes, le Japonais Konami a quitté le Top 250 en 2012. Enfin, Hallmark Cards a été retiré du Top 250, conformément à notre décision d'exclure les éditeurs de livres, magazines et cartes de vœux désormais.

P&G reste le favori du secteur des **produits cosmétiques et d'hygiène**. Le Top 10 de cette catégorie est dominé par les entreprises américaines et européennes, à l'exception du Japonais Kao. Le palmarès 2012 est le même qu'en 2011. Le seul changement concerne l'ordre des deux dernières sociétés de la liste, puisque le Suédois SCA a dépassé l'Allemand Maxingvest.

Le Top 250 comprend 11 sociétés du secteur des **pneumatiques**. Le Sud-Coréen Kumho Tire Co. vient s'ajouter au Top 10 présenté ici. Bridgestone occupe toujours le premier rang, suivi par Michelin et Goodyear. Les autres fabricants de pneumatiques sont d'une envergure nettement moindre que les trois poids lourds. En 2012, Yokohama est repassé devant Hankook. En 2011, l'ordre était inversé car Yokohama avait modifié sa date de fin d'exercice et ses résultats ne portaient que sur une période de neuf mois. Egalement en 2012, le Japonais Toyo Tire & Rubber a supplanté le Taïwanais Cheng Shin Rubber.

Top 10 des sociétés de produits cosmétiques et d'hygiène, 2012						
Société	Classement sectoriel	Classement Top 250	Pays d'origine	Région	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
The Procter & Gamble Company	1	5	Etats-Unis	Amérique du Nord	84 167	0,6%
Unilever Group	2	7	Pays-Bas et Royaume-Uni	Europe	66 007	10,5%
L'Oréal S.A.	3	20	France	Europe	28 889	10,4%
Henkel AG & Co. KGaA	4	31	Allemagne	Europe	21 233	5,8%
Kimberly-Clark Corporation	5	32	Etats-Unis	Amérique du Nord	21 063	1,0%
Colgate-Palmolive Company	6	45	Etats-Unis	Amérique du Nord	17 085	2,1%
Kao Corporation	7	46	Japon	Asie-Pacifique	16 268 ^e	6,7%
Reckitt Benckiser Group plc	8	51	Royaume-Uni	Europe	15 165	0,9%
Svenska Cellulosa AB SCA	9	63	Suède	Europe	12 623	5,0%
Maxingvest AG	10	67	Allemagne	Europe	12 357	4,7%

Top 10 des sociétés de pneumatiques, 2012						
Société	Classement sectoriel	Classement Top 250	Pays d'origine	Région	CA net 2012 (US\$ mil)	Croissance du CA net 2012
Bridgestone Corporation	1	14	Japon	Asie-Pacifique	38 118	0,5%
Compagnie générale des Etablissements Michelin S.C.A.	2	21	France	Europe	27 617	3,6%
The Goodyear Tire & Rubber Company	3	33	Etats-Unis	Amérique du Nord	20 992	-7,8%
Sumitomo Rubber Industries, Ltd.	4	94	Japon	Asie-Pacifique	8 906	4,9%
Pirelli & C. S.p.A.	5	101	Italie	Europe	7 808	7,4%
The Yokohama Rubber Co., Ltd.	6	110	Japon	Asie-Pacifique	7 019	0,3%
Hankook Tire Co., Ltd.	7	125	Corée du Sud	Asie-Pacifique	6 256	8,3%
Toyo Tire & Rubber Co., Ltd.	8	165	Japon	Asie-Pacifique	4 640 ^e	15,4%
Cheng Shin Rubber Ind. Co., Ltd.	9	175	Taïwan	Asie-Pacifique	4 417	8,6%
Cooper Tire & Rubber Company	10	181	Etats-Unis	Amérique du Nord	4 201	7,0%

Source : données publiées par les sociétés
e = estimé

Nouveaux entrants dans le Top 250, 2012

Classement dans le Top 250	Société	Pays d'origine	Secteur prédominant	Croissance du CA net 2012
36	Kraft Foods Group, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	-1,7%
88	Maruha Nichiro Holdings, Inc.	Japon	Alimentation, boissons et tabac	-0,8%
91	Leucadia National Corporation	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	540,8%
154	Orkla ASA	Norvège	Alimentation, boissons et tabac	-52,7%
182	Kweichow Moutai Co., Ltd.	Chine	Alimentation, boissons et tabac	43,8%
197	Green Mountain Coffee Roasters, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	45,6%
215	Anadolu Efes Biracilik ve Malt Sanayii A.Ş.	Turquie	Alimentation, boissons et tabac	34,8%
226	Want Want China Holdings Limited	Chine	Alimentation, boissons et tabac	14,0%
239	The Schwan Food Company	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	5,0%
242	Thai Beverage Public Company Limited	Thaïlande	Alimentation, boissons et tabac	35,5%
243	Mary Kay, Inc.	Etats-Unis	Produits d'hygiène et d'entretien	6,9%
245	Vizio, Inc.	Etats-Unis	Produits électroniques	29,2%
247	Amorepacific Group	Corée du Sud	Produits d'hygiène et d'entretien	12,2%
249	Flowers Foods, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	9,8%
250	NBTY, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	1,4%

Nouveaux entrants au Top 250

Quinze sociétés ont rejoint le Top 250 en 2012. Six ont fait leur retour. The Schwan Food Company, Vizio et Flowers Foods sont revenus dans le Top 250 après un an d'absence. Anadolu Efes a opéré un redressement spectaculaire en 2012 après l'acquisition des divisions bière de SABMiller en Russie et en Ukraine.

Grâce à une croissance interne vigoureuse, Thai Beverage a réintégré le Top 250 après trois ans d'absence. Ayant manqué de peu l'admission au palmarès en 2010 et 2011, Mary Kay, un des acteurs majeurs de la vente directe de produits de beauté, a également réussi à revenir parmi les Champions en 2012 grâce à plusieurs années successives de croissance solide des ventes.

Neuf sociétés ont rejoint les rangs du Top 250 pour la première fois en 2012 :

- Kraft Foods Group, le nouveau venu le mieux classé, cédé aux actionnaires de Mondelēz International en octobre 2012 ;
- Maruha Nichiro, un des principaux producteurs japonais de fruits de mer ;
- Leucadia National Corporation, une société holding diversifiée qui a investi dans une série d'entreprises, après l'acquisition d'une participation majoritaire dans National Beef Packing Company, classée 111e du Top 250 en 2011 ;
- Orkla, société norvégienne désormais spécialisée dans les produits de consommation de marque après la scission de son activité aluminium et la création d'une joint-venture distincte ;
- Kweichow Moutai Co., fabricant de la liqueur nationale chinoise Moutai ;
- Green Mountain Coffee Roasters, leader dans l'activité café haut de gamme et machines à café en Amérique du Nord ;
- Want Want China Holdings, société chinoise connue pour ses biscuits au riz, produits laitiers, boissons et collations ;
- AmorePacific Group, société sud-coréenne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de cosmétiques, de produits d'hygiène et de santé ;
- NBTY, fournisseur américain de vitamines, minéraux, plantes médicinales, boissons énergisantes et autres compléments nutritionnels.

