



# La méthode Polman pour faire passer Unilever à la vitesse supérieure

Patron du groupe depuis deux ans, cet ancien de Procter et Nestlé a relancé le groupe après dix ans d'atonie. Interview exclusive.

**ENTREPRISE** C'est l'homme qui a ramené Unilever en tête du peloton des géants de l'agroalimentaire, des produits de soin et d'entretien. Paul Polman, 54 ans, a succédé il y a deux ans au Français Patrick Cescau à la tête du groupe, qui publiera ses résultats 2010 le 3 février. Unilever devrait dépasser 44 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

« Avec Paul Polman, Unilever passe à la vitesse supérieure, confie l'un des dirigeants du groupe. Il porte la vision la plus ambitieuse qui ait jamais été à la tête du groupe. »

Unilever revient de loin. Le groupe a longtemps été à la traîne de Nestlé, Kraft et Procter & Gam-

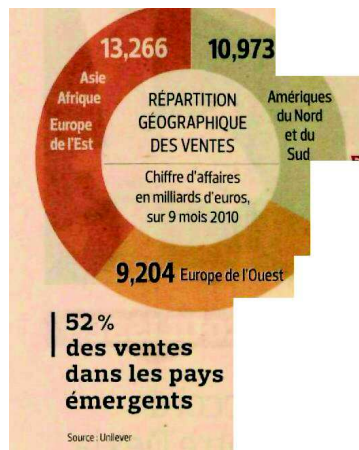
ble. Pendant les années 2000, cessions et fermetures d'usines se sont enchaînées. Plombé par un portefeuille de 1 600 marques, le groupe a fait un nettoyage, n'en conservant que 400 dont ses blockbusters Dove, Sunsilk et Axe.

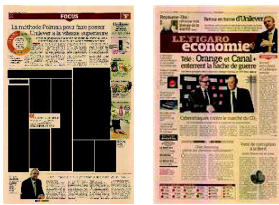
Patrick Cescau avait initié le projet « One Unilever » pour permettre au groupe de s'affranchir de sa structure bicéphale anglo-néerlandaise. Paul Polman, marathonnier accompli, veut accélérer la mue du groupe avec son plan d'action « Compass », destiné à remettre Unilever sur les rails de la croissance. D'ici à dix ans, le groupe doit doubler ses ventes et compter un milliard de consommateurs supplémentaires dans les pays émergents.

## Croissance externe

Premier dirigeant recruté hors du groupe, ce Néerlandais a fait toute sa carrière chez Procter & Gamble, dont il a dirigé la division Europe jusqu'en 2005, avant d'être recruté par Nestlé. Pressenti pour devenir n° 1, il a quitté le géant suisse, faute d'obtenir le poste. Depuis deux ans, il met son ambition au profit d'Unilever. Le groupe a réalisé l'une de ses plus grosses opérations de croissance externe en septembre, rachetant pour 2,7 milliards d'euros les shampoings Alberto Culver. Il vient d'obtenir l'aval de Bruxelles pour le rachat de la division hygiène de la personne de Sara Lee. ■

K. L.





## « Nous avons connu en 2010 notre meilleure année de croissance depuis vingt-cinq ans »

PROPOS RECUEILLIS A LONDRES PAR  
KÉREN LENTSCHNER  
ET IVAN LETESSIER

**LE FIGARO.** - Unilever a retrouvé une bonne croissance et une image positive sur les marchés. Quelles sont les clefs de ce retour en forme ?  
**Paul POLMAN.** - Nous avons connu en 2010 notre meilleure année de croissance en volume depuis vingt-cinq ans, et notre profitabilité a augmenté. Mais une hirondelle ne fait pas le printemps, et nous avons besoin de plusieurs années de performance régulière. Lorsque la récession est survenue en 2009, nous avons été la première entreprise à prendre des mesures de court terme, en repensant les salaires, négociant les contrats et réduisant les dépenses de voyage. Nous avons aussi immédiatement investi dans le long terme, en augmentant nos investissements en R & D et en publicité, en lançant plus d'innovations et en effectuant nos deux acquisitions les plus importantes depuis dix ans.

**Qu'avez-vous changé dans la culture d'Unilever ?**

Il est plus difficile de faire évoluer la culture d'Unilever que sa stratégie et son organisation. Cela prendra encore plusieurs années. Après des années de restructurations, la culture d'Unilever était devenue plus lente, tournée vers l'intérieur. Rien n'était cassé, mais il fallait redonner aux gens la fierté d'appartenir à l'entreprise et revenir à une stratégie de croissance. Je veux axer la culture d'Unilever davantage sur les consommateurs et les clients, la rendre plus réactive et plus orientée sur la performance. Il faut continuer à mettre la barre plus haut pour grandir plus vite.

