

« Il faut que Coca-Cola surprenne plus »

François Gay-Bellile

Président-directeur général
de Coca-Cola France

Président-directeur général de Coca-Cola France depuis avril après de nombreuses années d'expatriation, François Gay-Bellile détaille en avant-première sa vision du marché et ce qu'il va entreprendre en 2018.

Lancement d'une nouvelle marque de boisson au thé, extension de Honest à d'autres boissons bio, multiplication des formats, réduction du taux de sucre... Coca-Cola France (CCF), la société qui gère les 12 marques de The Coca-Cola Company (Coca-Cola, Fanta, Sprite, Honest, etc.), ensuite fabriquées et distribuées par Coca-Cola European Partners, développe de nombreux projets. Son dirigeant, François Gay-Bellile, analyse le marché et détaille pour LSA comment il compte redresser la catégorie des colas, mais aussi proposer plus de choix aux consommateurs.

LSA - Vous êtes revenu en France pour diriger Coca-Cola voici huit mois. Quel diagnostic du rayon BRSA avez-vous alors dressé ?

François Gay-Bellile - La déflation touche particulièrement les grandes marques, ce qui est très différent de ce que j'ai pu rencontrer en Europe de l'Est ou en Asie, des régions que je connais bien. Au rayon des boissons, j'ai été étonné de la faible présence de nos marques au-delà de leurs catégories traditionnelles. Nous devons plus surprendre. Au Japon, Coca-Cola dispose d'une proposition pour chaque occasion de consommation, et cela quel que soit

l'âge du consommateur. Là-bas, nous vendons aussi bien des boissons du petit déjeuner que des tisanes pour clore la journée. Cette richesse de l'offre, qui existe tant chez Coca-Cola que chez les autres acteurs des boissons, a permis à la catégorie des boissons sans alcool de tripler en l'espace de trente ans, alors que le contexte économique et démographique ne se prête guère à la croissance.

Quels sont, en France, les besoins de consommation que ne couvre pas l'offre de Coca-Cola ?

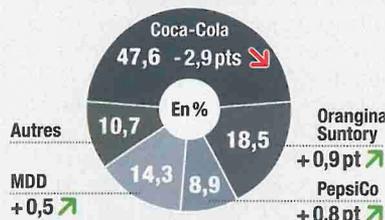
F. G.-B. - Ce pourrait être la boisson qui donne l'énergie dont on a besoin le matin, celle que l'on apprécie de boire le soir, à l'apéritif ou après le dîner... Les options sont nombreuses. Nous devons lancer des produits qui ont du sens comme nous le faisons déjà au Japon mais aussi plus près de la France, en Norvège, en Belgique ou encore en Allemagne, là où, à titre d'exemple, Coca-Cola propose des cafés prêts à boire, à consommer chauds ou froids. Dans beaucoup de pays, notre offre se compose à 60 % de nos boissons traditionnelles (Coca-Cola, Fanta, Sprite, etc.) et à 40 % de boissons plates. En France, le rapport est plutôt de 85 % pour nos boissons traditionnelles, 15 % pour les autres.



Coca-Cola perd du terrain...

Part de marché en valeur des principaux acteurs des soft-drinks, en %, et évolution, en points

Source: Nielsen, d'après fabricants, CAD à P10 2017, tous circuits



... mais vise la 2^e place du marché des thés glacés avec Fuze Tea

Coca-Cola France a de grosses ambitions pour Fuze Tea, la boisson qu'il lancera début janvier 2018 en France, mais qui existe déjà dans 40 pays.

