

ADIEU, MÈRE GILLETTE

Adieu, mère Gillette

MARGE — L'acquisition Gillette-Duracell

La direction de Gillette à l'époque de l'opération

Alfred M. Zeien — Président du Conseil d'administration et Chief Executive Officer — fut l'homme qui obtint la confiance totale de Warren Buffett, le principal actionnaire de Berkshire Hathaway, la société d'investissement du Nebraska.

Pendant de nombreuses années, Zeien prospéra. Le chiffre d'affaires augmenta. Les profits augmentèrent. Les actionnaires furent récompensés.

Son style d'homme Gillette remplissait chaque pièce, chaque bureau, chaque moment de nos vies professionnelles. À cette époque nous étions près de 25 000 employés, directs et indirects.

Les valeurs, la famille, la mission, le style de leadership, la formation et la conviction que l'individu passait avant le profit n'étaient pas de simples mots sur un mur. Ils faisaient partie de la culture de l'entreprise.

La récompense était visible.

L'action Gillette commençait souvent l'année autour de vingt à vingt-cinq dollars et terminait fréquemment douze mois plus tard entre cinquante-cinq et soixante.

C'étaient les années de gloire.

L'entreprise était rentable, et de l'employé de l'entrepôt au Président, les gens étaient fiers d'en faire partie.

Puis vint la succession.

Michael C. Hawley, le numéro deux de Zeien, devint finalement CEO après que Zeien eut achevé son mandat.

C'est Hawley qui coordonna l'acquisition de Duracell, annoncée le 12 septembre 1996 et achevée le 30 décembre de la même année.

Hawley croyait que les piles étaient une activité à forte valeur ajoutée.

Il voyait des produits dont les coûts de distribution ne représentaient qu'une petite part du prix de vente final.

Il croyait que l'activité des piles pouvait générer des marges semblables à celles des lames de rasoir.

Ce qu'il n'a jamais pleinement réalisé, à mon avis, c'est que les piles étaient en fin de compte une activité industrielle. Rien de plus.

Au moment de la transaction, Gillette valait environ 8,8 milliards de dollars, tandis que Duracell était valorisée à environ 2,1 milliards.

Pourtant personne ne semblait prêt à étudier le marché qui allait finir par créer les problèmes qui suivirent.

Après la fusion, l'ensemble générait environ 10,9 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel.

Du côté de Duracell, le Président et CEO était Charles R. Perrin.

Peu après l'achèvement de l'acquisition, Perrin quitta l'entreprise avant que la structure de direction finale ne soit pleinement définie.

L'un de ces accords non écrits qui semblent toujours exister dans les grandes transactions d'entreprise était déjà en marche.

Chacun devait trouver une place.

Personne ne pouvait être écarté trop vite.

Chacun avait besoin d'un siège.

Hawley respecta cette entente.

Mais il prit aussi la décision qui, à mon avis, fut le tournant.

Il supprima la structure de direction traditionnelle de Gillette et promut des cadres venant d'Oral-B et de Braun.

Les ingénieurs arrivèrent.

Et très vite il devint clair à quel point ils voyaient l'activité différemment.

Ils avaient bâti la fameuse promesse :

« Duracell dure jusqu'à cinq fois plus longtemps. »

Ce que les consommateurs comprenaient rarement, c'est que ce n'était pas une vérité absolue sur toute la catégorie.

Le message était construit autour de technologies de piles en évolution.

Le marché passa des solutions basiques et bon marché à la technologie alcaline, positionnée comme plus fiable et plus durable.

Puis vint la stratégie de segmentation familière.

D'abord Plus.

Puis Ultra.

Plus de niveaux.

Plus de positionnement.

Plus de prix.

Ces managers parlaient sans fin de visibilité, de placement secondaire et de présentoirs multi-emplacements.

Ils avaient appris une leçon simple :

Un produit à cycle de remplacement doit être vendu vite.

Le moyen le plus rapide d'accélérer le sell-out est de placer le produit partout où le consommateur tourne la tête.

Les présentoirs de sol permanents devinrent la règle.

L'objectif était clair :

Faire entrer en collision les consommateurs avec la marque.

Encore et encore.

Et encore.

Ce qui reste difficile à oublier pour moi, c'est qu'une activité générant seulement une fraction du chiffre d'affaires de Gillette a fini par dominer l'organisation.

Et, à mon avis, par démanteler une grande partie de ce qui faisait l'unicité de Gillette.

Après cela, il est devenu plus facile de comprendre pourquoi Warren Buffett a fini par accepter la vente de Gillette à Procter & Gamble.

P&G avait déjà tenté d'acquérir Gillette au cours des années précédentes.

L'une de ces tentatives avait été ouvertement hostile.

Les premières approches avaient été rejetées.

La dernière a réussi.

Ce qui a été perdu, ce ne sont pas les produits.

Ce qui a été perdu, c'est la culture.

L'identité.

La relation entre l'entreprise et ses clients.

De nouveaux systèmes furent imposés.

Les plateformes de facturation furent changées.

Les programmes de logistique ne parvenaient pas à communiquer correctement.

Le service client en souffrit.

Pendant près d'un an, la perturbation fit partie de la vie quotidienne.

Et c'est là, pour moi, que l'histoire s'est terminée.

Les produits ont survécu.

Les marques ont survécu.

Mais quelque chose d'autre, non.

Le cœur de Gillette a changé.

Adieu, mère Gillette.

Ferdinando Frega