

L’ERREUR EN MIROIR DE WILKINSON

En 1996, un fabricant de rasoirs racheta un fabricant de piles, convaincu que la place en rayon et la force du marketing pouvaient transformer des piles en lames.

En 2003, un fabricant de piles fit exactement l’inverse.

Energizer Holdings, une entreprise bâtie autour des piles alcalines, racheta à Pfizer l’activité mondiale de rasage mécanique Schick-Wilkinson Sword.

Les analystes y virent un coup habile.

Une diversification naturelle.

Une façon de peser davantage face aux distributeurs.

Personne ne semblait disposé à poser la question qui s’imposait.

Si Gillette — l’entreprise qui comprenait vraiment le métier du rasage — avait peiné à faire cohabiter sereinement piles et lames sous le même toit, pourquoi un fabricant de piles réussirait-il là où Gillette avait trouvé ses limites ?

La réponse arriva lentement.

Comme à son habitude.

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

C’était une véritable prouesse d’ingénierie.

Un instant, il sembla donner raison à 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 autre chose.

Manche.

Cartouche.

Cycle de remplacement.

Fidélité du consommateur.

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

Energizer savait gérer la première.

Il n’épousa jamais pleinement la logique du second.

Pendant plus de dix ans, Schick et Wilkinson Sword évoluèrent au sein d’une structure conçue pour un tout autre métier.

La séparation finit par arriver.

L’activité piles resta une entreprise à elle seule.

L’activité rasage trouva sa propre identité sous le nom d’Edgewell Personal Care.

Alors seulement les marques retrouvèrent un environnement bâti autour de ce qu’elles étaient réellement.

Avec le recul, deux entreprises ont commis une erreur semblable, en sens inverse.

Gillette a cru qu’une pile pouvait se gérer comme un rasoir.

Energizer a cru qu’un rasoir pouvait se gérer comme une pile.

Toutes deux ont sous-estimé la force de la culture.

Parce que les métiers peuvent se ressembler sur une feuille de calcul.

En réalité, ils se ressemblent rarement.

La Lady a survécu.

Comme toujours.

Mais il lui a fallu des années avant de retrouver enfin le chemin de la maison.

Ferdinando