« Le plan de lancement sera digne de celui de Coca-Cola Zero Sucres en 2017 », assure François Gay-Bellile, qui veut rapidement hisser Fuze Tea à la deuxième place du dynamique marché des boissons au thé (323,7 M€, +24,7%, CAM au 2 juillet 2017, selon Iri, tous circuits). Fuze Tea, une boisson « savoureuse en bouche car intense en thé, plantes et jus de fruits » sera peu sucrée, avec un mélange de 5 g de sucre aux 100 ml et des édulcorants. Elle existera en quatre saveurs – Thé noir Évasion (pêche hibiscus), Thé vert Harmony (mangue-camomille), Thé glacé pêche intense et Thé glacé citron intense – déclinées en cinq formats pour la GMS et le hors-domicile (1,25 l, 40 cl, canette de 33 cl, slim cans de 33 et 25 cl).



© PIERRE VASSAL/HAYTHAM / DR

Comment expliquez-vous ce retard de la France ?

F. G.-B. - Longtemps, la stratégie a été de se concentrer sur les colas, une catégorie qui, en France, était en croissance jusqu'en 2012. Notre nouveau PDG [le Britannique James Quincey a remplacé en mai Muhtar Kent, NDLR] a accéléré notre stratégie de diversification dans l'ensemble des pays, et fait changer la culture de The Coca-Cola Company en poussant la culture du risque et en demandant plus d'agilité à ses équipes.

Quel va être le premier acte de la stratégie dont vous avez dévoilé les grandes lignes en avril ?

F. G.-B. - Nous avons annoncé que nous diversifions notre portefeuille avec une nouvelle boisson par an. En 2017, nous avons lancé Honest, signature

d'infusions bio commercialisée depuis le printemps en hors domicile et chez Monoprix, là où nos trois références font partie du top 5 des meilleures rotations des boissons au thé en miniformats unitaires (ventes moyennes hebdomadaires ajustées de 8,9 pour Miel et citron, de 7,4 pour Grenade et myrtille, et de 7,2 pour Orange et mangue, selon Nielsen, sur les 12 dernières semaines finissant au 29 octobre 2017, d'après CCF). En janvier 2018, nous allons lancer Fuze Tea, une marque de boissons au thé. Depuis Bruxelles, nos équipes européennes de R&D ont beaucoup travaillé pour que Fuze Tea réponde aux attentes du marché français, un marché sophistiqué. Fuze Tea marie du thé, des plantes et des fruits (*lire ci-dessus*). Cette nouvelle marque bénéficiera d'un plan de lancement aussi puissant que celui pour Coca-Cola Zero Sucres en 2007. Fuze Tea ■■■■■

François Gay-Bellile, 50 ans, a la lourde tâche de redresser Coca-Cola. Un challenge de plus pour ce patron qui redécouvre le marché hexagonal après dix-sept ans d'expatriation. Sa carrière, consacrée aux boissons, s'est peut-être décidée peu après avoir obtenu sa licence de mathématiques et sciences sociales à l'université de Paris-Dauphine. Il s'est alors offert une pause de **six mois à Londres à composer des cocktails** dans un restaurant mexicain. En 1991,

« *Le siège de Coca-Cola, c'est comme les Nations unies. Je travaillais avec 70 nationalités, raconte ce père de trois garçons. Mon travail consistait à faire en sorte que, partout dans le monde, les marques utilisent bien les événements sportifs auxquels Coca-Cola est associé.* » Un job exaltant auquel s'ajoute la stratégie digitale dès 2004. **Fin 2006, il emmène sa famille au Japon** où il s'occupe de marketing opérationnel. Un pays inspirant où Coca-Cola pèse moins que les boissons au thé et les cafés prêts à boire. **En 2010, cap sur Shanghai.** François Gay-Bellile y expérimente le côté commercial, chargé « *des clients de toute l'Asie-Pacifique* ». **Il visite l'Indonésie, les Philippines...**

GLOBE-TROTTEUR POUR COCA-COLA

cet ex-basketteur de haut niveau entame son **service national dans la coopération, en Allemagne**, chez Pernod Ricard où, ironie de l'histoire, il fit partie de l'équipe qui lança Orangina, aujourd'hui marque de son principal concurrent, Orangina Suntory. Il entre chez Coca-Cola France en 1996, au marketing sportif, « *deux ans avant la Coupe du monde de football* ». **À Atlanta (Géorgie), au siège de The Coca-Cola Company**, on le fait venir en 2000, toujours pour s'occuper de sport.