Les 50 premières sociétés en termes de croissance

Ce classement se fonde sur le taux de croissance annuel composé des ventes sur une période de cinq ans. Les 50 premières sociétés en termes de croissance qui figuraient également parmi les 50 fabricants de produits de consommation les plus dynamiques en 2012 représentent un groupe encore plus élitiste. Ces sociétés sont indiquées en gras et italique dans la liste.

Entre 2007 et 2012, le chiffre d'affaires net a progressé au taux annuel composé de 22,1% pour les 50 premières sociétés en termes de croissance, soit près de quatre fois le taux de l'ensemble du Top 250. Même si la plupart de ces sociétés ont poursuivi leur croissance dynamique en 2012, le taux de croissance en glissement annuel a quelque peu diminué à 17,8%, dans la lignée du ralentissement général des ventes observé par le Top 250.

En tête du palmarès, figurent deux nouveaux arrivants au Top 250. Ces dernières années, l'activité de Green Mountain Coffee Roasters a été essentiellement stimulée par le développement et l'adoption du système d'infusion unitasse Keurig. Reste à savoir si la société réussira à conserver sa part de marché, dans la mesure où la protection des principaux brevets K-cup a expiré en septembre 2012. Grâce à l'acquisition de National Beef Packing Company, Leucadia National Corporation est devenue une société de produits de consommation, ce qui la propulse à la seconde place du classement des 50 premières sociétés en termes de croissance en 2012.

Même si les acquisitions ont joué le rôle de moteur de croissance pour de nombreuses sociétés du classement pendant plusieurs années, aucune opération vedette ne s'est vraiment distinguée en 2012. Treize des 50 premières sociétés de produits de consommation en termes de croissance ont réalisé une acquisition importante au cours de l'exercice 2012 (transaction d'une valeur d'au moins 100 millions de dollars US qui confère à la société une participation majoritaire), mais seules trois opérations ont été évaluées à un milliard de dollars US ou plus :

- Anadolu Efes – acquisition de la division bière de SABMiller en Russie et en Ukraine ;
- Filiale Ambev d'Anheuser-Busch InBev – acquisition d'une participation de 52% dans Cerveceria Nacional Dominicana (CND), fabricant de boissons alcoolisées et sans alcool établi en République dominicaine ;
- Reckitt Benckiser Group – acquisition de Schiff Nutrition International, fabricant de vitamines et de compléments nutritionnels.

Les fabricants de produits de consommation implantés sur les marchés émergents représentent près des deux tiers du classement (32 sociétés). Citons entre autres 15 des 23 sociétés du Top 250 installées en Chine ou à Hong-Kong, les quatre sociétés brésiliennes du Top 250 et quatre sur les sept issues de Corée du Sud.

Classement des 50 premières sociétés de produits de consommation à plus forte croissance, 2007-2012

Classement par le taux de croissance 2012	Classement Top 250 2012	Société	Pays d'origine	CA net 2012 (US\$ mil)	Secteur de produits	TCAM du CA net 2007-2012 ¹	Croissance du CA net 2012	Marge nette 2012
1	197	Green Mountain Coffee Roasters, Inc.	Etats-Unis	3 859	Alimentation, boissons et tabac	62,4%	45,6%	9,4%
2	91	Leucadia National Corporation	Etats-Unis	9 194	Alimentation, boissons et tabac	51,4%	540,8%	9,4%
3	69	Marfrig Alimentos S.A.	Brésil	12 214	Alimentation, boissons et tabac	48,0%	8,4%	-1,0%
4	2	Apple Inc.	Etats-Unis	156 508	Produits électroniques	44,8%	44,6%	26,7%
5	207	Boparan Holdings Limited (alias 2 Sisters Food Group)	Royaume-Uni	3 697	Alimentation, boissons et tabac	41,7%	13,4%	1,8%
6	12	JBS S.A.	Brésil	38 969	Alimentation, boissons et tabac	39,9%	22,5%	1,0%
7	30	Imperial Tobacco Group PLC	Royaume-Uni	23 135	Alimentation, boissons et tabac	34,9%	-3,4%	4,8%
8	52	BRF - Brasil Foods S.A.	Brésil	14 681	Alimentation, boissons et tabac	33,9%	10,9%	2,9%
9	139	Groupe Bigard S.A.	France	5 659	Alimentation, boissons et tabac	31,3%	1,1%	n/a
10	176	Wuliangye Yibin Co., Ltd.	Chine	4 290	Alimentation, boissons et tabac	29,9%	34,1%	38,0%
11	182	Kweichow Moutai Co., Ltd.	Chine	4 197*	Alimentation, boissons et tabac	29,6%	43,8%	53,0%
12	221	China Yurun Food Group Limited	Hong-Kong	3 453	Alimentation, boissons et tabac	25,4%	-17,1%	-2,3%
13	226	Want Want China Holdings Limited	Chine	3 359	Alimentation, boissons et tabac	25,1%	14,0%	16,5%
14	177	Arca Continental, S.A.B. de C.V.	Mexique	4 284	Alimentation, boissons et tabac	24,8%	28,0%	9,4%
15	190	The Lego Group	Danemark	4 044	Articles de loisirs	23,9%	25,0%	24,0%

