

THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

LA CONCURRENCE DE GILLETTE

Aucune analyse d’entreprise n’en parle jamais vraiment, parce que le concurrent n’est toujours qu’un fabricant qui cherche à s’emparer d’un bout de marché, sans culture ni professionnalisme, qui ne fonde son savoir que sur les besoins — et dont le jugement ne touche jamais aux nécessités réelles du client.

Dans les réunions Gillette des années 80, le premier point que présentait chaque circulaire commerciale concernait la part de marché, où les données de consommation étaient exprimées en sell-out — c’est-à-dire ce qui avait réellement été vendu et remis aux consommateurs, relevé par la première agence d’études américaine, NIELSEN — même si personne n’a jamais su sur quels points de vente témoins, en Italie, elles reposaient.

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 répartie 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 a réclamé aussi les données par sous-zone, afin de voir dans le détail où le phénomène des ventes touchait des points inattendus et pourquoi la consommation ne cessait d’augmenter.

L’analyse d’entreprise n’a jamais trouvé les points faibles, comme le font certaines cliniques de médecine biologique, où les instruments mesurent souvent non seulement les valeurs chiffrées 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 dans les systèmes de rasage — et 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 encaisse auprès de ses bienfaiteurs au nom de la charité.

Au milieu des données sur les lames, une présence détonnait : BIC dans les rasoirs jetables, où ses chiffres en monolame en faisaient le leader du marché, et nous n’étions que deuxièmes

sur ce marché-là.

Quand on a demandé pourquoi nous devions nous contenter de la deuxième place, la direction a répondu que ce n'était pas un marché d'un réel intérêt et que, de toute façon, nous allions bientôt retirer le produit du marché — en fait, elle voulait savoir comment écouler tout de suite le stock existant et faire de la place à d'autres produits.

L'idée n'a pas tardé à venir, quand quelqu'un à Boston a dit : "Contactez FREGA — c'est lui qu'on chargera de ce genre de magie."

Les entrepôts ont été vidés en peu de temps, mais le plus triste, c'est que six mois plus tard les données de marché nous donnaient comme marque leader : BIC était passé deuxième, et tout le monde a essayé de le cacher, parce que c'était un de ces cas où le succès met mal à l'aise — puisqu'il prouve que la décision prise était mauvaise.

Et puis il y avait les produits de toilette, en particulier la mousse à raser et la crème à raser ; là, la musique des chiffres de part de marché italiens changeait sensiblement — nous tenions 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 jamais passer l'occasion d'y mettre sa patte, de se tailler son rôle, comme une mère l'apprend à son fils.

Je me souviens de la première réunion avec le nouveau chef de zone, un homme de P&G, Sicile, tout juste arrivé chez Gillette, qui a dit d'emblée : "La musique est bonne, mais chaque violon doit jouer sa propre mélodie, et le son sera celui d'une part de marché qui bouge."

Les vendeurs plus âgés le regardaient avec une méfiance amicale et attentive, et moi — la seule note jeune du groupe — j'ai tout de suite compris que mon gladiateur ne réclamait pas une revanche, mais une légitimité, dans l'arène et en dehors, et ensemble nous avons bâti un nouvel empire.

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

Mais comme chaque fois que l'on fait du neuf, cela aussi a propulsé la part de marché de la mousse à raser à 44 %, un chiffre jamais enregistré en Italie ; et juste au moment où tout le monde nous croyait arrivés, le manager P&G m'a dit : "Maintenant, FREGA, il faut améliorer la part de marché de la CRÈME À RASER EN TUBE", où COLGATE PALMOLIVE était leader absolu avec 70 % de part de marché. Mais personne n'a jamais dit que c'était impossible, parce que les hommes capables ne se plaignent jamais devant une plaie évidente — ils baissent la tête et se mettent au travail.

La première demande est partie pour Boston, où il a été demandé d'aligner le format sur les 100 ml de COLGATE, en supprimant les deux formats de 75 et 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 d'entreprise.

Les gens de COLGATE étaient concentrés sur la vente de leurs lessives, et la CRÈME À RASER EN TUBE était un bélier sur un marché où le leader ne se contente pas de jouer le marché — il est le marché.

Ce n'était pas une question de volume — un produit modeste, dont les ventes à l'unité représentaient de petits chiffres — mais une affaire de caractère et de principe, et le nouveau manager n'a jamais caché son ambition pour nous deux.

Pour faire simple : 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 dirigeants du siège romain de Colgate Palmolive ont cherché à nous approcher pour comprendre comment diable nous avions réussi ce coup.

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

Le directeur de cette concession était un ancien chef de zone de Colgate Palmolive qui me connaissait bien et qui, chaque fois, ne manquait jamais de crier mon nom pour se moquer, mais je ne l'ai jamais mal pris — ce n'était qu'un jeu.

Il m’a salué aussitôt et, une fois que la tante a eu fini les papiers de la voiture, il m’a pris à part et m’a dit que, pour valider 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 je n’avais cessé de battre — jamais vraiment mon concurrent, juste quelqu’un qui me regardait et demandait : “Mais t’es qui, bordel ?”

Et j’ai répondu : “Juste quelqu’un que tu n’attendais pas.”

Ferdinando