

GLOBAL
50 2018

Au combat !

Classement des Géants de la Grande
Consommation 2018



OC&C
Strategy consultants

uncommon sense

Le Global 50 est notre classement annuel des 50 champions mondiaux de la grande consommation.

Il s'agit actuellement de la 16ème édition, et c'est une référence incontournable des chiffres et thèmes principaux structurant le secteur.

Les géants de l'industrie comme Nestlé, Procter & Gamble et Unilever y sont classés selon leurs revenus de produits de grande consommation, puis évalués sur la base d'un ensemble plus large d'indicateurs de performance. Les informations sont extraites des derniers rapports annuels des entreprises et les revenus sont exprimés en dollars américains. Les taux de croissance sont donnés dans la devise locale que chaque entreprise utilise dans son rapport annuel.

L'année dernière, notre rapport était intitulé « Tied Up » car les entreprises étaient paralysées par les incertitudes géopolitiques et celles de l'industrie. Cette année, les acteurs du Global 50 ont une marge de manœuvre plus importante, profitant d'une activité de M&A florissante et rétablissant une croissance des revenus. Néanmoins, derrière ces apparences se profile le spectre discret d'une croissance organique des ventes stagnante dans l'industrie. Les champions du Global 50 se sont attaqués à ce problème en concentrant leurs efforts sur les produits premium et en se développant sur les marchés émergents. Parallèlement, ils assurent leur avenir avec des acquisitions étonnantes dans la Tech et des secteurs plus éloignés de leur cœur de métier - par exemple un producteur de viande investissant dans des saucisses végétariennes - ainsi que dans les emballages durables. Simultanément, les marges de profit des acteurs du Global 50 ont continué de croître de manière stable, soutenues par une enveloppe de zero-based budget (ZBB). Cependant, s'il se peut que la méthode ZBB soutienne les marges, la formule pour combattre une faible croissance reste difficile à trouver.

Cette année, les acteurs du Global 50 se livrent à un niveau record d'activités de M&A et restaurent la croissance globale des revenus

Une Année Record pour le M&A

2017 est l'année du réveil des acteurs du Global 50, suite à une année d'inertie en matière de M&A. Le nombre de transactions est monté en flèche pour atteindre le total de 60, score inégalé depuis 15 ans.

De fait, l'industrie a surmonté l'incertitude alimentée par la montée des dirigeants populistes en Europe et aux Etats-Unis et a redoublé d'initiatives pour répondre aux défis auxquels elle fait face. Il en découle que la croissance globale des revenus est passée de 0.5% en 2016 à un impressionnant 5.7% en 2017, ce qui

représente une augmentation de valeur annuelle de 190%, soit 145 milliards de dollars USD.

Dans le peloton de tête, on distingue British American Tobacco qui a racheté Reynolds American, contribuant ainsi à hauteur de 61 milliards de dollars USD du total des transactions. Dans le même secteur, Japan Tobacco s'est lancé dans une série de six transactions (contre aucune l'année précédente) afin d'atteindre la croissance dans les pays émergents.

Il s'agit donc d'un thème plus large pour Le M&A des acteurs du Global 50, les transactions de 2017 se concentrant aussi bien sur la croissance que sur la consolidation. Les entrées dans des géographies nouvelles ou émergentes, ainsi que dans de nouveaux secteurs de produits, représentent 73% du volume