Classement par le taux de croissance 2012	Classement Top 250 2012	Société	Pays d'origine	CA net 2012 (US\$ mil)	Secteur de produits	TCAM du CA net 2007-2012 ¹	Croissance du CA net 2012	Marge nette 2012
16	90	Tingyi (Cayman Islands) Holding Corp.	Chine	9 212	Alimentation, boissons et tabac	23,4%	17,1%	6,5%
17	156	Skyworth Digital Holdings Limited	Hong-Kong	4 877	Produits électroniques	22,1%	34,4%	4,2%
18	107	Savola Group Company	Arabie saoudite	7 306	Alimentation, boissons et tabac	21,3%	8,7%	6,6%
19	48	Gree Electric Appliances, Inc. of Zhuhai	Chine	15 757	Mobilier et équipement de la maison	21,2%	19,4%	7,4%
20	142	PVH Corp.	Etats-Unis	5 541	Vêtements et accessoires	21,1%	2,4%	7,2%
21	146	Ruchi Soya Industries Limited	Inde	5 452	Alimentation, boissons et tabac	20,7%	-1,6%	0,9%
22	86	Hangzhou Wahaha Group Co., Ltd.	Chine	10 090 ^e	Alimentation, boissons et tabac	19,8%	-6,3%	12,7%
23	62	Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.	Mexique	13 181	Alimentation, boissons et tabac	19,1%	29,5%	1,4%
24	130	The J.M. Smucker Company	Etats-Unis	5 898	Alimentation, boissons et tabac	18,5%	6,7%	9,2%
25	219	LG Household & Health Care, Ltd.	Corée du Sud	3 468	Produits d'hygiène et d'entretien	17,9%	12,9%	8,0%
26	83	Stanley Black & Decker, Inc.	Etats-Unis	10 191	Produits d'amélioration de l'habitat	17,8%	-1,8%	8,7%
27	97	Sichuan Changhong Electric Co., Ltd.	Chine	8 303	Produits électroniques	17,8%	0,6%	0,5%
28	116	Inner Mongolia Yili Industrial Group Co., Ltd.	Chine	6 662	Alimentation, boissons et tabac	16,7%	12,1%	4,1%
29	134	ITC Limited	Inde	5 770	Alimentation, boissons et tabac	16,4%	19,6%	23,7%
30	215	Anadolu Efes Biracilik ve Malt Sanayii A.Ş.	Turquie	3 567*	Alimentation, boissons et tabac	16,2%	34,8%	9,8%
31	164	Société Coopérative Agricole et Agro-alimentaire AGRIAL	France	4 640	Alimentation, boissons et tabac	15,9%	32,9%	1,3%
32	247	Amorepacific Group	Corée du Sud	3 054	Produits d'hygiène et d'entretien	15,9%	12,2%	10,1%
33	16	Lenovo Group Limited	Hong-Kong	33 873	Produits électroniques	15,7%	14,5%	1,9%
34	232	Natura Cosméticos S.A.	Brésil	3 267	Produits d'hygiène et d'entretien	15,6%	13,5%	13,6%
35	80	GD Midea Holding Co., Ltd.	Chine	10 799	Mobilier et équipement de la maison	15,4%	-26,9%	6,1%
36	1	Samsung Electronics Co., Ltd.	Corée du Sud	178 982	Produits électroniques	15,3%	21,9%	11,9%
37	175	Cheng Shin Rubber Ind. Co., Ltd.	Taiwan	4 417	Pneus	15,2%	8,6%	12,3%
38	11	Anheuser-Busch InBev SA/NV	Belgique	39 758	Alimentation, boissons et tabac	15,0%	1,8%	23,7%
39	141	Sodiaal Union	France	5 608	Alimentation, boissons et tabac	14,4%	-1,4%	0,0%
40	125	Hankook Tire Co., Ltd.	Corée du Sud	6 256	Pneus	14,4%	8,3%	n/a
41	242	Thai Beverage Public Company Limited	Thaïlande	3 108 ^e	Alimentation, boissons et tabac	13,9%	35,5%	29,7%
42	185	Tsingtao Brewery Co., Ltd.	Chine	4 090	Alimentation, boissons et tabac	13,8%	11,3%	7,2%
43	188	Herbalife Ltd.	Etats-Unis	4 072	Alimentation, boissons et tabac	13,7%	17,9%	11,7%
44	222	Bestseller A/S	Danemark	3 441	Vêtements et accessoires	13,4%	11,3%	n/a
45	77	Research In Motion Limited	Canada	11 073	Produits électroniques	13,0%	-39,9%	-5,8%
46	245	Vizio, Inc.	Etats-Unis	3 100 ^e	Produits électroniques	12,9%	29,2%	n/a
47	208	Hisense Electric Co., Ltd.	Chine	3 683	Produits électroniques	12,8%	6,7%	6,5%
48	124	Henan Shuanghui Investment & Development Co. Ltd.	Chine	6 299	Alimentation, boissons et tabac	12,7%	5,6%	7,7%
49	51	Reckitt Benckiser Group plc	Royaume-Uni	15 165	Produits d'hygiène et d'entretien	12,7%	0,9%	19,2%
50	144	PT Indofood Sukses Makmur Tbk	Indonésie	5 507	Alimentation, boissons et tabac	12,4%	10,4%	9,5%
50 entreprises à la plus forte croissance** ***						22,1%	17,8%	13,1%
Top 250** ***						5,7%	5,1%	8,2%

Source : données publiées par les sociétés

Les sociétés dont le nom figure en **caractères gras** font partie des 50 sociétés de produits de consommation dont la croissance aura été la plus forte en 2012.

* Impossible de déterminer si le chiffre d'affaires publié de l'entreprise exclut les droits d'accise

** Les taux de croissance des 50 entreprises à la plus forte croissance et des entreprises du Top 250 sont des composites pondérés en fonction des ventes et à taux de change constant.

*** Les marges bénéficiaires nettes des 50 entreprises à la plus forte croissance et des entreprises du Top 250 sont des composites pondérés en fonction des ventes

¹Taux de croissance annuel moyen

e = estimation

Redressement confirmé de l'activité de fusions & acquisitions dans le secteur des produits de consommation

Activité et tendances des fusions & acquisitions

Malgré la fragilité de la reprise économique et sa vulnérabilité aux chocs économiques, les investisseurs disposant de ressources suffisantes ont continué de chercher des opportunités de fusions, d'acquisitions et de joint-ventures qui renforcent leurs positions stratégiques, soutiennent leurs objectifs de croissance et génèrent d'importantes synergies de coûts.

Selon les données de mergermarket.com, un outil de renseignement indépendant dédié aux fusions et acquisitions, l'activité mondiale de fusions et acquisitions par les fabricants de produits de consommation a touché un point bas en 2009 (958 opérations) après la Grande Récession. Depuis, le nombre d'opérations s'est redressé : en 2012, les fabricants de produits de consommation ont réalisé 1 298 opérations, contre 1 274 en 2011 et 1 117 en 2010. En 2013, 1 182 opérations ont été signalées au 22 février 2014. Toutefois, les opérations réalisées tendent à afficher un retard sur les niveaux effectifs d'activité de fusions et acquisitions, puisque leur déclaration peut prendre jusqu'à six mois. Au fur et à mesure des déclarations officielles des nouvelles opérations et de l'actualisation des données historiques, la tendance va sans doute être revue à la hausse, notamment pour les derniers trimestres et pour l'ensemble de 2013.