**La crise a-t-elle transformé le comportement des consommateurs ?**

Ils sont beaucoup plus préoccupés par la valeur des produits et ils ont perdu leur confiance dans les institutions. 80 % d'entre eux estiment que les gouvernants et les entreprises privilégient leurs intérêts propres au détriment des leurs. Ils veulent être plus impliqués, ce qui devient plus facile à l'ère de Facebook. Nous devons en tenir compte, avec 2 milliards de personnes qui utilisent nos produits quotidiennement, dans sept foyers sur dix. Les

marques ne peuvent perdre la confiance des consommateurs, sinon, elles perdent leur raison d'être. Nous devons répondre à leurs attentes en termes de développement durable. Ils voient l'échec des sommets de Cancun et de Copenhague sur le climat, la multiplication des catastrophes naturelles et des émeutes, la croissance de la pauvreté et de la malnutrition. Ils savent que l'on ne peut plus vivre comme cela.

**Comment adaptez-vous votre stratégie à cette évolution ?**

Avec notre Plan Unilever pour un mode de vie durable, nous nous sommes fixé trois objectifs : doubler notre activité tout en réduisant notre impact environnemental, nous approvisionner en totalité en ingrédients issus du développement durable pour nos produits alimentaires et toucher un milliard de nouveaux consommateurs. Nous faisons le pari d'améliorer leur accès à la nutrition et à la santé en les familiarisant avec des gestes simples, comme se laver les mains et se brosser les dents.

**Unilever a-t-il un intérêt à améliorer les conditions de vie ?**

D'ici vingt à trente ans, les besoins alimentaires de la planète auront augmenté de 70 %, avec 2 milliards d'habitants en plus sur la terre, mais la productivité alimentaire n'augmente pas à ce rythme. Unilever a une responsabilité pour créer suffisamment de nourriture. Nous incitons gouvernements et institutions à porter de 4 à 10 % la part des investissements dans l'agriculture : nous nous sommes engagés à former 500 000 petites exploitations agricoles. Il faut créer un marché libre avec moins de subventions agricoles aux États-Unis et en Europe, investir dans les biotechnologies, accepter les transferts de technologies aussi vers les pays les plus pauvres, arrêter la déforestation et créer des sources de croissance durable.

**Ces valeurs sont-elles compatibles avec votre culture de la performance ?**

Notre plan aura un impact sur la population, la planète et les profits d'Unilever. Nos lessives concentrées sont meilleures pour l'environnement, plus efficaces et renforcent l'image d'Unilever, dont le logo est présent sur un nombre croissant de produits. Au niveau individuel, un consommateur peut se sentir impuissant face à l'avenir de la planète. Mais lorsqu'il sait que 2 milliards de personnes partagent les mêmes gestes quotidiens que lui, il se sent davantage concerné. En choisissant des produits dans l'intérêt de la société, il favorise une croissance durable. Notre plan permet d'avoir des employés plus motivés et de renforcer la confiance dans nos produits. Les consommateurs privilégieront les entreprises qui s'engagent.

ronnement, plus efficaces et renforcent l'image d'Unilever, dont le logo est présent sur un nombre croissant de produits. Au niveau individuel, un consommateur peut se sentir impuissant face à l'avenir de la planète. Mais lorsqu'il sait que

2 milliards de personnes partagent les mêmes gestes quotidiens que lui, il se sent davantage concerné. En choisissant des produits dans l'intérêt de la société, il favorise une croissance durable. Notre plan

permet d'avoir des employés plus motivés et de renforcer la confiance dans nos produits. Les consommateurs privilégieront les entreprises qui s'engagent.

**Comment vous adaptez-vous à la flambée des matières premières ?**

Ce problème est lié à la fois à des phénomènes climatiques, à l'augmentation de la population et à la diminution des ressources disponibles. À cela s'ajoute la spéculation, qui favorise la volatilité des cours. Cela nous oblige à poursuivre la rationalisation de nos coûts, car la préservation de notre compétitivité en termes de prix pour les consommateurs est cruciale pour assurer un développement de nos volumes. Mais si les cours de certaines matières premières doublent, tout le monde devra payer.

**Vos récentes cessions et acquisitions indiquent un renforcement dans les cosmétiques au détriment de l'agroalimentaire. Est-ce une nouvelle orientation du groupe ?**

