

Témoignages de grandes marques

« Les plus belles années sont celles qu'on n'a pas encore vécues », rassurait Victor Hugo. La preuve par la marque, fondée sur le témoignage de dirigeants de grands groupes, dont les propos ont été recueillis par Jean Watin-Augouard.



Le digital, une opportunité pour la marque

Unilever, ou l'alliance de la croissance profitable et de la responsabilité sociétale, avec des marques de référence.

Entretien avec Bruno Witvoet, président d'Unilever France

Quelles transformations majeures ont marqué le management de la marque au cours des deux dernières décennies ?

Bruno Witvoet : Pendant quelques années, la stratégie *Path to growth*, lancée en 2000, avait comme objectif de recentrer le groupe Unilever sur ses marques fortes en réduisant le portefeuille de 1600 à 400 marques. En 2004, le

plan *Path to vitality*, symbolisé par un nouveau logo avec vingt-quatre icônes, entendait donner plus de vitalité et de modernité à la marque Unilever, la stratégie demeurant la même. Grand tournant en 2005-2006 avec le concept *One Unilever* : auparavant, il existait plusieurs sociétés opérationnelles – alimentaire, produit d'entretien de la maison

et de soin de la personne –, dans chaque pays où Unilever était présent. Nous avons rassemblé toutes ces sociétés en une entité unique dans chacun des pays, ce qui a conduit, par exemple, à créer, en France, Unilever France. Sous l'égide de Paul Polman, CEO d'Unilever depuis 2009, une nouvelle stratégie, mondiale, baptisée *The Compass*, fixe au groupe l'objectif de doubler ses ventes (39 milliards en 2009) et de compter un milliard de consommateurs supplémentaires dans les pays émergents d'ici 2020, tout en réduisant son empreinte environnementale. Nous sommes engagés, d'ici à 2020, à avoir 100 % des matières premières agricoles qui entrent dans la composition de nos produits, en provenance de l'agriculture raisonnée. A la fin 2011, nous en avons déjà 24 %. En 2010, le « Plan pour un Mode de Vie Durable » vient compléter et enrichir la nouvelle stratégie du groupe aussi bien sur le plan nutritionnel, l'emballage, l'eau...

Comment est gérée la marque *corporate* Unilever ?

B.W. : Dans certains pays comme les Pays-Bas, l'Inde, l'Indonésie, l'Afrique du Sud, la marque Unilever est très connue. En France, nous sommes moins connus des consommateurs car, contrairement à ce qui se produit dans d'autres pays, nous ne signons toujours pas nos publicités avec le sigle Unilever, mais cela pourrait évoluer. En revanche, en direction du public des étudiants, dans le cadre du recrutement des talents de demain, nous sommes présents sur les différents campus avec la marque *corporate* Unilever. C'est également avec cette même marque que nous communiquons nos résultats financiers.



En quoi le processus d'innovation permet-il, aujourd'hui, de mieux répondre qu'hier aux attentes réelles des consommateurs ?

B.W. : L'innovation a plusieurs facettes. Elle peut porter sur le lancement, dans le domaine alimentaire, de nouvelles saveurs, ou dans celui de l'hygiène-propreté, d'extensions de gammes sur les déodorants ou les produits de douche. D'autres entrent dans la catégorie des ruptures avec des lessives toujours plus concentrées – gamme Petit & Puissant – donc meilleures pour l'environnement. Nos innovations, dans l'ensemble, apportent de vrais progrès comme ces bouillons en gelée Knorr Marmite de bouillons, qui se rapprochent par leur qualité des préparations des grands chefs, ou les sachets cuisson qui créent un nouveau marché. Nous sommes parvenus à réduire le temps de R & D et nos consommateurs sont de plus en plus exigeants.

Comment vos marques ont-elles contribué à écrire l'histoire de la société civile ? Quelles seront, demain, leurs contributions ?

B.W. : Quelques exemples, pris dans notre portefeuille de marques, illustrent la contribution du groupe Unilever. Dans le domaine des margarines, notre marque Fruit d'Or Pro-activ contient un ingrédient, les stérols végétaux, dont l'action est de réduire activement le mauvais cholestérol LDL. Les maladies cardiovasculaires sont un enjeu majeur de santé publique, aussi apportons-nous notre soutien à leur prévention sur le plan nutritionnel. En 2008, nous avons, dans le cadre du PNNS, signé une charte d'engagement de progrès nutritionnel avec le ministère de la Santé et nous attendons le prochain PNNS. Toujours sur le plan nutritionnel, nous réduisons la quantité de sel dans nos soupes Knorr, nous nous fixons une barrière en termes de calorie (moins de 110 cal par portion) pour nos glaces destinées aux enfants. Dans le domaine de l'hygiène dentaire, notre marque de dentifrice Signal, leader sur ce marché, agit depuis plusieurs années pour prévenir les caries : chaque année, nous sensibilisons environ 750 000 jeunes élèves âgés de six ans, avec, entre autre, une communication publicitaire qui met en scène un père et son fils, les incitant à se brosser les dents matin et soir.

