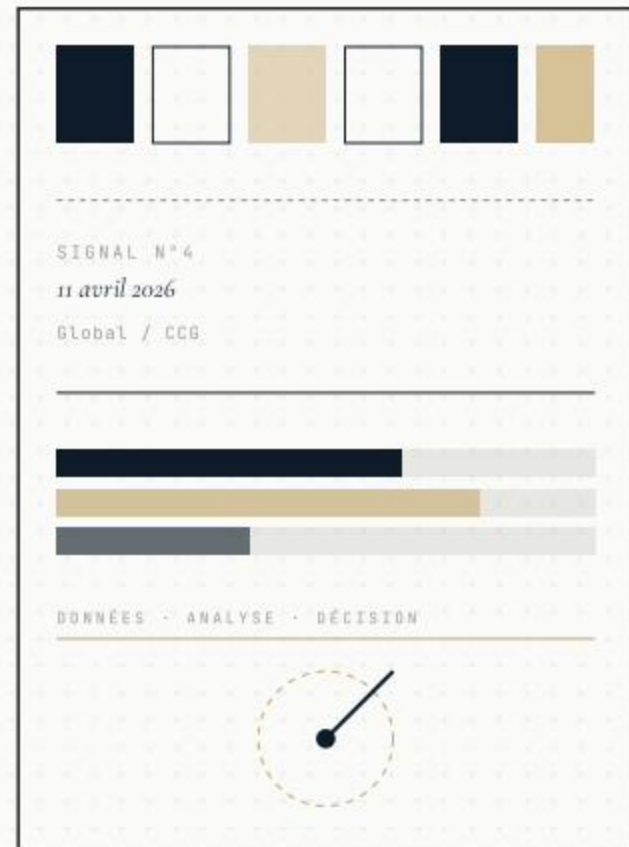


— MARKET SIGNAL · PREMIUM ET DURABILITÉ



Unilever vient de racheter Wild. Le pari premium- durable *est de retour.*

Trois ans de M&A dans les soins personnels, tout en rigueur sur les coûts. L'opération Wild signale l'inverse — et change la stratégie des premium au Moyen-Orient et en SEA.





— LE FAIT · AVRIL 2026

Unilever rachète Wild — déodorant naturel rechargeable, sans plastique.

Unilever announced the acquisition of *Wild*, the UK-based natural personal-care brand built around refillable, plastic-free formats.

Wild a connu une croissance rapide au Royaume-Uni, en Europe et aux États-Unis grâce à une distribution digital-first. La marque s'inscrit dans le *Growth Action Plan 2030* d'Unilever — un nouveau cap centré sur le premium, le durable et le digital-native.

After three years where global PGC M&A has been about portfolio simplification and cost-out, this is a different signal: *premium volume, paid through brand acquisition.*

EM&A

Acquisition
premium
Unilever GAP30

UK·EU·US

Wild — taille
actuelle

GCC

Plans catégorie
distributeurs
2027

FIG.

Soins personnels premium · croissance de part

% indicatif, grande distribution moderne au CCG, segment rechargeable / sans plastique, 2022 → 2026E



● Segment rechargeable / sans plastique, CCG



— POURQUOI C'EST DÉCISIF · TROIS BASCULES
STRUCTURELLES

Pour les portefeuilles ME et SEA, les implications frappent plus vite que Londres ne le pense.

- 01 Les soins personnels premium redémarrent. DEMANDE
Trois ans de consommation orientée prix ont mis ce segment en veille. Les données montrent que la part en grande distribution moderne au CCG remonte. Unilever vient de payer pour être prêt.
- 02 L'acquisition devient la stratégie. M&A
Construire une marque premium-durable de zéro en MENA ou SEA prend 5-7 ans. Racheter un scale-up à 30-80 M\$ prend 9 mois. La logique d'allocation du capital bascule.
- 03 Le tier premium en distribution s'élargit. DISTRIBUTION
Carrefour et Lulu aux EAU / Arabie saoudite donneront plus de linéaire au premium-durable dans les plans 2027. Les marques sans positionnement crédible perdront la catégorie au profit du MDD ou des importations.