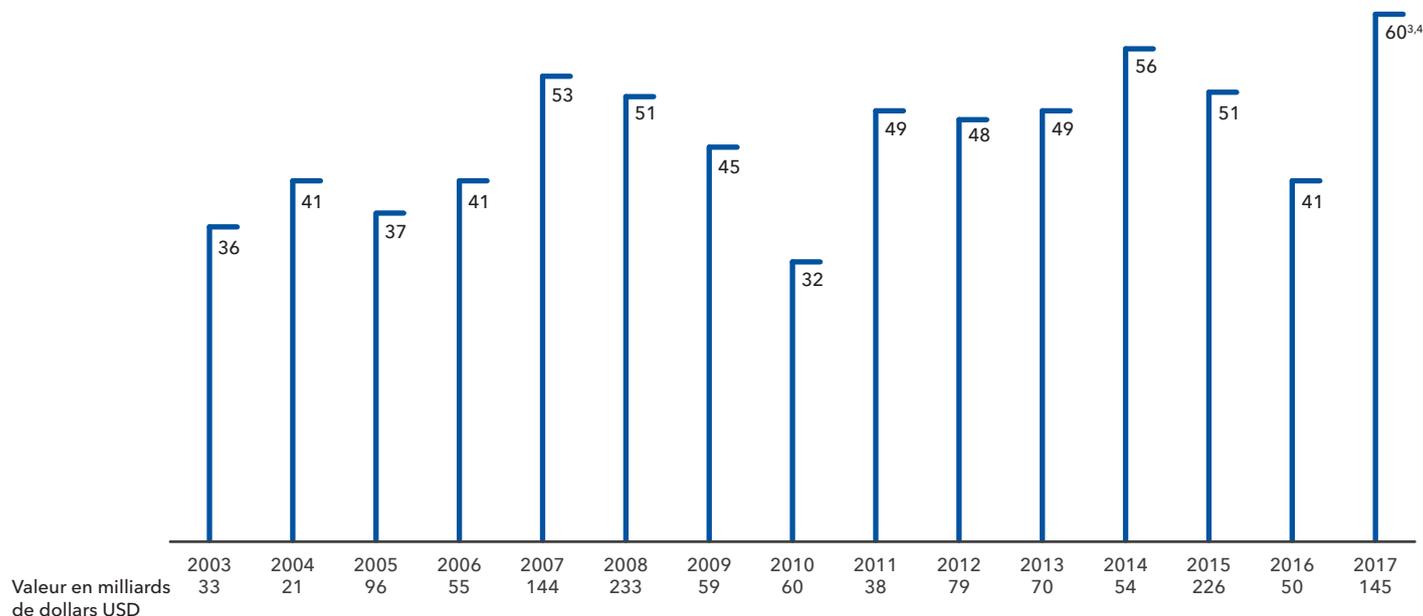
des transactions, par rapport à 62% en 2016. Par exemple, nous avons vu Nestlé acquérir un distributeur de café Egyptien, et L'Oréal acheter une entreprise de cosmétiques mexicaine.

Parallèlement, les cessions proviennent surtout de restructurations stratégiques, comme la séparation par SCA de ses Produits Forestiers et de l'Hygiène Personnelle en deux sociétés cotées séparées.

Alors que le secteur de l'Alimentation & Boissons a abandonné avec entrain ses activités périphériques, certains des champions ont cherché activement à acquérir de nouvelles compétences, excédant leur cœur de métier - on note à cet effet deux acquisitions dans la logistique et la technologie. Nous nous penchons sur cette micro-tendance en Page 12.

LE NOMBRE DE TRANSACTIONS DU GLOBAL 50 A ATTEINT UN SCORE INÉGALÉ DEPUIS 15 ANS EN 2017

Nombre de Transactions impliquant des acteurs du Global 50, 2003-17



1. Les valeurs des Transactions gardées confidentielles ne sont pas prises en comptes

2. Les dates correspondent à la date d'annonce de la transaction. Les transactions annoncées en 2017 sont prises en compte dans cette analyse.

3. 65 transactions au total pour les acteurs du Global 50 (41 acquisitions et 24 cessions), mais 5 incluent un acteur du Global 50 des deux côtés de la transaction.

4. A l'exclusion de 4 transactions hors Produits de Grande Consommation ou se situant au sein du même groupe, notamment l'acquisition par Johnson & Johnson de l'entreprise biopharmaceutique Actelion Pharmaceuticals Ltd, l'acquisition par LVMH de Christian Dior Couture S.A., l'acquisition par Henkel (Adhesive Technologies) de Darex Packaging Technologies, la fusion entre trois filiales nigériennes indirectes de AB InBev (International Breweries, Intafact Beverages et Pabod Breweries).