Contrairement au volume, la valeur des opérations a chuté depuis 2009 (jusqu'en 2013, où la valeur moyenne a commencé à augmenter de nouveau). En 2012, les valeurs de 616 transactions ont été publiées, soit près de la moitié des opérations réalisées déclarées. Avec une valeur totale pour ces opérations de presque 143 milliards de dollars US, la valeur moyenne est de 232 millions de dollars contre 379 millions en 2009. D'après les chiffres préliminaires de 2013, la valeur moyenne des opérations déclarées a sensiblement augmenté pour atteindre 345 millions de dollars US.

Une autre méthode pour évaluer l'activité de fusions et acquisitions du secteur consiste à examiner le nombre et la valeur moyenne des opérations majeures. Si l'on considère uniquement les opérations réalisées d'une valeur d'au moins 100 millions de dollars US, les tendances sont les mêmes. Le nombre de ces opérations a touché un plancher en 2009 (seulement 123 transactions importantes), puis a commencé à se redresser. Cependant, la valeur moyenne de ces opérations majeures a culminé en 2009, puis a décliné jusqu'en 2012. Là encore, en 2013, la valeur moyenne des opérations est repartie à la hausse.

Activité de fusions & acquisitions par les entreprises de produits de consommation, 2001-2013*

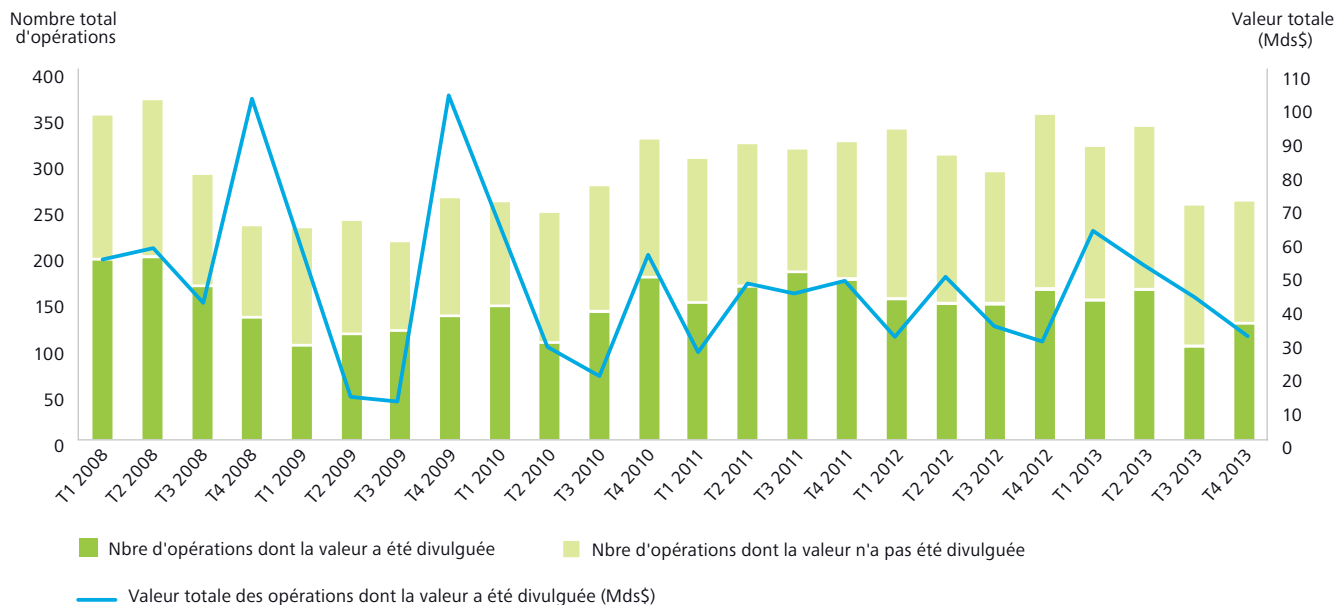
Année	Nombre total d'opérations	Nombre d'opérations dont la valeur a été divulguée	Valeur totale des opérations dont la valeur a été divulguée (M\$)	Valeur moyenne des opérations dont la valeur a été divulguée (M\$)	Nombre d'opérations dont la valeur n'a pas été divulguée	Nombre d'opérations d'une valeur d'au moins 100 M\$	Valeur totale des opérations d'au moins 100 M\$	Valeur moyenne des opérations d'au moins 100 M\$
2013	1 182	547	188 579	345	635	188	177 607	945
2012	1 298	616	142 947	232	682	200	130 206	651
2011	1 274	676	163 799	242	598	217	149 735	690
2010	1 117	570	168 850	296	547	178	155 845	876
2009	958	476	180 447	379	482	123	170 461	1 386
2008	1 248	697	253 662	364	551	210	238 542	1 136
2007	1 350	840	245 179	292	510	260	228 096	877
2006	1 304	823	136 476	166	481	202	118 498	587
2005	1 114	694	204 326	294	420	195	190 424	977
2004	931	518	95 194	184	413	146	85 020	582
2003	700	443	139 661	315	257	115	129 793	1 129
2002	565	384	76 618	200	181	123	68 129	554
2001	539	413	123 774	300	126	128	114 298	893

Source : mergermarket.com, consultée le 22 février 2014

Les résultats se basent sur les opérations finalisées au cours de l'année calendaire par des entreprises de produits de consommation, les entreprises acquises peuvent être actives dans n'importe quel secteur

* Les résultats de 2013 sont provisoires et peuvent faire l'objet d'une révision à la hausse

Activité de fusions & acquisitions par les entreprises de produits de consommation, T1 2008 - T4 2013



Source : mergermarket.com, consultée le 22 février 2014

Les résultats se basent sur les opérations finalisées au cours de chaque trimestre par des entreprises de produits de consommation ; les entreprises acquises peuvent être actives dans n'importe quel secteur

Les résultats de 2013 sont provisoires et sont susceptibles d'être révisés à la hausse

Des leviers du marché des fusions & acquisitions toujours vigoureux dans le secteur des produits de consommation

L'augmentation du volume des opérations ces dernières années peut paraître quelque peu surprenante, compte tenu du ralentissement de l'économie mondiale.

Les acquisitions d'actifs décotés ont concouru à l'augmentation du volume et à la baisse de la valeur des opérations jusqu'en 2012. Toutefois, la recherche d'économies d'échelle et la quête de nouvelles parts de marché, par zone géographique, par catégorie de produit ou par segment de consommateur, ont continué à stimuler l'activité de fusions et acquisitions dans le secteur des produits de consommation.