« La consommatrice premium-durable n'est pas encore revenue — mais elle est plus proche que les comités ne l'imaginent. »

— EXTRAIT D'UNE REVUE CATÉGORIE
CARREFOUR MENA, 2025



— VOTRE POSITIONNEMENT · MATRICE 2x2

Cartographiez votre exposition premium en soins personnels sur deux axes.

Crédibilité premium existante face à la vitesse d'adaptation régionale. Le quadrant B est où les 18 prochains mois font le plus mal — marque globale forte, mouvement régional lent.





— LE MODE OPÉRATOIRE · TROIS LEVIERS À ACTIVER CE TRIMESTRE

Le quadrant B a le plus de terrain à rattraper — et le plus vite.

Ce ne sont pas des consignes globales. Ce sont les choix d'un DG régional — le genre d'arbitrage exécuté en quatre trimestres si le dirigeant a la conviction.

- 01** Tester une référence rechargeable sur 2 marchés du CCG. N'attendez pas le siège. EAU + Arabie saoudite, une référence, 50 points de vente, 12 semaines d'observation. L'apprentissage d'exécution vaut plus que le volume — et c'est un vrai signal envers les distributeurs et les talents. 12 SEMAINES
- 02** Activer une veille acquisition au niveau régional. Dubaï et Singapour comptent une cohorte petite mais réelle de marques premium-durables à 5-30 M\$. La plupart ne sont jamais filtrées. Faites une liste de 8-10. Deux mériteront des discussions. 6 MOIS
- 03** Réallouer la répartition A&P. Déplacez 10-15 % de l'A&P du tier mass vers les médias et activations premium. Le tier mainstream n'a pas besoin de l'investissement. Le premium si — et il ne reviendra pas sans cela. 6 MOIS



— 30 / 60 / 90 · DE L'ANNONCE À L'ACTION

N'attendez pas la directive du siège. Agissez sur le diagnostic régional.

J'ai déjà vu ce schéma — le global signale un changement de cap M&A, les équipes régionales attendent neuf mois la directive, et la fenêtre s'est refermée. Agissez sur le diagnostic, pas sur la directive.

— 30 JOURS

Lire

- › Positionner le portefeuille sur la matrice 2x2
- › Quantifier la tendance de part du tier premium
- › Identifier les candidats régionaux à l'acquisition

— 60 JOURS

Décider

- › Choisir le SKU rechargeable pilote et les marchés
- › Verrouiller la réallocation A&P
- › Envoyer les premiers NDA d'acquisition

— 90 JOURS

Avancer

- › Pilote rechargeable actif dans 50 magasins
- › Premières discussions de category captain avec les distributeurs
- › Deux due diligences d'acquisition en cours



— L'ESSENTIEL

Après 3 ans de rigueur sur les coûts, le signal M&A s'est inversé. *Préparez-vous.*

L'opération Unilever-Wild est un indice. Le premium-durable n'est plus un sous-segment — c'est le moteur du prochain cycle de portefeuille. Les comités qui ont validé trois ans de logique de rentabilisation vont faire volte-face.

Si vous revoyez votre portefeuille premium soins personnels, structurez une démarche de scouting M&A régional, ou tentez de convaincre un comité londonien que la premiumisation MENA ne peut pas attendre — contactez-moi. Je conduis des mandats courts (4-8 semaines) et des missions interim COO plus longues, depuis les EAU et Singapour.



Dominique Silvarelli

Fondateur & Directeur Général, Progress Partners · EAU & Singapour
dsilvarelli@proccessconsulting.com

Plus d'actu sur proccesspartners.com/newsletter/

ÉCHANGEONS →