Source: Mergermarket, Trade press, OC&C analysis

Une Année de Contrastes



LA CROISSANCE ORGANIQUE EST RESTÉE STAGNANTE...

La croissance globale des ventes annuelle de 5.7% pourrait nous donner envie de sortir le champagne, mais ce chiffre masque le défi que constitue la croissance organique, restée stagnante à 2.6%. Bien que cela constitue une légère amélioration par rapport à la chute de l'année précédente, le volume n'a représenté que 0.4% pt. de la croissance organique, étant donné que les acteurs du Global 50 ont dû se battre contre des insurgés tels les producteurs de gin indépendants, les Marques Distributeurs en pleine forme, et un ralentissement des marchés développés. Un cas particulier notable est celui de Heineken, qui a mieux performé que l'ensemble du marché en se concentrant sur les segments premium et en renforçant son ancrage dans les géographies émergentes afin de réaliser une nouvelle année de forte croissance organique - et peut à raison célébrer son succès autour d'un verre.

Néanmoins, la majorité des acteurs du Global 50 s'est reposée sur le prix/mix pour booster la croissance des revenus : Soit grâce à l'aide de forces extérieures, à l'exemple de Arla Food qui a bénéficié de l'inflation des prix des produits laitiers, ou bien grâce à leurs initiatives, comme celle de Coca-Cola sur l'optimisation de la taille des emballages.

Or, trop se reposer sur le prix/ mix pour renforcer la croissance organique est une stratégie risquée. De fait, avec une croissance du volume organique inférieure à la croissance de la population (qui est d'environ 1.1%), il est clair que les acteurs du Global 50 échouent à capter une base de consommateurs croissante.

A moins que les entreprises du global 50 n'apprennent - en prenant exemple sur Heineken - de leurs concurrents plus petits et agiles, elles continueront de perdre des parts de marché au profit de ces derniers.



...MAIS LA RENTABILITÉ S'EST AMÉLIORÉE

Alors que la croissance organique continue d'enregistrer des performances décevantes, les entreprises du Global 50 poursuivent la tendance des cinq dernières années d'une amélioration de la marge brute avec 0.7% pt. d'augmentation.

Les champions du Global 50 ont également amélioré leur marge nette pour la première fois en trois ans, également de 0.7% pt. Cette amélioration - un signe potentiel de l'implantation de la méthode ZBB - est principalement portée par le gel ou la coupe des coûts opérationnels, de R&D et de marketing, faisant ainsi augmenter les marges brutes. Néanmoins, il reste à voir si cela fournira de bonnes bases pour une restauration de la croissance sur le long terme.

DES PRODUITS SAINS, DES MARGES SOLIDES

La guerre contre le sucre n'est pas particulièrement une mauvaise nouvelle pour Coca-Cola. Pour répondre aux préoccupations de santé de ses consommateurs américains, le géant s'est mis à vendre des mini-canettes. Aux Etats-Unis, les ventes d'emballages de plus petite taille de Coca-Cola ont augmenté de près de 10% pendant le dernier trimestre de 2016, et la croissance organique totale des revenus a augmenté de 6% - une tendance qui devrait continuer. Coca-Cola en ressort doublement gagnant, puisque les emballages de plus petite taille permettent également de vendre à un prix/ml plus élevé.

L'AUGMENTATION DES PRIX DE COCA-COLA EST DUE AU CHANGEMENT DE MIX PRODUIT VERS DE PLUS PETITS EMBALLAGES ET DES PRODUITS PLUS SAINS

De plus petits Emballages



Volume
12 fl. oz.
Prix
\$1.15
Prix unitaire
\$0.10/fl. oz.

Des Produits plus Sains



Marque de Thé
"Gold Peak" au prix
unitaire de \$0.18 /fl. oz.