L'activité a également été motivée par la meilleure disponibilité du crédit, le niveau bas des taux d'intérêt, la nouvelle dynamique des marchés financiers, et, dans certains cas, les réserves substantielles de liquidités des entreprises. En outre, les fonds de capital-investissement ont fait preuve d'un regain d'intérêt pour les produits de consommation. Dans le cadre de l'une des acquisitions les plus importantes du secteur agroalimentaire, H.J. Heinz a été rachetée en juin 2013 par Berkshire Hathaway et 3G Capital, société brésilienne d'investissement, pour 28 milliards de dollars US. 3G et Berkshire sont co-actionnaires de Heinz à part égale.

Selon l'analyse des opérations réalisées par les fabricants de produits de consommation au cours des deux dernières années, les entreprises poursuivent trois objectifs majeurs :

- Consolidation de la position sur les marchés existants
- Accès aux nouveaux marchés
- Définition d'une plate-forme de croissance stratégique

Consolidation de la position sur les marchés existants

Les fusions et acquisitions ont contribué à renforcer les poids lourds du secteur de la consommation, afin de conquérir davantage de clients et de générer une rentabilité accrue. Alors que de nombreux segments de ce secteur (notamment tabac, boissons alcoolisées et sans alcool, articles de luxe, et transformation de viandes et volailles) ont déjà connu une nette consolidation, l'activité de fusions & acquisitions visant à réaliser des économies d'échelle supplémentaires et des synergies opérationnelles est toujours une priorité dans de nombreuses entreprises, en particulier par souci de maîtrise des coûts des consommateurs en quête d'un bon rapport qualité/prix.

Parmi les exemples récents d'acquisitions motivées par les économies d'échelle, citons :

- En juillet 2012, le Suédois SCA (fabricant mondial de produits d'hygiène et forestiers) a acquis la division européenne papier hygiénique/essuie-tout de Georgia-Pacific, consolidant sa position en Europe et générant d'importantes synergies de coûts.
- En juin 2013, AB InBev a acquis la participation restante de 50% dans le Mexicain Grupo Modelo qu'elle ne possédait pas encore. L'entreprise fusionnée dominera le secteur mondial de la bière.
- JBS, société brésilienne de transformation de viande, a acquis Seara Alimentos, autre transformateur de viande local, en octobre 2013. L'opération, qui succède à un certain nombre d'acquisitions antérieures de sociétés de transformation de viandes et volailles aux Etats-Unis, ainsi que la fusion avec le Groupe Bertin au Brésil, permettent à JBS de renforcer sa position dominante non seulement au Brésil, mais dans le monde entier.
- En décembre 2013, l'acquisition par Suntory des marques de boissons sans alcool Lucozade et Ribena auprès de GlaxoSmithKline va consolider sa position européenne dans le domaine des boissons.

Tandis que les fabricants de produits de consommation poursuivent la consolidation de leurs activités et de leurs investissements autour des principales catégories et des grandes marques, réorganisant en amont leurs portefeuilles de produits, ils se séparent de leurs activités non rentables ou non stratégiques. Conséquence de cette consolidation : l'activité de fusions & acquisitions a redémarré ces dernières années, dans la mesure où d'autres entreprises, dont des sociétés de capital-investissement, récupèrent ces marques et sociétés délaissées.

Le capital-investissement a joué un rôle majeur pour un certain nombre d'activités non stratégiques et de marques cédées par des grandes entreprises. Campbell Soup Company a cédé son activité européenne de sauces/plats préparés à CVC Capital Partners en octobre 2013 en vue de réorganiser son portefeuille afin de se réorienter uniquement sur ses marques les mieux positionnées sur les marchés porteurs. Apax Partners a acquis la marque de mode américaine Cole Haan auprès de Nike en février 2013. La transaction s'inscrit dans la lignée de la stratégie de la société visant à se recentrer sur des marques davantage complémentaires de la marque Nike.

Accès aux nouveaux marchés

Malgré le ralentissement de la croissance sur les marchés émergents tels que la Chine, le Brésil et l'Inde, leurs niveaux de croissance absolues restent attractifs, comparés à la croissance atone observée dans les économies développées. Par conséquent, les fabricants de produits de consommation continuent de réaliser des acquisitions et des joint-ventures afin de s'implanter ou de s'étendre dans ces pays à forte croissance.

La pénétration des nouveaux marchés émergents concourt à une consolidation accrue du marché mondial des boissons. Parmi la liste des opérations de ces deux dernières années, citons :

- l'acquisition par Diageo de United Spirits en avril 2013 qui lui garantit une présence majeure sur le marché indien des spiritueux en pleine expansion. La société a également racheté la marque brésilienne Ypioca (alcool de cachaça). Conformément à sa stratégie de renforcement de sa présence dans les pays du monde à forte croissance, Diageo a par ailleurs acquis des participations majoritaires ou minoritaires dans des fabricants de boissons alcoolisées au Brésil, en Afrique du Sud, en Ethiopie, au Vietnam et en Chine au cours des deux dernières années ;
- l'acquisition par Heineken d'Asia Pacific Breweries en janvier 2013 qui a consolidé sa position précédente sur le marché asiatique sous forme de joint-venture ;
- AB InBev qui a convenu de racheter le Sud-Coréen Oriental Brewery à KKR, ce qui va affermir le brasseur belge dans la région Asie/Pacifique ;
- Carlsberg qui, en décembre 2013, a acquis une participation supplémentaire dans Chongqing Brewery afin de prendre le contrôle de son investissement stratégique sur le marché chinois de la brasserie en pleine croissance ;
- l'acquisition par Molson Coors de StarBev, exploitant de brasseries en Europe centrale et orientale implanté en République tchèque, auprès de CVC Capital Partners en juin 2012, étoffant son portefeuille international en direction de l'Europe centrale.

On note également une hausse de l'activité chez les fabricants de produits de soins qui cherchent à atteindre la population de plus en plus prospère des marchés émergents.

- SCA s'est montrée particulièrement dynamique à l'échelle du globe. En 2012, la société a acheté Everbeauty Corp., un fabricant taïwanais de produits d'hygiène, pour accéder au marché asiatique en pleine croissance, et Papeles Industriales, son homologue chilien, afin de renforcer sa présence en Amérique du Sud. En 2013, SCA a acquis Vinda International, ce qui lui a permis de progresser sur le marché chinois des mouchoirs en papier.
- Revlon a racheté Colomer Beauty et Professional Products auprès de CVC Capital Partners en octobre 2013. L'acquisition vise à dynamiser les ventes de Revlon hors des Etats-Unis et lui donne accès au réseau de distribution des salons professionnels.
- En janvier 2014, le projet d'acquisition de Magic Holdings par L'Oréal a reçu le feu vert. Grâce à cette acquisition, L'Oréal s'approprie la marque de masques pour le visage la plus vendue en Chine, ce qui lui donne l'occasion d'exploiter la clientèle locale de milieu de gamme qui se développe rapidement. Les marques existantes de L'Oréal ont essentiellement ciblé les clients chinois plus fortunés.