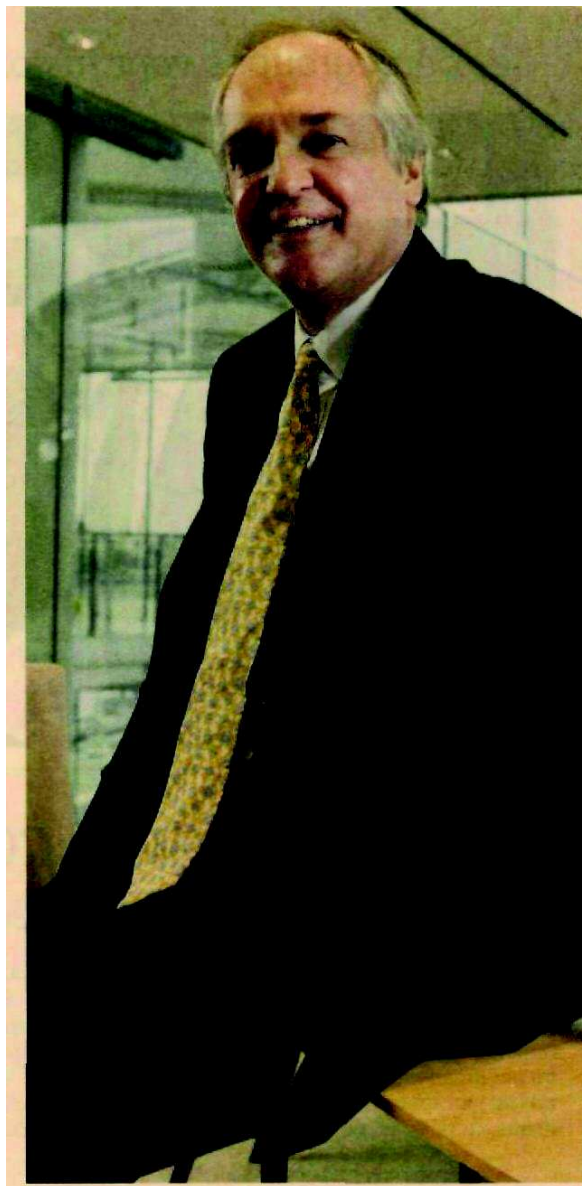
75 % de notre croissance vient des pays émergents, une zone où nous sommes plus présents que nos concurrents et qui représente 52 % de notre chiffre d'affaires. Dans ces pays, l'essentiel de l'activité provient des soins de la maison et de la personne. Lorsque les gens commencent à gagner leur vie, la première chose qu'ils achètent, c'est du savon et du dentifrice. C'est pourquoi ces activités croissent très rapidement. Nos acquisitions nous permettent de nous renforcer là où nous sommes bons. Nous avons acheté des spécialistes des glaces en Russie et en Grèce. Nous sommes à la recherche d'ac-

quisitions dans l'ensemble des secteurs qui constituent notre cœur de métier.

**Comment adaptez-vous votre offre dans les marchés émergents ?**

Nous avons été les premiers à introduire des doses unitaires de shampoing et de lessive afin de proposer des prix plus accessibles. Il nous faut adapter les produits sans que nos consommateurs ne se sentent floués. Ils ne doivent pas être traités comme des citoyens de seconde

zone. Avec moins de moyens, ils veulent aussi légitimement pouvoir consommer des produits de qualité et en toute sécurité. Par ailleurs, ces marchés deviennent de plus en plus sophistiqués en raison de l'émergence de classes moyennes qu'il est de notre devoir d'accompagner. En Chine, le marché des shampoings premium est ainsi plus développé qu'aux États-Unis.







## « En France, il a fallu procéder à des restructurations »

**Votre chiffre d'affaires est en recul en Europe de l'Ouest. Cette région n'est-elle donc pas sortie de la crise ?**

Après plusieurs années de déclin, nous regagnons des parts de marché en Europe et les volumes augmentent, tout comme notre rentabilité. Mais l'environnement économique restera difficile pendant longtemps en Europe de l'Ouest. Banques, entreprises et États doivent réduire leur endettement. Cela ira contre la consommation, d'autant que la population baisse. L'Europe devrait connaître une longue période de croissance lente. Il faut agir au niveau de

l'Union européenne, car le marché intérieur ne fonctionne pas si bien, et de nombreux groupes préfèrent investir ailleurs. L'Europe doit créer un marché intérieur plus efficace, qui ne soit pas entravé par des barrières, pour ne pas perdre sa compétitivité.

**Pourriez-vous revenir sur votre projet de fermeture de l'usine Lipton de Gémenos ?**

L'une des priorités pour toute entreprise est de privilégier l'efficacité et la compétitivité de son outil industriel, notamment en cas de surcapacité. Cela nécessite parfois de faire évoluer la structure de l'organisation. En France, comme dans

d'autres pays, nous avons fait le choix d'investir et il nous a aussi fallu procéder à des restructurations et à des réorganisations, tout en essayant d'en minimiser les conséquences. Cela peut donner lieu à une situation difficile et créer des tensions. Nous devons considérer les salariés concernés avec beaucoup d'écoute, de dialogue et de respect. C'est le lot de toute entreprise de passer par là. Cela ne nous empêchera pas de continuer à investir en France, où nous avons accéléré le rythme de nos innovations et investi davantage dans nos marques. ■