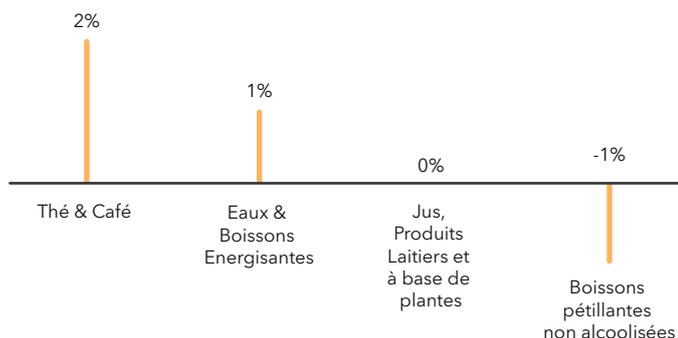


Volume
7.5 fl. oz.
Prix
\$0.9
Prix unitaire
\$0.12/fl. oz.



Boisson pour sportifs
"Vitaminwater" au prix
unitaire de \$0.16 /fl. oz.

Croissance globale en volume de Coca-Cola, 2017



Les secteurs Gagnants et Perdants



LES SECTEURS GAGNANTS ET PERDANTS

Alors que les Bières et Spiritueux et le Tabac se sont attelés aux activités de M&A et à l'expansion organique, d'autres secteurs, comme celui de l'Alimentaire & des Boissons, manquent de consolidateurs actifs et ont connu des activités de M&A plus centrées sur les cessions que sur la croissance.

Le secteur des Bières et Spiritueux est le secteur phare de l'année 2017, pouvant se vanter à la fois d'une croissance organique des revenus de 4.6% et d'une amélioration de 1.8% pt. de la rentabilité. Cela s'explique en partie par des activités de M&A solides, mais également par une stratégie de développement des marques premium et d'entrée sur de nouveaux marchés. Le Tabac a également enregistré de belles performances pour les mêmes raisons, et du fait de sa capacité continue à faire payer le prix d'un marché de semi-captivité.

A contrario, la croissance des ventes du secteur Alimentation & Boissons - secteur qui enregistre 17 des 24 cessions de l'année - est en berne à 0.8%, les acteurs principaux du secteur échouant à repousser les petits challengers de niches ou spécialistes de produits premium. Le secteur des produits d'Entretien et d'Hygiène est le grand perdant, à la traîne à la fois en termes de croissance organique (1.5%) et de rentabilité (- 0.2%).



MÉTHODE ZBB - DÉLIBÉRATIONS EN COURS

Sur cinq entreprises du Global 50 ayant amélioré leur marge de profit, quatre ont adopté la méthode ZBB. Mais cela exacerbe-t-il le défi de la croissance ?

La plupart des entreprises du Global 50 qui se sont lancées dans l'utilisation de la méthode ZBB ont amélioré leurs marges de profit depuis 2015, grâce en partie aux économies de SG&A. Néanmoins, ces coupes - en particulier en ventes et marketing - ont généré de mauvaises performances en termes de croissance organique des revenus, en comparaison avec des entreprises n'ayant pas adopté cette méthode.

AB InBev - la tête d'affiche de la méthode ZBB - fait figure d'exception, avec un succès à la fois en termes de croissance et de rentabilité. Le champion a réduit ses COGS grâce à des économies d'échelle, ce qui lui a permis de recommencer à investir dans les ventes et le marketing après quelques années initiales de restrictions.

Néanmoins, d'autres adeptes de la méthode ZBB ont continué d'éprouver des difficultés de croissance organique, notamment Kraft Heinz, détenu par 3G, le plus grand supporter de la ZBB. Cela pourrait être dû à des coupes trop agressives dans les coûts, qu'il faudrait désormais reconsidérer, ou simplement être un facteur des marques en tant que telles, et de leur positionnement.

Face à ces résultats mitigés, nous verrons si à l'avenir la méthode ZBB s'avérera être une passade ou, au contraire, le remède d'une industrie.