Définition d'une plate-forme de croissance stratégique

Les fabricants de produits de consommation à succès cherchent à surfer sur la vague des tendances démographiques, sociales, économiques et technologiques. La santé et le bien-être (ex : aliments fonctionnels, produits anti-âge), la diversité ethnique (ex : produits alimentaires et de soins ethniques), l'environnement (ex : produits « verts », pratiques de production écologiques), le luxe (ex : luxe absolu, idéal de luxe) et l'aspect pratique (aliments faciles à préparer, préemballés à emporter) représentent quelques-uns des modèles de croissance qui font leur apparition sur le marché actuel.

La volonté de garantir un accès aux marques, ressources, capacités spécifiques ou aux technologies exclusives, notamment dans les catégories de produits proches de l'activité existante d'une entreprise, suscite un mouvement de fusions-acquisitions dans certains secteurs de l'industrie. Ces acquisitions offrent souvent un moyen plus rapide et sans doute moins risqué d'exploiter une opportunité spécifique sur le marché adoptée comme plate-forme de croissance stratégique.

- En décembre 2013, Under Armour, vendeur américain de vêtements de sport, de chaussures et d'accessoires de marque, a acquis MapMyFitness. Parmi les applications de la société, citons MapMyRun et MapMyRide, qui s'appuient sur la technologie GPS pour le suivi de l'itinéraire d'entraînement par les utilisateurs enregistrés. La société vise carrément le marché des technologies portables qui pèse 2,5 milliards de dollars US.
- Le secteur du tabac a déjà fait l'objet d'une consolidation importante, si bien que les opérations d'envergure sont désormais peu fréquentes. L'activité future de fusions-acquisitions va continuer à faciliter l'accès aux marchés émergents, où la demande en produits traditionnels du tabac reste soutenue. Toutefois, l'activité récente dans le secteur du tabac comprend l'investissement dans le tabac sans fumée, puisque les entreprises cherchent à tirer parti des nouvelles technologies et à proposer des alternatives aux cigarettes traditionnelles. BAT, Lorillard, et Imperial Tobacco ont tous réalisé de récentes acquisitions sur le marché de la cigarette électronique.
- En janvier 2014, Suntory, groupe mondial japonais dans le secteur des boissons, a décidé d'acquérir le fabricant américain de spiritueux Beam Inc. Grâce à cette acquisition, Suntory va devenir le troisième fabricant mondial de spiritueux de qualité, spécialisé dans le whisky haut de gamme, qui génère la plus forte croissance sur le segment des alcools occidentaux.

Principales acquisitions dans les secteurs de l'alimentation et des boissons

En 2013, 25 opérations d'au moins un milliard de dollars US ont été réalisées à l'échelle mondiale par des fabricants de produits de consommation (contre seulement 13 opérations d'un milliard de dollars US et plus en 2012, et 17 en 2011). Conformément aux tendances historiques, les secteurs de l'alimentation et des boissons continuent de dominer l'activité dans le secteur des produits de consommation. L'acquisition d'autres entreprises, marques ou divisions géographiques par des fabricants de produits alimentaires et de boissons ont représenté 19 des 25 plus grandes opérations en 2013 et 7 opérations majeures sur 13 en 2012.

Comme indiqué précédemment, les fabricants de boissons alcoolisées se sont montrés particulièrement actifs. L'acquisition par Anheuser-Busch InBev de la participation restante de 50% dans le Mexicain Grupo Modelo pour 20,1 milliards de dollars US a constitué la transaction la plus importante de 2013. Deux autres opérations supérieures à 10 milliards de dollars US ont été conclues en 2013. En 2012, on note peu d'opérations d'envergure, hormis l'acquisition par Kellogg's de l'activité biscuits apéritif de Pringles auprès de P&G (évaluée à 3,5 milliards de dollars US).

Top des acquisitions par des entreprises de produits de consommation en 2012*

Classement	Acquéreur	Siège de l'acquéreur	Secteur de produits de l'acquéreur	Entreprise/Société mère acquise	Siège de l'entreprise acquise	Secteur de produits de l'entreprise acquise	Valeur de l'opération** (M\$)	Date de réalisation
1	Kellogg Company	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	Marque Pringles/The Procter & Gamble Company	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	3 545	31/05/12
2	Molson Coors Brewing Company	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	StarBev, LP/CVC Capital Partners Limited	République tchèque	Alimentation, boissons et tabac	3 498	18/06/12
3	Sony Corporation	Japon	Produits électroniques	EMI Music Publishing Limited/Citigroup Inc.	Etats-Unis	Edition de musique	2 200	29/06/12
4	Anadolu Efes Biracilik ve Malt Sanayii A.Ş.	Turquie	Alimentation, boissons et tabac	Activités brassicoles en Russie et en Ukraine/SABMiller plc	Russie et Ukraine	Alimentation, boissons et tabac	1 900	14/03/12
5	Svenska Cellulosa AB SCA	Suède	Produits d'hygiène et d'entretien	Georgia-Pacific Services S.N.C./Georgia-Pacific, LLC	Belgique	Produits d'hygiène et d'entretien	1 796	19/07/12
6	Campbell Soup Company	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	Wm. Bolthouse Farms, Inc./Madison Dearborn Partners LLC	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	1 550	06/08/12
7	Sony Corporation	Japon	Produits électroniques	Sony Ericsson Mobile Communications AB (50 % de participation restants dans la coentreprise)/Ericsson AB	Royaume-Uni	Produits électroniques	1 490	15/02/12
8	Asahi Group Holdings, Ltd.	Japon	Alimentation, boissons et tabac	Calpis Co., Ltd./Ajinomoto Co., Inc.	Japon	Alimentation, boissons et tabac	1 488	08/05/12
9	Spectrum Brands Holdings, Inc.	Etats-Unis	Produits d'hygiène et d'entretien	Hardware & Home Improvement Group et certains actifs de Tong Lung Metal Industry Co., Ltd./Stanley Black & Decker, Inc.	Etats-Unis et Taiwan	Produits d'amélioration de l'habitat	1 400	17/12/12
10	Reckitt Benckiser Group plc	Royaume-Uni	Produits d'hygiène et d'entretien	Schiff Nutrition International, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	1 373	17/12/12
11	Bright Food (Group) Co., Ltd.	Chine	Alimentation, boissons et tabac	Weetabix Limited (60 % de participation)/Lion Capital LLC	Royaume-Uni	Alimentation, boissons et tabac	1 133	05/11/12
12	Haier Group Company	Hong-Kong	Mobilier et équipement de la maison	Fisher & Paykel Appliances Holdings Ltd. (80 % de participation restants)	Nouvelle-Zélande	Mobilier et équipement de la maison	1 038	31/10/12
13	Anheuser-Busch InBev SA/NV (Ambev Brasil Bebidas Ltda.)	Belgique	Alimentation, boissons et tabac	Cerveceria Nacional Dominicana S.A. (41,76 %, portant la participation d'AB à 51 %)/Grupo Leon Jimenes	République dominicaine	Alimentation, boissons et tabac	1 000	11/05/12

