

MANAGERS EN ASCENSION

MANAGERS EN ASCENSION

Gillette Trailer 9 — Nando the Scribe

gillettenarrative.com

Après seulement six mois, au tout début de 1998, sans véritable négociation, l'oncle Warren accepta d'autoriser l'acquisition de Duracell par THE GILLETTE COMPANY.

Aucun liquide ne sortait des tiroirs, aucun virement à émettre — juste des morceaux de papier avec une signature dessus et des noms à insérer. C'étaient des ACTIONS.

Et ici je m'arrête un instant, parce que je sais exactement ce qui traverse l'esprit d'un lecteur :

« Mais si Frega n'était qu'un simple vendeur, comment diable pouvait-il connaître — ou même comprendre — les dynamiques d'une acquisition ? S'appuyait-il seulement sur le noir littéraire et sur l'imagination de l'écrivain ? Ou, plus simplement : qui diable est ce type ? »

Je répondrai en quelques mots : depuis le jour où je suis entré dans le monde Gillette en 1985 — et même avant, quand j'entendais des choses à table de la bouche de mon père —, j'ai immédiatement compris ce qu'il me faudrait sacrifier.

Un peu d'amusement, une partie du frisson de dépenser de l'argent, renoncer au baseball et au basket — mais jamais au rugby, que j'ai pratiqué pendant dix ans.

Pour suivre les mouvements des actions et les investisseurs derrière eux — leurs décisions apparemment naturelles, presque invisibles si l'on ne savait pas où regarder —, il me suffisait de lire le Corriere della Sera et de télécharger des informations sur Il Sole 24 Ore, ainsi que sur Milano Finanza.

Mes seuls amis. Les seuls auxquels j'aie jamais fait confiance.

J'ai été guidé par l'instinct autant que par l'information — y compris lorsque j'ai décidé de quitter Gillette en 2003. Et ce même jour, le Directeur général, le Dr Salvioni, est parti lui aussi.

Nous avons tous deux compris que la sortie de l'oncle Warren de l'actif des investisseurs était un signal clair : l'entreprise était préparée pour la vente.

La nouvelle propriété apporterait une philosophie et une culture complètement différentes des nôtres. Tout le monde savait que P&G était amoureux de Gillette et avait déjà fait des tentatives par le passé — des tentatives rejetées, mais jamais considérées comme hostiles.

Nous, dans la vente, nous savions que nous allions bientôt rencontrer des gens qui ne pensaient pas comme nous.

Ils vendaient des détergents et de l'eau de Javel, venant d'accords de distribution avec des grossistes comme EXPORTEX. Ce n'étaient pas des vendeurs de rue.

Nous, en revanche, nous vendions des produits de luxe pour hommes.

C'était la seule différence — c'était toujours une affaire de style.

L'acquisition eut lieu.

La Bourse fut extrêmement favorable à Duracell, qui venait du monde de la métallurgie — ils étaient couverts de graisse et n'ont jamais vraiment montré leurs pertes. Ils manquaient de transparence.

Mais ils avaient la capacité de négocier exactement où placer leur direction : ils prirent les seconds niveaux de commandement — ceux qui vont droit au marché.

Pendant ce temps, les managers émergents trouvèrent l'occasion parfaite de se débarrasser de tous les chefs historiques des lames et des rasoirs — et ils le firent avec des dollars. Beaucoup de dollars.

Soudain, tous ces managers qui ne représentaient rien en termes de chiffre d'affaires et de profit entrèrent de plein droit dans les conseils.

Mais c'est une vieille règle des multinationales : un patron a toujours sous lui quelqu'un qui ne vaut pas grand-chose.

Ceux qui venaient de filiales comme Braun et Oral-B furent promus et poussèrent en avant les gens de leurs propres lignes — certains les poussèrent jusque dans la chambre à coucher.

Des gens sans culture d'entreprise, sans le sens de la structure de la société.

Des gens que Mère P&G n'eut ensuite aucun mal à mettre dehors — mais ils ont coûté une fortune aux actionnaires, et personne ne l'a même remarqué.

Gillette a cessé d'exister en 1999.

À partir de ce moment, des réalités différentes et des gens différents se sont heurtés — là où une parole n'avait plus le même poids qu'autrefois.

Nando

P.-S. Procter & Gamble a acheté des brevets, des produits et des actifs physiques. Tout le reste fut contamination — culturelle, managériale et opérationnelle.

Autobiographie historique | Ferdinando Frega — Nando the Scribe | © 2026
Gillettenarrative.com. Tous droits réservés.