

LA COMPÉTITION GILLETTE

Aucune analyse d'entreprise n'en parle jamais vraiment, parce que le concurrent n'est jamais qu'un fabricant qui essaie de s'emparer d'un espace de marché, sans culture ni professionnalisme, fondant son savoir uniquement sur les besoins — et son jugement ne touche jamais aux nécessités réelles du client.

Dans les réunions Gillette des années 80, le premier point présenté par toute circulaire commerciale concernait la part de marché, où les données de consommation étaient exprimées en sell-out — c'est-à-dire ce qui avait effectivement été vendu et livré aux consommateurs, mesuré par la principale agence d'études américaine, NIELSEN — même si personne n'a jamais su sur quels points de vente échantillons en Italie elle se fondait.

C'était la Bible des données : rien d'autre ne pouvait représenter un chiffre plus réel.

On y trouvait les chiffres de consommation par type de produit, la part de marché en volume, d'abord découpée en 4 zones italiennes standard — NORD-OUEST, NORD-EST, CENTRE, SUD-ÎLES — puis, pour mieux comprendre ce qui se passait, le siège londonien de Gillette Europe demanda également des données par sous-zone, afin de voir en détail où le phénomène des ventes touchait des points inattendus et pourquoi la consommation ne cessait d'augmenter.

L'analyse d'entreprise ne trouvait jamais les points faibles, à la manière de certaines cliniques médicales biologiques où les instruments mesurent souvent non seulement les valeurs numériques mais aussi les effets invisibles — le genre de chose que seule mère Gillette savait faire sur le marché.

On nous appelait souvent « les gens de la lame », leader du marché avec 92 % de part de marché — du moins sur les systèmes de rasage — là où les mauvaises langues répétaient haut et fort que nous n'étions que des preneurs de commandes, pas des vendeurs, à la manière de l'Église catholique qui collecte auprès de ses bienfaiteurs par la charité.

Au milieu des données sur les lames, une présence détonnait : BIC sur les rasoirs jetables, où leurs chiffres sur le mono-lame en faisaient le leader du marché, et nous ne restions que deuxièmes sur ce marché.

Quand on demandait pourquoi nous devrions nous contenter de la deuxième place, la direction répondait que ce n'était pas un marché d'intérêt réel et que nous allions de toute façon retirer le produit du marché sous peu — en fait, ils voulaient savoir comment écouler immédiatement le stock existant et faire de la place à d'autres produits.

L'idée ne tarda pas à venir, quand quelqu'un à Boston dit : « Contactez FREGA — c'est lui qui sera délégué pour ce genre de magie. »

Les entrepôts furent vidés en peu de temps, mais le plus triste est que six mois plus tard les données du marché nous donnaient leader de la catégorie : BIC était devenu deuxième, et tout le monde tenta de le cacher, parce que c'était un de ces cas où le succès crée le malaise — puisqu'il prouve que la décision prise était mauvaise.

Il y avait ensuite les produits de toilette, en particulier la mousse à raser et la crème à raser ; l'air des chiffres de part de marché italiens changeait considérablement — nous détenions 28-30 % sur la mousse et 18-20 % sur la crème — mais les hommes Gillette du Sud de l'Italie, par nature, étaient toujours loyaux et particulièrement fiers, et aucun d'eux ne laissait passer l'occasion d'y apposer sa propre marque, de se tailler un rôle, comme une mère l'enseigne à son fils.

Je me souviens de la première réunion avec le nouvel Area Manager, un homme de P&G, Sicile, tout juste arrivé chez Gillette, qui dit d'emblée : « La musique est bonne, mais chaque violon doit jouer sa propre mélodie, et le son sera celui d'un déplacement des parts de marché. »

Les vendeurs plus âgés le regardèrent avec une méfiance amicale et de l'attention, et moi — la seule note jeune du groupe — je compris immédiatement que mon gladiateur ne demandait pas une revanche, mais une légitimité, dans l'arène et hors de l'arène, et ensemble nous avons bâti un nouvel empire.

C'est alors que les premiers camions commencèrent à rouler directement de Londres jusqu'en Calabre, mousse à raser uniquement, et ce n'était pas du bruit — c'était simplement le succès qui conduisit plus tard au mariage de Gillette et de P&G. Nous étions seulement arrivés les premiers, et ensuite quelqu'un d'autre a copié.

Mais comme pour toute nouveauté que l'on entreprend, celle-ci fit aussi grimper en flèche la part de marché de la mousse à raser à 44 %, un chiffre jamais enregistré auparavant en Italie ; et juste au moment où tout le monde pensait que nous étions arrivés, le manager de P&G me dit : « Maintenant FREGA, il faut améliorer la part de marché de la CRÈME À RASER EN TUBE », là où COLGATE PALMOLIVE était leader absolu avec 70 % de part. Mais personne n'a jamais dit que c'était impossible, parce que les hommes capables ne se plaignent jamais devant une blessure évidente — ils baissent la tête et se mettent au travail.

La première demande partit vers Boston, où l'on nous demanda d'aligner le format sur les 100 ml de COLGATE, en éliminant les deux formats 75-150 ml de la gamme Gillette.

Désormais nous jouions à armes égales, et les prix restaient toujours premium : personne ne bradait quoi que ce soit ni ne se livrait à des pratiques commerciales déloyales — ce n'était pas le style des hommes de l'entreprise.

Les gens de COLGATE étaient concentrés sur la vente de leurs détergents, et le produit CRÈME À RASER EN TUBE était un béliard sur un marché où le leader ne joue pas seulement le marché — il est le marché.

Il ne s'agissait pas de volume — un produit modeste, où les ventes unitaires représentaient de faibles chiffres — mais d'une affaire de caractère et de principe, et le nouveau manager n'a jamais caché son ambition pour nous deux.

Pour le dire simplement : en une seule année, pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, sur cette marque précise, nous sommes passés d'une part de marché régionale de 22 % à 48 %, et les managers du siège romain de Colgate Palmolive tentèrent de nous contacter pour comprendre comment diable nous avons fait.

Mais l'histoire ne s'arrête pas là : vingt ans avaient passé depuis que j'avais quitté l'entreprise, et un jour je me suis retrouvé dans un centre commercial, où il y avait une concession automobile, et la tante de ma femme voulait acheter une voiture à crédit.

Le directeur de cette concession était un ancien responsable de zone de Colgate Palmolive qui me connaissait bien, et à chaque fois il ne manquait jamais l'occasion de crier mon nom sur le ton de la moquerie, mais je ne l'ai jamais pris personnellement — ce n'était qu'un jeu.

Il m'a salué tout de suite, et une fois la tante ayant terminé les papiers de la voiture, il m'a pris à part et m'a dit que pour approuver le dossier il lui fallait la signature d'un garant — et que la mienne ferait l'affaire.

Il m'a tendu le formulaire, et je l'ai signé : ROMAN POLASKI. Puis je suis parti, en souriant.

La voiture a été livrée, et cette signature n'a jamais été vérifiée : ce n'était qu'un homme de Colgate, quelqu'un que j'avais continué à battre — jamais vraiment ma concurrence, juste quelqu'un qui me regardait et demandait : « Mais qui diable es-tu ? »

Et je disais : « Juste quelqu'un que tu n'attendais pas. »

Ferdinando

Ferdinando Frega — gillettenarrative.com