Source : mergermarket.com et rapports des entreprises

* Inclut uniquement les acquisitions où un intérêt majoritaire dans l'entreprise acquise est cédé à l'entreprise acquérante.

** La valeur de l'opération correspond au montant payé par l'acquéreur en échange de la participation dans la cible, majoré de la valeur de la dette nette de la cible, le cas échéant (c'est-à-dire s'il est prévu que la dette soit consolidée suite au rachat). La dette nette se définit comme la dette à court et à long terme, moins la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les entreprises en caractères gras font partie du Top 250 2012 des entreprises mondiales des produits de consommation

Top des acquisitions par des entreprises de produits de consommation en 2013*

Classement	Acquéreur	Siège de l'acquéreur	Secteur de produits de l'acquéreur	Entreprise/Société mère acquise	Siège de l'entreprise acquise	Secteur de produits de l'entreprise acquise	Valeur de l'opération** (M\$)	Date de réalisation
1	Anheuser-Busch InBev SA/NV	Belgique	Alimentation, boissons et tabac	Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. (50 % de participation restants)	Mexique	Alimentation, boissons et tabac	20 100	04/06/13
2	Thai Charoen Corp. Group (TCC Assets et Thai Beverage PCL)	Thaïlande	Alimentation, boissons et tabac	Fraser & Neave Limited (90,32 % de participation restants)	Singapour	Alimentation, boissons et tabac	12 932	30/01/13
3	Nestlé S.A.	Suisse	Alimentation, boissons et tabac	Pfizer Nutrition/Pfizer Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	11 850	15/04/13
4	Oak Leaf B.V. (société détenue par un groupe d'investisseurs dirigé par Joh. A. Benckiser)	Pays-Bas	Alimentation, boissons et tabac	D.E Master Blenders 1753 N.V. (84,95 % de participation)	Pays-Bas	Alimentation, boissons et tabac	8 623	18/09/13
5	Coca-Cola HBC AG (société holding fondée par Kar-Tess Holding S.A. pour le rachat de Coca-Cola Hellenic Bottling Company)	Suisse	Alimentation, boissons et tabac	Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A. (76,7 % de participation)	Grèce	Alimentation, boissons et tabac	8 073	18/06/12
6	Shuanghui International Holdings Limited (désormais WH Group Limited)	Chine	Alimentation, boissons et tabac	Smithfield Foods, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	6 949	26/09/13
7	ConAgra Foods, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	Ralcorp Holdings, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	6 740	29/01/13
8	Heineken N.V.	Pays-Bas	Alimentation, boissons et tabac	Asia Pacific Breweries Ltd./Fraser & Neave	Singapour	Alimentation, boissons et tabac	6 593	31/01/13
9	Midea Group Co., Ltd.	Chine	Mobilier et équipement de la maison	GD Midea Holding Co., Ltd. (58,83 % de participation restante qu'elle ne détient pas encore)	Chine	Mobilier et équipement de la maison	4 923	18/09/13
10	Diageo plc	Royaume-Uni	Alimentation, boissons et tabac	United Spirits Ltd. (53,4 % de participation)	Inde	Alimentation, boissons et tabac	3 354	26/04/13
11	Constellation Brands, Inc	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	Compania Cervecera de Coahuila/Anheuser-Busch InBev NV	Mexique	Alimentation, boissons et tabac	2 900	07/06/13
12	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	France	Vêtements et accessoires	Loro Piana S.p.a. (80 % de participation)	Italie	Vêtements et accessoires	2 831	05/12/13
13	PVH Corp.	Etats-Unis	Vêtements et accessoires	The Warnaco Group, Inc.	Etats-Unis	Vêtements et accessoires	2 787	13/02/13
14	JBS S.A.	Brésil	Alimentation, boissons et tabac	Seara Alimentos S.A. et Grupo Zenda/Marfrig Alimentos S.A.	Brésil et Uruguay	Alimentation, boissons et tabac	2 762	01/10/13
15	Suntory Holdings Limited	Japon	Alimentation, boissons et tabac	Boissons non alcooliques Lucozade et Ribena / GlaxoSmithKline Plc	Royaume-Uni	Alimentation, boissons et tabac	2 120	31/12/13
16	Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (Coca-Cola FEMSA)	Mexique	Alimentation, boissons et tabac	Spaipa SA Industria Brasileira de Bebidas	Brésil	Alimentation, boissons et tabac	1 855	29/10/13
17	Constellation Brands, Inc.	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	Crown Imports LLC (50 % de participation restants dans la coentreprise créée avec Grupo Modelo SAB de CV)/Anheuser-Busch InBev NV	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	1 850	07/06/13
18	Jarden Corporation	Etats-Unis	Produits d'hygiène et d'entretien	The Yankee Candle Company, Inc./Madison Dearborn Partners LLC	Etats-Unis	Produits d'hygiène et d'entretien	1 750	03/10/13

Source : mergermarket.com et rapports des entreprises

* Inclut uniquement les acquisitions où un intérêt majoritaire dans l'entreprise acquise est cédé à l'entreprise acquérante.

