

## Bruno Thévenin

Directeur général  
de PepsiCo France

PHOTOS - SYLVIE HUMBERT

# « Notre force, c'est de composer avec des grandes et des petites marques »

Bruno Thévenin dirige PepsiCo France depuis fin 2014. Une entreprise dont les performances, grâce notamment à un esprit de start-up, à un bien-être reconnu des salariés, à une volonté de lancer des innovations valorisées et à un portefeuille équilibré entre produits de snacking, produits de nutrition et soft drinks, dépassent celles de ses concurrents. Voici comment.

**P**epsiCo France est un jeune acteur des PGC. La filiale hexagonale du groupe américain né en 1965 de la fusion de Pepsi-Cola et de Frito-Lay soufflera l'an prochain ses 25 premières bougies. Sans doute avec faste, au vu des résultats. Sur les sept premiers mois de l'année, cette entreprise, qui emploie 650 salariés et commercialise 14 marques, a vu ses ventes en GMS bondir de 8,4 % en valeur (+ 7,2 % en volume), à près de 1 milliard d'euros. C'est la meilleure croissance des 15 premiers acteurs des PGC tant en valeur qu'en volume. Bruno Thévenin, chez PepsiCo France depuis vingt-quatre ans, détaille pour LSA les leviers qui expliquent les performances de ce champion de la croissance.

## LSA - Quel bilan tirez-vous pour PepsiCo et ses marques ?

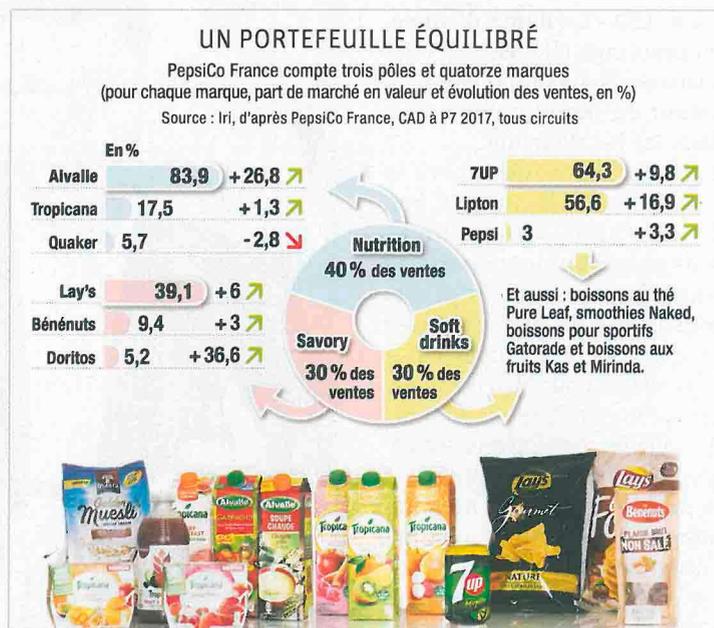
**Bruno Thévenin** - L'an prochain, nous fêterons les vingt-cinq ans de notre entité en France. Nous sommes partis de rien et sommes aujourd'hui dans le top 10 des produits de grande consommation. Nous pesons 1 % du chiffre d'affaires des PGC. Entre 2007 et 2015, notre chiffre d'affaires a bondi de 88 %, contre « seulement » 25 % pour les PGC. Année après année, nous continuons d'enregistrer de fortes croissances dans les marchés sur lesquels nous sommes présents. Ce qui fait de nous l'acteur le plus dynamique sur des univers que nous contribuons à développer. Quant à notre portefeuille, il est parfaitement équilibré, puisque notre pôle nutrition (jus, céréales, soupes...) réalise 40 % de nos ventes, les soft drinks 30 % et le savory également 30 %. Je note enfin que, en parts de marché, nous sommes numéro un des chips (40,4 %), des produits apéritifs salés (12,2 %), des jus (18,8 %), des thés (56,7 %) et des limes (64,8 %).