LES DIFFÉRENTS SECTEURS CONNAISSENT DES PERFORMANCES FINANCIÈRES VARIÉES¹

	Global 50	Alimentation & Boissons	Produits d'Hygiène & d'Entretien	Bières & Spiritueux	Tabac	Entreprises Diversifiées	
Croissance annuelle	Croissance Totale des Revenus ²	5.7%	0.8%	2.9%	22.2%	12.3%	6.2%
	Croissance Organique des Revenus ³	2.6%	2.2%	1.5%	4.6%	2.9%	3.1%
% des Rev. (Variation ppt)	Croissance de la marge brute	0.7%	0.0%	-0.8%	4.7%	1.0%	0.2%
	Croissance de la marge de profit	0.7%	0.5%	-0.2%	1.8%	0.5%	0.6%
% des Rev. (Variation ppt)	Croissance des coûts opérationnels totaux	0.0%	-0.4%	-0.7%	2.9%	0.4%	-0.4%
	Croissance des dépenses marketing	-0.1%	-0.7%	0.0%	-1.2%	0.4%	-0.1%
	Croissance des dépenses R&D	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.1%	-0.1%
Contribution aux Ventes Produits Grande Consommation du Global 50		(100%)	(49.0%)	(17.4%)	(12.8%)	(9.4%)	(11.4%)
# Entreprises:		50	23	10	7	5	5

1. Ces chiffres correspondent à une moyenne des acteurs dans le secteur

2. Sur la Base du Chiffre D'Affaire Produits Grande Consommation 2017 (droits d'accises exclus) en devise locale

3. Croissance Organique sur la base de 20 entreprises l'ayant reportée dans leurs Rapports Annuels

Source: Annual reports; 10K; OC&C analysis

Les 50 Champions Mondiaux

Le classement 2017 des champions est dominé par les entreprises de boissons (à la fois sodas et alcools), ce qui montre que ce secteur s'est adapté plus rapidement que ses pairs aux changements des tendances consommateurs. Néanmoins, la ressemblance ne va pas plus loin : chaque champion a été choisi pour une stratégie de succès qui lui est propre.

Heineken continue de raviver des sections du compte de résultat qui restent hors de portée des autres entreprises, en particulier celle de la croissance organique. C'est en identifiant et en agissant constamment sur deux opportunités de croissance claires, la bière premium et les marchés émergents, que Heineken y est parvenu. L'investissement dans des capacités de production au Cambodge, où l'industrie de la bière a connu une croissance de 11% l'année dernière alors qu'il n'y a pas eu de croissance en Europe, est l'un des exemples de cette excellente stratégie.

Dans notre liste de champions, seul Shiseido n'appartient pas à l'industrie des boissons. A l'instar de Heineken, la firme japonaise a connu une bonne croissance sur les offres premium. On peut également saluer leur tactique d'expansion géographique solide, comme le montre la construction de relations clefs avec des opérateurs de e-commerce en Chine.

Néanmoins, la majorité des acteurs du Global 50 s'est reposée sur le prix/mix pour booster la croissance des revenus

CLASSEMENT:	ENTREPRISE	RATIONNEL	COMMENTAIRES
15		Amélioration continue de la croissance organique en volume	La croissance organique en volume de Heineken a grimpé de 1.9% à 2.9% sur la période 2014-2017
47		Forte croissance organique en volume en 2017	La croissance organique de Shiseido a atteint 11%, ce qui la place dans le top du Global 50
8		Capacité à améliorer le prix / mix via ses propres efforts	L'augmentation du prix / mix Coca-Cola a été de 3% en 2017, au-dessus de la moyenne de l'industrie
5		Augmentation des marges de profit (avec la méthode ZBB) tout en maintenant une forte croissance organique	Croissance des revenus organique leader sur le secteur à environ 5% par an depuis 2012. Les marges de profit ont augmenté de 7ppt depuis 2008
23		Succès des investissements dans la croissance	La performance est relativement solide à la fois en termes de croissance et de rentabilité, et cela est en partie dû aux activités de M&A

