

GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

ADIEU, MÈRE GILLETTE

L’acquisition Gillette–Duracell

La direction de Gillette au moment de l’opération

Alfred M. Zeien — président du conseil d’administration et directeur général — était l’homme qui avait gagné la confiance totale de Warren Buffett, le premier actionnaire de Berkshire Hathaway, la société d’investissement du Nebraska.

Pendant de longues années, Zeien a prospéré. Le chiffre d’affaires augmentait. Les profits augmentaient. Les actionnaires étaient récompensés.

Son style d’homme Gillette remplissait chaque salle, chaque bureau, chaque instant de notre vie professionnelle. À l’époque, nous étions près de 25 000 salariés, directs et indirects.

Les valeurs, la famille, la mission, le style de direction, l’éducation, 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 la terminait fréquemment, douze mois plus tard, entre cinquante-cinq et soixante.

C’étaient les années de gloire.

L’entreprise était rentable et, du magasinier au Président, on était fier d’en être.

Puis est venue la succession.

Michael C. Hawley, le numéro deux de Zeien, a fini par devenir PDG une fois le mandat de Zeien achevé.

C’est Hawley qui a coordonné l’acquisition de Duracell, annoncée le 12 septembre 1996 et finalisée le 30 décembre de la même année.

Hawley était convaincu 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 dégager des marges comparables à celles des lames de rasoir.

Ce qu'il n'a jamais pleinement compris, à mon avis, c'est que les piles étaient au fond une activité de fabrication. Rien de plus.

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

Pourtant, personne ne semblait disposé à étudier le marché qui allait finir par créer les problèmes qui ont suivi.

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

Côté Duracell, le PDG était Charles R. Perrin.

Peu après la finalisation de l'acquisition, Perrin a quitté l'entreprise, avant que la structure de direction définitive ne soit entièrement arrêtée.

Un de ces accords non écrits qui semblent toujours exister dans les grandes opérations d'entreprise était déjà à l'œuvre.

Chacun devait trouver une place.

Personne ne pouvait être écarté trop vite.

Il fallait un siège à tout le monde.

Hawley a respecté cette entente.

Mais il a aussi pris la décision qui, selon moi, a été le tournant.

Il a supprimé la structure de direction traditionnelle de Gillette et promu des dirigeants venus d'Oral-B et de Braun.

Les ingénieurs sont arrivés.

Et très vite, on a vu à quel point ils regardaient le métier autrement.

Ils avaient construit 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 pour toute la catégorie.

Le message était bâti autour de technologies de piles en pleine évolution.

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

Puis est venue la stratégie de segmentation bien connue.

D’abord Plus.

Puis Ultra.

Davantage de niveaux.

Davantage de positionnements.

Davantage de prix.

Ces managers parlaient sans fin de visibilité, de second emplacement et de présentoirs multipliés dans tout le magasin.

Ils avaient appris une leçon simple :

Un produit à cycle de remplacement doit se vendre vite.

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

Les présentoirs permanents au sol sont devenus la règle.

L’objectif était clair :

Faire en sorte que le consommateur se cogne à la marque.

Encore et encore.

Et encore.

Ce que j’ai toujours du mal à oublier, c’est qu’une activité qui ne générait qu’une fraction du chiffre d’affaires de Gillette a fini par dominer l’organisation.

Et, selon moi, par démanteler une grande partie de ce qui rendait Gillette unique.

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 repoussées.

La dernière a abouti.

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 ont été imposés.

Les plateformes de facturation ont été changées.

Les logiciels de logistique ne communiquaient pas correctement.

Le service client en a souffert.

Pendant près d’un an, la désorganisation a fait partie du quotidien.

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

Les produits ont survécu.

Les marques ont survécu.

Mais autre chose n’a pas survécu.

Le cœur de Gillette a changé.

Adieu, Mère Gillette.

Ferdinando