

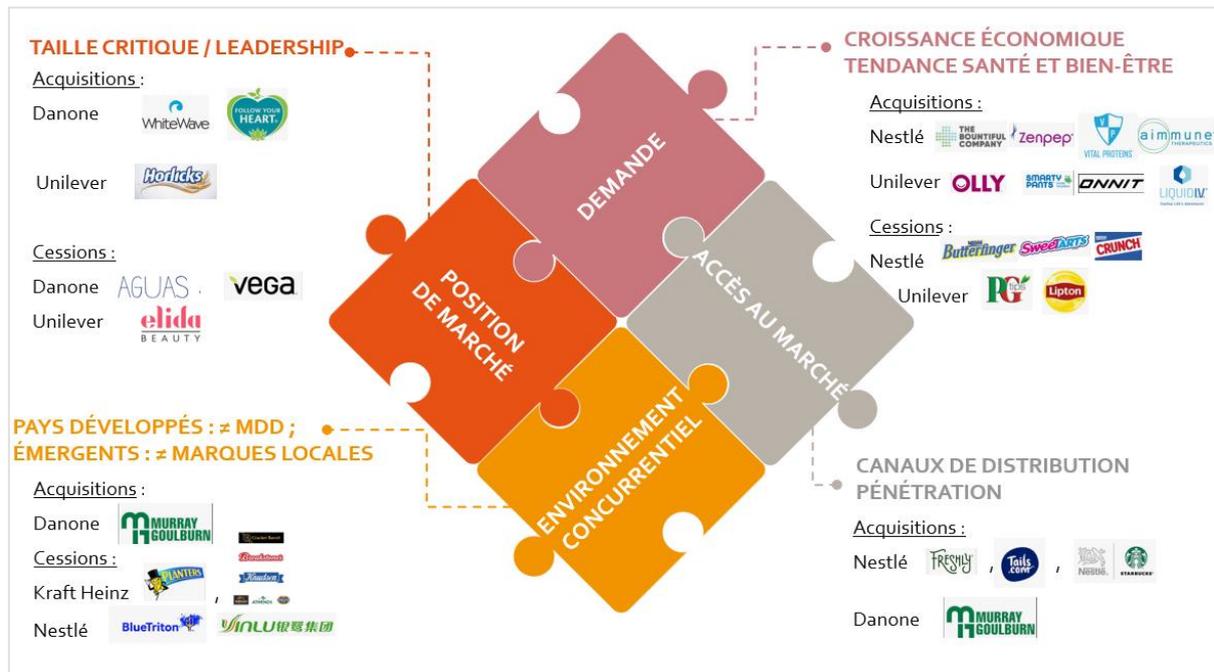
Les grands groupes agroalimentaires en quête d'un nouveau souffle: Défis, stratégies et enjeux

Les grands leaders mondiaux tels que Danone, Kraft Heinz, Nestlé et Unilever ont entamé une profonde transformation pour relancer une croissance défiée par le bouleversement des modes de consommation. Nés des mutations sociétales en cours et amplifiés par la crise sanitaire, ont notamment pour conséquence une concurrence accrue d'entreprises plus petites et novatrices.

L'analyse présentée lors des Rencontres Unigrains du 17 juin 2021 explore la manière dont, face aux défis actuels, les grands groupes s'organisent pour allier taille et agilité, ainsi que les leviers opérationnels et financiers employés pour stimuler leur croissance et regagner en compétitivité. De telles mutations sont source de menaces et d'opportunités pour les PME et ETI de l'agroalimentaire, fournisseurs, partenaires comme concurrentes de ces géants mondiaux.

Ci-dessous un extrait de l'analyse, disponible dans son intégralité pour les abonnés sur le site www.unigrains.fr.

Le portefeuille d'activités en gestion dynamique : 4 facteurs principaux qui orientent les décisions



Le repositionnement des activités sur les segments de croissance passe majoritairement par un remaniement du portefeuille impliquant à la fois des cessions et des acquisitions. Les grands groupes prennent en compte différents facteurs dans la détermination de leur réorientation.