## LSA - Quelle est votre recette ?

**B. T.** - Pour commencer, nous sommes convaincus que la performance économique est étroitement liée à la performance sociale et managériale. Ce n'est donc pas un hasard si nous avons obtenu la première place du classement établi par le cabinet d'études Great Place to Work. L'agilité est la deuxième clé du succès. Nous sommes un groupe mondial qui travaille localement. Nous prouvons quotidiennement qu'il est possible de lier ces deux visions entrepreneuriales. Enfin, aujourd'hui, la croissance n'est plus possible sans une gestion responsable. Indra Nooyi, la présidente de PepsiCo, nous y incite depuis plus de dix ans avec notre projet d'entreprise « Performance with Purpose ». Nous pouvons dire qu'elle a été pionnière dans ce domaine.

## LSA - Et, plus concrètement, comment cela se traduit-il dans les rayons ?

**B. T.** - Nous nous attachons à lancer chaque année une innovation de rupture par catégorie. Par exemple, en 2017, nous avons ainsi sorti des desserts de fruits sous la marque Tropicana, la citronnade gazeuse Lemon Lemon, ou encore Plaisir brut pour Bénénuits. Nous nous attachons à gagner en visibilité dans les hypermarchés, mais aussi sur le digital. Ces derniers mois, nous avons embauché six personnes pour développer notre stratégie numérique. Je peux ainsi vous donner des exemples de promotions avec des enseignes de drive. Nous avons observé que la consommation de Gazpacho Alvalle augmente fortement dès que le thermomètre dépasse les 24° C. Résultat, une bannière promotionnelle s'active sur les sites de drives où la température atteint cette



valeur. Les résultats sur les ventes sont extraordinaires. Il est grand temps qu'en France le secteur alimentaire comble son retard sur la digitalisation.

## LSA - Vers quoi vos dernières innovations tendent-elles ?

**B. T.** - Toutes nos nouvelles références sont proches de l'ingrédient originel. Comme les desserts de fruits Tropicana qui ne contiennent que du fruit. En effet, ils sont sans sucres ajoutés, sans conservateurs, sans concentrés, ni arômes. Comme aussi Plaisir Brut Bénénuits, une gamme de noix nobles et de mélanges sans sel ajouté, qui s'inspire des codes du frais. Cela implique d'utiliser des ingrédients de qualité, plus chers à l'achat que les produits qui sont ensuite transformés. Et puis, nous pensons que certaines catégories ont encore du potentiel. C'est le cas des produits salés apéritifs et des chips, sur lesquels nous sommes leaders depuis trois ans. Dans un hypermarché, 50 % des foyers n'en achètent pas. Si nous rendons le rayon plus visible et si nous réussissons à délocaliser nos marques hors de leur rayon primaire, nous pourrions multiplier le nombre d'achats par an. Aujourd'hui, c'est environ 17 actes d'achats par an par Français, alors qu'en Europe on atteint les 35 actes d'achats par an. On peut ainsi doubler le chiffre d'affaires de ce segment de l'épicerie salée. C'est ce que nous avons réussi avec Lipton Ice Tea sur le marché des boissons au thé. Voici dix ans, aucun acheteur n'était convaincu. Mais nous, nous y avons toujours cru... Aujourd'hui, le chiffre d'affaires de ce segment des soft drinks a plus que doublé. Mieux encore, il représente, cette année, 40 % de la croissance des soft drinks. ■■■■■

**LSA - En début d'année, un reportage télévisé a suscité beaucoup d'émoi autour du sucre contenu dans les jus de fruits....**

**B. T. -** Tous nos jus Tropicana sont des 100 % pur jus. Et, oui, il y a du sucre dans les fruits. Mais nous n'en ajoutons pas. Et puis, 86 % des jus de fruits sont consommés au petit déjeuner. Ils apportent de la vitamine C et des calories pour bien commencer la journée. C'est important ! Par ailleurs, nous avons des engagements forts pour optimiser le profil nutritionnel de notre portefeuille. Pour cela, nous réduisons les quantités des sucres, des acides gras saturés et du sel à travers la reformulation de nos recettes. Par exemple, nous n'avons pas sorti de produits *full sugar* depuis trois ans.