Autant de pays qui le marquent par l'optimisme des gens. **En 2013, retour en Europe, à Zurich**, où il dirige BPW, la joint-venture qui unit Nestlé et Coca-Cola autour de Nestea, en cours de dissolution. En avril, il succède à Imad Benmoussa aux commandes de CCF. Sa citation favorite? « *Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.* » Une phrase de Sénèque qu'il sert volontiers à ses équipes. **S. LEB.**



© PIERRE VASSAL/JANTHAM

■■■■ contient peu de sucre: moins de 5 grammes pour 100 millilitres.

Justement, avez-vous un nouvel objectif de réduction du taux de sucre?

F. G.-B. - D'ici à 2020, nous nous sommes engagés à réduire de 10 % le taux de sucre de l'ensemble de notre portefeuille. C'est une accélération puisque, entre 2010 et 2015, nous avions pour engagement une réduction de ce taux de 5 %.

L'évolution de la taxe soda est débattue en ce moment même à l'Assemblée nationale et au Sénat. La proposition du gouvernement va-t-elle dans le bon sens?

F. G.-B. - Nous regrettons que la révision de la taxe soda stigmatise encore notre seule catégorie de produits. Mais nous apprécions la bienveillance d'Agnès Buzyn, ministre de la Santé, qui a encouragé l'industrie et l'administration à travailler ensemble. Nous avons senti une envie de comprendre nos contraintes. Ainsi, enlever 1 ou 2 g de sucre de 100 ml de bois-

son peut se révéler compliqué. C'est un travail de fourmi qui demande plus d'un an de recherche et de lourds investissements. La nouvelle taxe devrait être modulée en fonction du taux de sucre, comme cela se fait dans de nombreux pays. Cette modulation nous semble pertinente car elle nous incite, nous industriels, à reformuler nos produits. Cependant, quand nous enlevons du sucre, nous n'avons pas d'autre choix, pour que nos produits restent bons, que de compenser avec des édulcorants. Or, la nouvelle taxe n'épargne pas les édulcorants, ce qui nous semble incohérent. En effet, cela annule l'effet de modulation de la taxe. Rappelons enfin que les boissons ne représentent en France que 3 % des apports caloriques quotidiens. Pour lutter contre les problèmes d'obésité qui trouveraient en partie leur source dans la consommation de soft-drinks, il serait aussi utile d'encourager les adolescents à être plus actifs, plus sportifs.... D'un point de vue commercial, nous contribuons à cette lutte en réduisant de façon importante le taux de nos ventes sous promotions. ■■■■

■ ■ ■ ■ La réduction du nombre de promotions sert également la revalorisation de la catégorie. Quels sont les autres axes pour cela ?

F. G.-B. - Nous allons lancer davantage de petits formats pour valoriser la catégorie, mais aussi recruter de nouveaux consommateurs. À ce jour, 16 % des foyers français représentent 60 % des consommateurs de nos produits avec, en moyenne, 30 à 40 actes d'achat par an. Nous devons maintenant nous adresser un peu plus aux deux tiers des foyers qui achètent nos marques 7 à 8 fois par an. Souvent pour des occasions spéciales, comme les anniversaires ou Noël. C'est pour eux que nous avons beaucoup communiqué cette année sur les *minicans* de la marque Coca-Cola, un format qui permet de fractionner les occasions de consommer un soft-drink. Cette publicité nous a permis de recruter 475 000 foyers cette année. Il existe trop peu de variétés de formats en France, alors, que les foyers sont de taille moins homogène qu'auparavant. Un foyer d'une personne n'a pas les mêmes besoins qu'un autre composé de plusieurs personnes.

Comment allez-vous redresser les colas, une catégorie en chute d'environ 5 % sur un an et sur laquelle Coca-Cola est archileader ?