** La valeur de l'opération correspond au montant payé par l'acquéreur en échange de la participation dans la cible, majoré de la valeur de la dette nette de la cible, le cas échéant (c'est-à-dire s'il est prévu que la dette soit consolidée suite au rachat). La dette nette se définit comme la dette à court et à long terme, moins la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les entreprises en caractères gras font partie du Top 250 2012 des entreprises mondiales des produits de consommation

Classement	Acquéreur	Siège de l'acquéreur	Secteur de produits de l'acquéreur	Entreprise/Société mère acquise	Siège de l'entreprise acquise	Secteur de produits de l'entreprise acquise	Valeur de l'opération** (M\$)	Date de réalisation
19	Cobega, S.A.	Espagne	Alimentation, boissons et tabac	Rendelsur SA	Espagne	Alimentation, boissons et tabac	1 553	18/02/13
20	Saputo, Inc.	Canada	Alimentation, boissons et tabac	Morningstar Foods, LLC/Dean Foods Company	Etats-Unis	Alimentation, boissons et tabac	1 450	03/01/13
21	Svenska Cellulosa AB SCA	Suède	Produits d'hygiène et d'entretien	Vinda International Holdings Ltd. (78,3 % de participation)	Hong-Kong	Produits d'hygiène et d'entretien	1 369	11/11/13
22	China Mengniu Dairy Company Limited	Hong-Kong	Alimentation, boissons et tabac	Yashili International Holdings Ltd. (89,8 % de participation)/The Carlyle Group, LLC	Chine	Alimentation, boissons et tabac	1 260	24/07/13
23	Cobega, S.A.	Espagne	Alimentation, boissons et tabac	Compania Castellana De Bebidas Gaseosas, S.L.	Espagne	Alimentation, boissons et tabac	1 125	18/02/13
24	Orkla ASA	Norvège	Alimentation, boissons et tabac	Rieber & Son ASA	Norvège	Alimentation, boissons et tabac	1 033	30/04/13
25	The Swatch Group Ltd.	Suisse	Vêtements et accessoires	Harry Winston Inc./Dominion Diamond Corporation	Etats-Unis	Vêtements et accessoires	1 000	26/03/13

Les perspectives sur le marché des fusions & acquisitions

Avec le recul progressif des incertitudes sur le plan économique, l'année 2014 promet déjà d'être fructueuse pour l'activité de fusions & acquisitions dans le secteur des produits de consommation, avec l'annonce en janvier du rachat de Beam Inc. par Suntory pour 15,7 milliards de dollars US et de l'acquisition d'Oriental Brewery par AB InBev pour 5,8 milliards de dollars US.

Au vu de facteurs favorables à la multiplication des opérations, de nombreuses entreprises vont continuer à privilégier les acquisitions qui garantissent un avantage en termes de coûts dû à l'envergure accrue. Les zones géographiques à forte croissance vont susciter un intérêt non démenti de la part des acquéreurs. La recherche de produits et de marques soutenant des plates-formes de croissance stratégiques va donner lieu à un regain d'activité dans le domaine des fusions-acquisitions. Les valorisations vont rester élevées pour les marques dominantes et les entreprises affichant de solides perspectives de croissance.

Pour toute information complémentaire sur l'activité et les tendances dans le secteur européen des produits de consommation, consultez « *The Deloitte Consumer Products M&A Survey: Heading in the right direction?* » Hiver 2014.

Méthodologie de l'étude et sources des données

Pour pouvoir être éligibles au classement du Top 250 des Champions des produits de consommation, les sociétés doivent être classées comme fabricants (code SIC primaire 20-39). Chaque société est ensuite analysée afin de déterminer si la majorité du chiffre d'affaires a été générée par des produits de consommation, par opposition à des produits commerciaux ou industriels. Schématiquement, il s'agit de produits fabriqués pour le consommateur final et achetés par ce dernier. Ils sont généralement commercialisés sous des marques bien connues. Nous avons exclu les sous-traitants – les entreprises qui fabriquent des produits pour le compte d'autres entreprises – et avons conservé uniquement les entreprises dont la marque est apposée sur les produits finaux. Nous avons également exclu les automobiles, ce secteur ne correspondant pas à la grande majorité du public auquel cette étude est destinée.

Les entreprises dont l'activité principale est la vente de produits de consommation sont incluses dans le Top 250 sur la base de leur chiffre d'affaires total net de l'exercice 2012, qui peut inclure les ventes de produits commerciaux et industriels comme celle des produits de consommation. Les droits d'accises ont été exclus du chiffre d'affaires des fabricants de tabac et boissons. Nous incluons dans nos analyses les entreprises clôturant leurs états financiers au 30 juin 2013.

Un certain nombre de sources ont été consultées pour établir le palmarès du Top 250. Les rapports annuels, les dépôts auprès de la SEC ainsi que les informations recueillies dans les communiqués de presse, les fiches signalétiques ou les sites web des sociétés ont constitué les principales sources de données financières. Si aucune information émise par la société n'était disponible, d'autres sources relevant du domaine public ont été utilisées, notamment les estimations de journaux de la profession, les rapports des analystes du secteur et différentes bases de données économiques.

Pour définir une base commune à partir de laquelle établir un classement des sociétés, le chiffre d'affaires net des entreprises non américaines a été converti en dollars US. Les cours du change ont donc un impact sur les résultats. OANDA.com est la source de données sur les cours du change. Le cours du change quotidien moyen correspondant à chacun des exercices de la société a été utilisé pour convertir les résultats de ces sociétés en dollars US. Le taux de croissance et la marge bénéficiaire de chaque entreprise ont néanmoins été calculés dans la monnaie locale de chacune des sociétés.

Résultats financiers

Les taux composites pondérés des ventes et ajustés de l'effet de change ont été utilisés pour présenter les résultats financiers des groupes de sociétés. De ce fait, les résultats des plus grandes entreprises contribuent davantage au taux de croissance composite que ceux des sociétés plus modestes. Afin de calculer les résultats des groupes de sociétés publiant leurs états financiers dans différentes devises, et de faciliter la comparaison entre les groupes, les données doivent d'abord être converties en dollars US. Les taux de croissance composite ont été également ajustés afin d'éliminer l'impact des fluctuations de change.

Les valeurs composites et moyennes présentées pour chaque groupe sont uniquement basées sur les sociétés pour lesquelles nous disposons de données. Tous les types de données n'étaient pas disponibles pour toutes les sociétés.

Il est également à noter que les informations financières utilisées pour chacune des sociétés concernant un exercice donné sont conformes au rapport initialement émis. Bien qu'une entreprise puisse avoir retraité les résultats de l'exercice antérieur pour refléter une évolution dans ses activités (ex : cession d'une division), ces retraitements ne sont pas traduits dans les données présentées. Cette étude est destinée à fournir un aperçu du secteur des produits de consommation à un moment donné. Elle cherche également à reproduire aussi fidèlement que possible la dynamique des marchés et son impact sur la structure du secteur sur une période donnée. Tenant compte de tous ces éléments, les taux de croissance des entreprises peuvent ne pas correspondre à d'autres données publiées.

Notes

Contact

Stéphane Rimbeuf

Associé

Responsable Consumer Business

+33 (0) 1 55 61 61 17

srimbeuf@deloitte.fr

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 200 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 7 950 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement. Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Avril 2014 Deloitte SA - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC

