

Unilever ou l'innovation au service du développement durable



Si la marque ne vit que par l'innovation, elle se doit d'anticiper les crises et mieux communiquer avec les parties prenantes. Il revient au marketing d'intégrer dorénavant la dimension citoyenne du consommateur dans sa stratégie et de faire du développement durable une opportunité de croissance.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Quelles sont les ambitions d'Unilever en matière de développement durable ?

Charles Laroche : Réconcilier les enjeux du développement durable avec les attentes du consommateur et donc repenser le marketing en l'élargissant au concept de citoyenneté. Le consommateur dit "citoyen" considère que la citoyenneté relève des institutions. Aussi se comporte-t-il sans mauvaise conscience d'autant qu'il se sent isolé et qu'il considère que ses actes n'ont pas d'incidence sur le reste du monde.

Unilever a donc pour ambition d'influer sur le comportement du consommateur et lui donner le sentiment qu'il n'est plus seul. Il revient à la sphère politique d'établir une stratégie claire afin que les industriels soient en phase avec les choix politiques relayés par les médias. Exemple d'une stratégie réussie : les tris ménagers.

Le changement des mentalités peut-il varier dans sa rapidité et son intensité selon les cultures?

C.L. : Je vous donne mon interprétation qui est très personnelle : selon moi, la variable culturelle et plus particulièrement religieuse a influencé dans une plus ou moins grande mesure l'intérêt du citoyen dans la problématique du développement durable. Les pays d'obédience calviniste sont les terres d'élection du développement durable. Les calvinistes ont été les premiers à développer le concept de développement durable : en effet un des principes du protestantisme dicte que la planète est prêtée et que chaque génération doit en prendre soin pour la transmettre à la suivante sans dégradation. On dit même : nos enfants nous ont prêté la planète sur laquelle nous vivons. Cet état d'esprit guide le comportement du consommateur conscient qu'il n'est pas raisonnable de gaspiller les ressources de la planète (il est intéressant de noter qu'en Hollande, un prix "avantageux" s'exprime comme étant un prix raisonnable). La plupart des pays promoteurs les plus actifs du développement durable,



Il revient à la sphère politique d'établir une stratégie claire afin que les industriels soient en phase avec les choix politiques relayés par les médias.

se situent principalement dans le nord de l'Europe (Allemagne, Hollande, Suède, Suisse). Ce sont également les pays où le dialogue avec les entreprises et les ONG est le plus étroit. Les pays catholiques, eux, s'en remettent à Dieu qui veille à leur bien-être. La culture latine est une culture du temps présent qui remet son destin dans les mains de Dieu : "après nous le déluge", dit-on ! Le dialogue avec les ONG y est beaucoup moins développé. Ainsi, nous pouvons dire que la carte européenne du développement durable peut être influencée par l'éducation

religieuse. Cette dichotomie va peu à peu disparaître avec les générations futures, moins liées aux valeurs traditionnelles.

Cette carte européenne recoupe-t-elle celle du lancement de vos produits ?

C.L. : De fait, il nous a toujours été très difficile de réussir à lancer en Europe du sud des produits ayant un impact significatif et positif sur l'environnement. Ainsi, l'Italie fut, en 1989, le premier pays où Unilever a lancé une poudre compacte :



le résultat ne fut pas à la hauteur de nos ambitions et il en fut de même pour tous nos concurrents. Le même produit rencontra un vif succès en Europe du nord. Autre exemple d'innovation adoptée différemment selon les pays et les cultures : les doses. Promouvoir une telle innovation en France ne peut rencontrer le succès qui si l'accent est mis sur la facilité d'usage. C'est ainsi que la pastille Sun de 25 gr., premier produit multifonctionnel (produit de rinçage, adoucissant et performance), a été lancée en France en soulignant sa praticité, le "3 en 1", et non son impact pourtant évident sur le développement durable. Dans le nord de l'Europe, le consommateur perçoit immédiatement l'impact sur l'environnement.

Comment, dès lors, convaincre les consommateurs de l'Europe du sud que le développement durable est un enjeu prioritaire ?

C.L. : Si l'on accepte que le consommateur est égoïste et aime la facilité, nous avons identifié les deux axes qui permettront de le faire bouger. Le consommateur doit se sentir directement touché pour réagir et dans le même temps la réaction ne doit pas entraîner trop d'efforts.

L'éducation du consommateur passe-t-elle par une communication spécifique ?

C. L. : Le développement durable est une affaire de long terme. Les campagnes de communication sont relativement inopérantes. Il ne faut surtout pas se comporter en "petit professeur" et montrer du doigt le consommateur et ses défauts. Il faut donc agir à son insu. Il revient à l'industriel, dans la ligne de mire des institutions, des ONG et des médias, d'ouvrir le dialogue, d'afficher clairement sa responsabilité et de vendre des marques "responsables". Le mensonge par omission sera pourchassé sans répit. A défaut, les réglementations se substitueront à la défaillance des entreprises.

Pas de développement durable sans innovation ?

C.L. : C'est un win/win car l'innovation renforce notre position de leader, crée la différence. Accélérer le rythme de l'innovation permettra d'éliminer les entreprises défaillantes. Sans innovation, nos marques perdent leur raison d'être et le consommateur vite rassasié, devient infidèle. Nous devons anticiper ses besoins tout en évitant de tomber dans le piège des fausses innovations, prétexte pour que le consommateur consomme davantage. Même l'actionnaire prend conscience que son revenu passe par le développement durable.

Quelles sont les nouvelles contraintes imposées à l'innovation par le développement durable ?

C.L. : Dans le domaine des lessives, nous avons atteint, aujourd'hui, un niveau très sophistiqué. Grâce aux nombreuses innovations que nous avons apportées, les consommateurs peuvent revêtir des textiles de couleur ou des textiles délicats. Au reste, ils considèrent ces innovations comme acquises. Avec 50 gr de détergent, on lave actuellement 5 kilos de linge quand il en fallait cinq fois plus avant ! Mais il faut toujours innover car dans tous les secteurs où l'innovation n'est pas régulière les marques de distributeurs arrivent en force. Reste que le développement durable nous conduit à nous interroger sur le bon usage des ingrédients. La phobie du "chimique" et de la bio-accumulation et d'autres questions comme les tests sur



Le consommateur ignore que tous ces produits sont aux mains du groupe Unilever.

animaux doivent conduire les industriels à mieux communiquer avec toutes les parties prenantes, les ONG en particulier.



Quand un consommateur achète Omo ou Lipton, il ignore que la "maison mère" s'appelle Unilever. Est-ce un handicap pour communiquer ce que fait le groupe en matière de développement durable ?

C.L. : Ceci est un débat très intéressant. Il est vrai qu'Unilever est connu à travers ses marques que les consommateurs choisissent. Il est également vrai que le consommateur de plus en plus informé veut savoir qui est derrière les marques qu'il choisit. Il est donc important qu'Unilever puisse, dans le futur, promouvoir son engagement dans le développement durable.

Comment les objectifs environnementaux du groupe Unilever sont-ils définis et adoptés pour toutes les structures ?

C.L. : Les objectifs environnementaux sont complètement intégrés dans les activités du groupe Unilever. Un centre indépendant, Safety and Environment Assurance Centre, vérifie et contrôle les process et produits développés. Un groupe d'experts en environnement (UEG) a la responsabilité de développer, mettre à jour et "implémenter" la stratégie environnementale du groupe. ■