Unigrains les a regroupés en 4 catégories principales, non-exclusives :

- **La demande**, qui englobe les perspectives de croissance économique dans un pays donné ainsi que les grandes tendances de consommation - actuellement la santé et le bien-être. La construction en cours, via des acquisitions, des portefeuilles « Health Science » de Nestlé et « Nutrition Fonctionnelle » d'Unilever, est emblématique de cette démarche. Ces entreprises visent à créer des positions fortes sur

Auteur : Anne COUDERC – tél. : 01 44 31 16 27 – acouderc@unigrains.fr – Date de Publication : mars 2021

Avertissement : La présente note a été réalisée par la Direction des Études Économiques d'UNIGRAINS à partir de données publiques. La société UNIGRAINS ne saurait être en aucun cas tenue responsable d'éventuelles erreurs, inexactitudes, et de toutes leurs conséquences directes et indirectes.

Copyright : Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite par quelque moyen que ce soit sans la permission écrite d'UNIGRAINS.

© UNIGRAINS – 23 AVENUE DE NEUILLY, 75116 PARIS – WWW.UNIGRAINS.FR



le marché en plein essor des vitamines, minéraux et compléments alimentaires. L'activité « Nutrition Fonctionnelle » d'Unilever est ainsi passée de quelques millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018 à plus d'1 milliard en 2020. Ces groupes se séparent dans le même temps de produits qui perdent la faveur des consommateurs car considérés comme peu sains ou de piètre qualité. Nestlé a par exemple cédé une bonne partie de ses confiseries, tandis qu'Unilever cherche à se séparer de la majorité de son activité thé (Lipton, PG Tips)/tisane.

- **L'accès au marché**, qui recouvre l'orientation vers les canaux de distribution plébiscités par les consommateurs ainsi que l'amélioration de la pénétration d'un marché donné.
En acquérant la marque de lait infantile Murray Goulburn et son usine de production en Chine, Danone s'assure un meilleur accès aux consommateurs chinois. D'une part, l'empreinte locale évite les problèmes de passage de frontières liés à l'exportation – qui se sont révélés très handicapants durant la crise sanitaire. D'autre part, cette acquisition l'aide à développer son réseau de distribution en dehors des seules grandes villes. Nestlé renforce quant à lui sa présence dans le e-commerce notamment en acquérant des spécialistes du genre tels que Freshly aux Etats-Unis (livraison de repas préparés) ou Tails.com (marque de vente directe aux consommateurs d'aliments personnalisés pour chien).
- **L'environnement concurrentiel**, avec en particulier une tendance marquée à la montée des marques locales dans les pays émergents et des marques distributeurs dans les pays développés.
L'acquisition de Murray Goulburn par Danone est une réponse à la concurrence grandissante des marques locales – Feihe par exemple -, dont le développement est de plus soutenu par le gouvernement chinois. Aux Etats-Unis Kraft Heinz a cédé en début d'année son activité dans la production de fruits à coque : ses marques Planters et Corn Nuts, peu différenciées, perdaient du terrain face aux marques distributeurs.
- **La position de marché**, sachant qu'une taille critique ou mieux encore, une position de leader, est généralement gage d'un meilleur retour sur investissement et une rentabilité plus élevée.
En acquérant en 2017 WhiteWave, champion américain des produits bio ou d'origine végétale, Danone est passé d'environ 11% à 22% de part de marché aux Etats-Unis et est devenu le leader mondial de la bio. Dans le cas d'Unilever, l'achat du portefeuille aliments et boissons santé de GlaxoSmithKline (marque Horlicks) en 2020 répondait au double objectif de renforcer sa présence en Inde, et de surfer sur la tendance montante santé et bien-être. Côté cessions, Danone vient de vendre sa marque américaine de produits hyperprotéinés Vega. Bien que positionnée sur le segment attractif du végétal, la marque était trop petite – et donc la rentabilité et le retour sur investissement trop faibles – pour que Danone juge utile de la conserver.

