



L'erreur du miroir

MADemoiselle WILKINSON — LA DAME D'ACIER • Ferdinando Frega

L'erreur du miroir

MADemoiselle WILKINSON — LA DAME D'ACIER

En 1996, une entreprise de rasoirs racheta une entreprise de piles, convaincue que l'espace en rayon et la puissance marketing pourraient transformer des piles en lames.

En 2003, une entreprise de piles fit exactement l'inverse.

Energizer Holdings, une société bâtie autour des piles alcalines, racheta à Pfizer l'activité mondiale de rasage humide Schick-Wilkinson Sword.

Les analystes y virent une manœuvre habile.

Une diversification naturelle.

Un moyen de peser davantage auprès des détaillants.

Personne ne semblait disposé à poser la question évidente.

Si Gillette — l'entreprise qui comprenait véritablement le métier du rasage — avait eu du mal à faire cohabiter confortablement piles et lames sous le même toit, pourquoi une entreprise de piles réussirait-elle là où Gillette avait rencontré ses limites ?

La réponse vint lentement.

Comme toujours.

En 2003, Wilkinson Sword lança le Quattro, le premier système de rasage à quatre lames.

C'était une véritable prouesse d'ingénierie.

Un instant, cela sembla valider la stratégie.

Mais l'ingénierie n'avait jamais été le vrai problème.

C'était la culture.

Une pile se vend par la distribution, la visibilité, la rotation et la notoriété de la marque.

Un système de rasage, c'est différent.

Le manche.

La cartouche.

Le cycle de remplacement.

La fidélité du consommateur.

Une relation qui se construit sur des années, non sur des semaines.

Energizer savait gérer le premier cas.

Elle n'embrassa jamais pleinement la logique du second.

Pendant plus d'une décennie, Schick et Wilkinson Sword évoluèrent au sein d'une structure conçue pour un tout autre métier.

Finalement, la séparation arriva.

L'activité des piles resta une entreprise à part.

L'activité du rasage trouva sa propre identité sous Edgewell Personal Care.

Ce n'est qu'alors que les marques retrouvèrent un environnement bâti autour de ce qu'elles étaient réellement.

Rétrospectivement, deux entreprises commirent une erreur semblable, en partant de directions opposées.

Gillette crut qu'une pile pouvait se gérer comme un rasoir.

Energizer crut qu'un rasoir pouvait se gérer comme une pile.

Toutes deux sous-estimèrent le pouvoir de la culture.

Car des activités peuvent se ressembler sur un tableur.

Dans la réalité, elles le sont rarement.

La Dame survécut.

Comme toujours.

Mais il fallut des années avant qu'elle ne retrouve enfin le chemin de la maison.

Ferdinando Frega