Avec Dove, et son programme *Le fond de l'estime de soi*, nous essayons de sortir la femme du mythe de la femme mannequin et, depuis 2005, nous avons touché quelque neuf millions de jeunes filles.

Autre domaine, celui de la beauté : avec Dove, et son programme *Le fond de l'estime de soi*, nous essayons de sortir la femme du mythe de la femme mannequin et, depuis 2005, nous avons touché quelque neuf millions de jeunes filles. Nous agissons également dans l'univers de la propreté avec les lessives trois fois concentrées. En France, nous avons encore beaucoup de chemin à faire, mais nos amis les distributeurs sont, au regard de leurs homologues anglo-saxons, encore trop timides : 85 % du marché anglais est détenu par les lessives trois fois concentrées quand, en France, le pourcentage est quatre fois plus bas. L'éducation du consommateur français n'est pas encore faite, qui pense encore qu'une grande bouteille propose plus de lavages qu'une petite.

En quoi les nouvelles technologies, Internet, les réseaux sociaux, peuvent-ils être considérés comme une opportunité, ou plutôt un risque sur le plan de la réputation, pour les marques ?

B.W. : Ce n'est pas un risque, c'est un fait, c'est une réalité et, en tant que tel, c'est une opportunité. Qu'on le veuille ou non, les marques sont commentées sur tous les réseaux, Facebook, Twitter, You Tube, par les consommateurs, en bien comme en mal. On n'y peut rien, c'est ainsi. Il faut donc utiliser le digital comme une opportunité pour communiquer autrement, plus directement, avec nos consommateurs, multiplier les points de contacts avec eux, augmenter l'affinité. Unilever compte parmi les plus gros investisseurs dans le digital, nous avons été très vite sur Facebook où la marque Magnum compte, par exemple, cinq millions de fans ! L'année dernière, notre expérience Magnum Café, café éphémère, a été relayée grâce à la technologie RFID appliquée aux réseaux digitaux. Nous sommes également en pointe avec notre marque Axe et son opération *Axe Boat* qui continue de vivre après, grâce au digital.



Il faut utiliser le digital comme une opportunité pour communiquer autrement, plus directement, avec nos consommateurs, multiplier les points de contacts avec eux, augmenter l'affinité.

Comment relégitimer la marque aux yeux de ses pourfendeurs et de certains consommateurs ?

B.W. : La critique est chose normale, le monde sera toujours fait de gens qui veulent revenir à l'âge de pierre et critiquer systématiquement les marques, symboles pour eux de la société de consommation, mais d'autres en revanche émettent des réserves dans un sens positif, pour améliorer les produits. Les marques ont besoin de ce challenge extérieur. Cette critique peut parfois être non fondée comme, par exemple, dans le cas du débat sur l'huile de palme, où il faudrait parler plus des faits, hors de tout dogme. Unilever est, pour sa part, très engagé sur l'huile de palme certifiée et entend améliorer sa traçabilité. D'autres groupes comme Ferrero, se sont également engagés sur cette voie. Malgré les critiques, les marques gardent une image de référence dans notre société.

Plus de deux milliards de gens consomment quotidiennement des marques du groupe Unilever, qui vend quelque 170 milliards de produits par an dans 190 pays ! Le monde est-il pour le groupe un vivier d'idées ?

B.W. : Nous réalisons 55 % de notre chiffre d'affaires dans les pays émergents, ce qui nous permet d'afficher de bonnes performances grâce à notre présence dans des marchés plus dynamiques, aussi bien sur le plan démographique qu'économique. Il arrive qu'une idée développée dans tel pays soit adoptée dans tel autre. Ainsi le Magnum Café, né à Djakarta, a été adapté en France. Nous avons pour l'Europe du Sud adapté des conditionnements avec des prix plus bas afin de nous adapter à la crise économique, sur le modèle de ce qui existe en Inde où les salaires sont versés à la semaine. Nous avons lancé un premier shampoing sec de la marque Tony & Guy. En matière de détergents, en revanche, sur les questions de concentration, c'est plutôt l'Europe qui doit servir de référence. ■