CLASSEMENT 2017 DES ACTEURS DU GLOBAL 50

CLASSEMENT	VARIATION VS 2016		ENTREPRISE	PAYS	VENTES DES PRODUITS GRANDE CONSOMMATION EN MILLIONS DE DOLLARS USD EN 2017 ¹	% VARIATION DES VENTES PRODUITS GRANDE CONSOMMATION 2017 VS 2016 EN DEVISE LOCALE ²
1	◆	-	Nestlé	Switzerland	\$91,187	0%
2	◆	-	Procter & Gamble	US	\$64,553	0%
3	◆	-	PepsiCo	US	\$63,525	1%
4	◆	-	Unilever	UK/Netherlands	\$60,531	2%
5	▲	1	Ab InBev	Belgium	\$56,444	24%
6	▼	-1	Jbs	Brazil	\$49,626	-1%
7	▲	1	Tyson Foods	US	\$38,260	4%
8	▼	-1	Coca-Cola Company	US	\$35,410	-15%
9	◆	-	L'Oréal	France	\$29,326	4%
10	◆	-	Philip Morris International	US	\$28,748	8%
11	▲	3	Danone	France	\$27,808	12%
12	▼	-1	Kraft Heinz	US	\$26,232	-1%
13	▲	5	British American Tobacco	UK	\$26,116	38%
14	▼	-2	Mondelez	US	\$25,896	0%
15	▼	-2	Heineken Holding	Netherlands	\$24,665	5%
16	▼	-1	Archer Daniels Midland	US	\$22,530	2%
17	◆	-	WH Group	China	\$21,303	5%
18	▲	1	Altria Group	US	\$19,407	1%
19	▼	-3	Suntory	Japan	\$19,235	3%
20	▲	3	Asahi Breweries	Japan	\$18,176	23%
21	▼	-1	Japan Tobacco	Japan	\$18,076	-1%
22	▼	-1	General Mills	US	\$15,620	-6%
23	▲	4	Diageo	UK	\$15,508	15%
24	◆	-	Colgate Palmolive	US	\$15,454	2%
25	◆	-	Kimberly Clark	US	\$15,010	0%

1. Les ventes excluent le paiement des droits d'accises

2. Le % Variation exclue le paiement des droits d'accises

CLASSEMENT	VARIATION VS 2016		ENTREPRISE	PAYS	VENTES DES PRODUITS GRANDE CONSOMMATION EN MILLIONS DE DOLLARS USD EN 20171	% VARIATION DES VENTES PRODUITS GRANDE CONSOMMATION 2017 VS 2016 EN DEVISE LOCALE2
26	▲	+4	Reckitt Benckiser	UK	\$14,816	16%
27	▲	+2	Grupo Bimbo	Mexico	\$14,134	6%
28	▲	+3	Johnson & Johnson	US	\$13,602	2%
29	▼	-7	Kirin Beveries	Japan	\$13,525	0%
30	▲	+10	LVMH	France	\$11,995	9%
31	▲	+7	Henkel	Germany	\$11,854	9%
32	▲	+5	Estée Lauder Companies	US	\$11,757	5%
33	▲	+1	Kellogg Company	US	\$11,674	-1%
34	▲	+33	Molson Coors Brewing Company	US	\$11,003	125%
35	▲	+6	Royal FrieslandCampina	Netherlands	\$10,969	10%
36	◆	-	Kao	Japan	\$10,841	0%
37	▼	-2	Nippon Meat Packers	Japan	\$10,719	-3%
38	▲	+4	Brasil Foods	Brazil	\$10,487	-1%
39	▲	+4	Pernod Ricard	France	\$10,153	4%
40	▼	-1	Imperial Tobacco	UK	\$10,063	6%
41	▲	+5	Arla Foods	Denmark	\$9,956	7%
42	▼	-9	Essity	Sweden	\$9,662	10%
43	▲	+5	Bunge Limited	Bermuda	\$9,593	13%
44	▲	+1	Carlsberg	Denmark	\$9,361	-1%
45	▼	-1	Hormel Foods	US	\$9,168	-4%
46	▲	+1	Yamazaki Baking	Japan	\$8,756	1%
47	▲	+12	Shiseido	Japan	\$8,692	17%
48	▲	+1	Tingyi	China	\$8,450	6%
49	▲	+1	Campbell	US	\$7,890	-1%
50	▲	+6	Danish Crown	Denmark	\$7,887	5%



Si l'année 2017 se démarque, ce n'est pas seulement par son nombre de transactions, mais aussi par le type de transactions qui ont été réalisées

Voilà ce que font les futurs champions...