**LSA - En France, le bio remporte tous les suffrages. PepsiCo France peut-elle s'inscrire dans cette vague ?**

**B. T. -** Le *foodbashing* a servi le bio, mais la sécurité alimentaire reste très élevée dans notre pays. Nous faisons déjà du bio avec Tropicana, et nous avons la volonté d'accélérer là où ce sera pertinent pour le consommateur. Cependant, il faut nous soucier du cahier des charges bio qui ne sont pas identiques d'un pays à l'autre. Il est important de ne pas se tromper, de ne pas prendre de risque par rapport à l'image de nos marques. D'ailleurs, je rappelle que nous avons déjà fait quelques essais avec Quaker il y a huit ans.

**LSA - PepsiCo est numéro deux mondial de l'agroalimentaire. Une filiale d'un tel groupe peut-elle lancer des petites marques, qui semblent plus artisanales que les marques mondiales ?**

**B. T. -** C'est une tension que nous devons gérer. L'intérêt d'un grand groupe est, certes, de réduire les coûts, d'entrevoir des synergies... Pour autant, nous constatons également que les clients et les consommateurs attendent des offres alternatives.



© SYLVIE HUMBERT

## Les 6 leviers de la réussite selon Bruno Thévenin

*Se soucier du bien-être en entreprise de chaque salarié*

*Conserver l'agilité d'une start-up*

*Lancer une innovation forte par marque et par an*

*Valoriser chaque signature*

*S'inscrire dans une démarche de développement durable*

*Accélérer dans le digital*

Et puis, les petites marques connaissent des croissances bien plus vives que les grandes. Nous avons dès lors deux options : combattre ce phénomène avec les grandes marques qui sont plutôt consensuelles. Ou bien en lancer des petites plus *trendy* pour aller chercher les *trendsetters*. Une cible qui, par définition, est réduite.

**LSA - Quelles marques proposez-vous aux *trendsetters* ?**

**B. T. -** Naked, un smoothie créé par un surfeur californien qui aimait se baigner nu... Nous nous donnons du temps pour lancer cette marque, un temps différent que celui d'un produit sous une grande signature. Pour une marque qui démarre, il faut plus d'un an pour capter un point de pénétration et, plus globalement, cinq à dix ans pour l'installer progressivement. On doit l'accepter. Chez PepsiCo, nous n'opposons pas les dogmes. C'est ce qui fait notre force et notre agilité. Nous composons aussi bien avec des marques comme Tropicana ou Lay's qu'avec de nouvelles signatures comme Naked ou Pur Leaf, une boisson au thé infusée. Notre objectif est clairement d'avoir chez nous des collaborateurs qui développent ces activités comme s'il s'agissait de leur propre entreprise. Avec la même implication et le même

engagement. Si vous mettez en place des structures trop lourdes et trop rigides, vous perdez cet esprit d'initiative et, donc, ce potentiel de croissance que les PME savent très bien utiliser. Encore une fois, il faut prendre le meilleur des deux mondes et ne pas les opposer, s'autoriser des temps et des cycles différents.

**LSA - Vous investissez également dans des incubateurs...**

**B. T. -** Le programme Nutrition Greenhouse que nous avons lancé cette année vise à favoriser le développement de marques dans le domaine de la nutrition, de la santé et du bien-être. Nous allons mettre

en avant huit marques rupturistes dans la nutrition. Cela nous permet de rester en contact avec les start-up et d'apprendre d'elles tout en leur offrant les moyens d'un grand groupe. En France, c'est l'entreprise Jimini's, qui commercialise des insectes, que nous accompagnons dans son développement. C'est très excitant !