F. G.-B. - Nous continuerons de pousser Coca-Cola Zero Sucres (CCZS), première marque de boissons sans sucre et deuxième des soft-drinks. CCZS pèse 18,2 % des ventes en valeur de la marque, en croissance de 4,7 %, et continue de recruter (140 000 foyers supplémentaires cette année). Nous l'avons décliné avec une formule au citron qui s'est vite placée en tête des innovations du marché (*voir hors-texte ci-dessus*). Nous mettons également l'accent sur CCZS sans caféine, une référence sur laquelle nous communiquons beaucoup. La caféine représente en effet un frein important à la consommation de colas, notamment en soirée.

COCA-COLA ZERO SUCRES CITRON, MEILLEUR LANCEMENT DES BRSA EN 2017

Top 5 des innovations en ventes en valeur sur les 6 premières semaines qui suivent leur période de lancement

Source: Nielsen Scantrack d'après fabricants, données à P9 2017, HM+SM

		Ventes valeur en milliers d'euros
1	Coca-Cola Zero Sucres Lemon 1,5 l (Coca-Cola, P4)	355,8
2	Oasis pomme-cassis-framboise 1 l (Orangina Suntory, P2)	231,8
3	7Up Lemon Lemon 1,25 l (PepsiCo, P3)	205
4	Fruit Shoot Fruitéo fraise 4x27,5 cl (Teisseire, P4)	158,2
5	Fanta cassis 1,5 l (Coca-Cola, P2)	151,7



Allez-vous cantonner Honest aux seules infusions ?

F. G.-B. - Non, nous allons l'étendre pour en faire une marque ombrelle de boissons bio.

Quand on s'appelle Coca-Cola, est-ce facile de commercialiser sa marque bio dans les circuits spécialisés ?

F. G.-B. - Nous sommes prêts à travailler avec toutes les chaînes, même si nous devons continuer à convaincre certaines d'entre elles. Notre philosophie reste que nos produits doivent être présents là où les consommateurs font leurs courses.

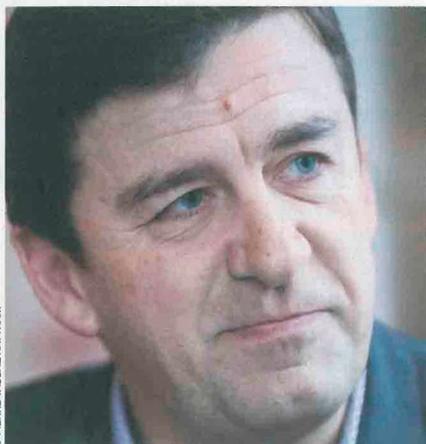
Tous ces changements vous poussent-ils à revoir votre manière de communiquer auprès des consommateurs ?

F. G.-B. - Nous continuerons à faire aimer Coca-Cola et nos autres marques en faisant vivre des expériences aux consommateurs. Nous en avons ainsi invité à dîner lors de notre Grande Tablee installée sur les quais de Seine, à Paris, en septembre (*lire l'éditorial du dernier hors-série Boissons de LSA*). Nous sommes partenaires d'un événement incroyable autour des jeux vidéo, la Paris Games Week. Au cours de la dernière édition, nous avons distribué 300 000 *minicans* de Coca-Cola Zero Sucres et lancé l'eCOPA, un tournoi en ligne du jeu Fifa.

Les marques Coca-Cola Life et Coca-Cola Light semblent un peu oubliées...

F. G.-B. - Nous conserverons Coca-Cola Life là où cela a du sens. Coca-Cola Light compte aujourd'hui 1,2 million de foyers adeptes. S'il est vrai que nous avons peu communiqué cette année, nous nous rattrapons en 2018, car notre version «light» fêtera alors ses 35 ans. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR SYLVIE LEBOULENGER



« Nous sommes prêts à travailler avec toutes les chaînes de distribution bio, même si nous devons continuer à convaincre certaines d'entre elles. »