INVESTIR DANS L'INNOVATION

Si l'année 2017 se démarque, ce n'est pas seulement par son nombre de transactions, mais aussi par le type de transactions qui ont été réalisées. Méga-fusions à part, les acteurs du Global 50 continuent d'accroître leurs efforts pour acquérir des activités extérieures à leur cœur de métier, en mesure de répondre directement aux besoins des consommateurs modernes.

C'est ainsi que l'on voit le producteur de viande Tyson Foods investir dans Beyond Meat, une entreprise qui fait des burgers et des saucisses à base de plantes - un placement intelligent dans un monde où l'on voit se développer les « mois Vegan » et « Lundis sans Viande ». Le top 10 investit également dans des start-ups « Direct-to-customer » (D2C), cherchant à se rapprocher des consommateurs. Unilever collecte assurément plus de données sur les habitudes de toilette des hommes grâce à son acquisition de Dollar Shave Club (entreprise à l'orientation Tech) en 2016, que grâce à ses études de marché traditionnelles.

L'engouement pour mieux connaître le consommateur digital a conduit à investir dans des entreprises extérieures au secteur de la grande distribution, comme des plateformes de contenu en ligne ou encore des start-ups de marketing et d'analyses de données. L'investissement d'Unilever dans la plateforme de management créatif pour publicité digitale Celtra, par exemple, lui confère un ancrage dans les technologies nouvelle génération à l'heure où les budgets marketing sont sous pression et où le modèle des grandes agences marketing intégrées, comme WPP et ses pairs, est remis en question. De la même manière, l'investissement de Coca-Cola dans la plateforme technologique de logistique Bringg lui permet d'être compétitif dans un secteur de la distribution où Amazon réécrit les règles du jeu. Les champions des produits de grande consommation devront adopter (pour ceux qui ne l'ont déjà fait) une approche plus holistique pour investir et s'assurer qu'elles ne deviennent pas anachroniques dans notre futur digital.



S'A-VENTURE-R

Le pouvoir et l'influence dont bénéficiaient les géants de la grande distribution depuis les années 1950 ont été usurpés depuis longtemps par les grands de la Technologie - les GAFAs. Les acteurs du Global 50 ont réagi à cette situation, comme le montre le fait que 9 acteurs du top 10 sont désormais impliqués dans des activités de financement de capital risque (venture) afin de cibler des entreprises axées Technologie. Les fonds et les incubateurs ont en général un bon niveau d'autonomie pour développer un esprit « start-up » (et ce, également dans leur approche du risque), permettant ainsi de créer l'espace nécessaire à une innovation sans entraves, dont peut bénéficier en dernier lieu la société mère.



PASSER À DES EMBALLAGES DURABLES

Alors que, traditionnellement, les études de marché sont à l'origine de la plupart des axes de développement d'une entreprise, il est possible que cette fois-ci une tortue soit à l'origine du regain d'attention porté aux emballages durables. Quand les spectateurs de plus de 30 pays développés ont vu la créature s'étrangler pour se libérer d'une jungle de plastiques dans le documentaire Blue Planet II diffusé sur la BBC, les protestations ont été internationales.

Bien que le mouvement antiplastique ne soit pas nouveau, les termes de recherche sur ce sujet ont augmenté de 23% en croissance annuelle en 2017, avec des générations jeunes particulièrement demandeuses d'emballages plus écoresponsables. Les distributeurs et les régulateurs ont réagi eux-aussi, à l'exemple de l'Afrique du Sud dont l'intention est d'interdire les sacs plastiques non recyclables dans la région du Cap-Occidental, ou encore du supermarché Tesco au

Royaume-Uni qui promet d'interdire tous les plastiques non recyclables d'ici 2019.

Les acteurs du Global 50 ont suivi le mouvement, beaucoup cherchant à tirer profit de la tendance, en y voyant de nouvelles opportunités de croissance auprès des consommateurs Millenials et de la Génération Z, plus soucieux de l'environnement. On notera ainsi les exemples de Drinkfinity par PepsiCo et de Dior Life par LVMH.