© SYLVIE HUMBERT

**« Nous allons continuer à dynamiser les nouveaux segments et à transformer notre portefeuille pour proposer plus d'alternatives à nos consommateurs. »**

**LSA - Vous nouez également des partenariats originaux, comme celui avec Danone...**

**B. T.** - Effectivement, depuis 2016, Danone Eaux France et PepsiCo France ont mutualisé leurs portefeuilles pour le Grand Paris en hors-domicile. Dans le détail, les forces de vente de Danone Eaux France prennent en charge le portefeuille mutualisé sur les points de vente CHR (café, hôtels, restaurants), tandis que les forces de vente de PepsiCo France couvrent les points de vente VAE (vente à emporter). Nous capitalisons ainsi sur leurs expertises respectives sur ces deux circuits et disposons d'un portefeuille de marques élargi, avec notamment Tropicana, Pepsi, Seven Up, Lipton Ice Tea chez PepsiCo, et Evian, Volvic, Badoit et La Salvetat pour Danone Eaux France.

**LSA - Quel est l'impact des hausses des prix des matières premières ?**

**B. T.** - La volatilité du prix des matières premières et celle du taux de change des monnaies rendent les prédictions de plus en plus difficiles. D'autant plus dans un contexte déflationniste. Je constate cependant que certaines MDD, notamment dans les jus, ont beaucoup augmenté leurs prix de vente. Sans doute les distributeurs ont-ils constaté cette volatilité.

**LSA - Quelles sont vos ambitions pour 2017 ?**

**B. T.** - Nous allons, bien sûr, continuer à dynamiser les nouveaux segments et à transformer notre portefeuille pour proposer encore plus d'alternatives à nos consommateurs. Le secteur du frais est très inspirant, avec des marques comme Tropicana, mais aussi Alvalle, sur laquelle nous avons lancé l'année dernière une gamme de soupes chaudes en frais. Nous voulons aussi apporter des solutions liées au mode de vie des grandes villes avec une consommation de plus en

plus déstructurée et hors domicile. Nous nous axons sur le *on the go* pour permettre à nos clients de trouver nos produits dans tous les types de circuits, avec des formats adaptés pour les rayons snacking très innovants des distributeurs. Il est évident que le hors-domicile et la GMS se concurrencent de plus en plus. Enfin, nous poursuivons la digitalisation de nos univers, y compris dans l'organisation interne avec, par exemple, la mise en place d'un réseau social d'entreprise qui permet de décloisonner les forces de vente (300 personnes sur un total de 650 salariés).

Plus concrètement, je note que, selon un panéliste, notre chiffre d'affaires est en croissance de 8 % depuis le début de l'année, alors que le marché des PGC n'affiche qu'un petit + 0,9 %.

**LSA - Qu'attendez-vous des États généraux de l'alimentation ?**

**B. T.** - La première question est de savoir comment faire en sorte que les consommateurs nous fassent confiance, sachant que, en France, la sécurité alimentaire est au top ! Nous avons un tissu agroalimentaire magnifique que l'on dessert par du *food-bashing* permanent. C'est à nous et à l'ensemble de la filière, de l'agriculture à la distribution, de gérer de façon responsable l'offre alimentaire. Il nous revient d'établir des bonnes pratiques au sein de chacune de nos filières et de veiller au respect de ces pratiques. À l'instar de ce que fait Qualijus, créé voici quelques années par Unijus, la fédération des jus de fruits. Son rôle est de contrôler de façon impartiale que les jus mis sur le marché sont conformes aux normes en vigueur. La deuxième question porte sur la juste rémunération de tous les acteurs de la filière. Je pense qu'il faut aplanir les relations entre industriels et distributeurs et faire en sorte que la LME soit enfin appliquée. La déflation que nous subissons depuis des mois ne peut plus durer. Il faut le dire et le répéter : nous participerons à ce débat ainsi qu'aux autres débats initiés par les États généraux de l'alimentation. Nous ferons entendre notre voix. Il est urgent d'agir. On ne peut pas indéfiniment et consciemment détruire de la valeur. ■

**PROPOS RECUEILLIS PAR SYLVIE LAVABRE ET SYLVIE LEBOULENGER, AVEC YVES PUGET**