Plus en amont de la chaîne de valeur, les acteurs du Global 50 ont investi dans des partenariats pour développer des emballages plus durables. En 2017, Nestlé a uni ses forces à ceux de Danone et de la start-up de produits chimiques Origin Materials, dans l'objectif de créer un plastique à partir d'éléments 100% bio, fait de déchets comme des sciures de bois ou des vieux cartons.

UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE DURABLE ?

Il faudra du temps avant de voir le véritable impact du développement des emballages écoresponsables se matérialiser. Alors que les consommateurs disent être prêts à payer un prix plus élevé pour des produits écoresponsables, cela compensera-t-il, par exemple, le fait que certains matériaux d'origine biologique sont estimés coûter 3 à 5 fois plus que leurs équivalents fossiles ?

La grande distribution sera également sous le feu des projecteurs et devra proposer un impact environnemental authentique : Réduire les emballages visibles n'a pas de sens si les bénéfices en sont annulés par une montagne de déchets de produits abimés en magasin ou autres incohérences plus en amont de la chaîne de valeur.

Avec tant d'enjeux, il est vital que les acteurs de la grande distribution saisissent l'occasion d'évaluer leurs supply chains avec une perspective d'ensemble, afin de s'assurer de prendre les bonnes décisions en termes de développement durable. La pression des régulateurs et des consommateurs pourrait pousser les entreprises de grande distribution à ne plus avoir le choix, et celles qui seront préparées posséderont un avantage compétitif de taille.

DRINKFINITY PAR PEPSICO

En 2018, Pepsico a lancé une nouvelle marque - Drinkfinity - vendue en e-commerce uniquement, aux Etats Unis et en Europe. Cette boisson équilibrée, qu'il faut « presser », se présente sous la forme de dosettes de plastique recyclables qui sont insérées dans une bouteille réutilisable spéciale. Le produit répond clairement aux trois attentes clefs des Millenials : Expérience, Santé, Environnement.

DIOR LIFE PAR LVMH

Lancée en 2017, la ligne de soins est conçue à partir d'ingrédients naturels non toxiques et d'emballages en verre léger et matériaux naturels. Cette ligne s'adresse à des consommateurs plus jeunes, à la consommation réfléchie.

LES INVESTISSEMENTS DANS L'INNOVATION RÉVÈLENT LES PRINCIPAUX THÈMES PAR STRATÉGIE ADOPTÉE : LE DIGITAL, LES STRATÉGIES MULTICANALES, LA SANTÉ ET L'ENVIRONNEMENT

INVESTIR DANS L'INNOVATION ORIENTÉE TECH	1	Bon pour le Consommateur et pour l'Environnement : Innovations dans la Technologie Produit	 	Alternatives à base de plantes pour les produits de viande
			 	Déodorant naturel, sans aluminium (aussi D2C)
	2	Packaging du Futur: Innovations technologiques dans les Emballages Durables	  	Partenariat dans le but de créer des bouteilles PET à partir de matériaux bio
	3	Etre plus proche de son consommateur: D2C et abonnement aux services	 	Abonnement à la livraison de repas sains
			 	Yaourt Grec Premium Grec D2C
4	Mieux connaître son consommateur: Tirer profit du digital, du Marketing et Analyses de Données	   	Création de contenu vidéo pour Réseaux Sociaux, ayant recours à l'IA Plateforme de Publicité Digitale	
5	Optimiser les Opérations : Solutions Tech pour améliorer la Supply Chain et le Back Office	 	Plateforme Logistique de Livraison	

OFFICES

Belo Horizonte

Hong Kong

Istanbul

London

Munich

New York

Paris

São Paulo

Shanghai

Warsaw

Key contacts

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

Adam Xu, Partner
adam.xu@occstrategy.com

Will Hayllar, Partner
will.hayllar@occstrategy.com

Steven Kwok, Associate Partner
steven.kwok@occstrategy.com

Deidre Sorensen, Associate Partner
deidre.sorensen@occstrategy.com



OC&C
Strategy consultants