

Managers P&G en ascension

Après seulement six mois, en septembre 1996, sans véritable négociation, l'Oncle Warren accepta d'autoriser l'acquisition de Duracell par The Gillette Company.

Il n'y eut pas d'argent liquide sortant de tiroirs, pas de virements bancaires à émettre — seulement des bouts de papier avec une signature et des noms à insérer. C'étaient des actions.

Et ici je m'arrête un instant, car je sais exactement ce qui traverse l'esprit du lecteur :

« Mais si Frega n'était qu'un simple vendeur, comment diable pouvait-il savoir — ou même comprendre — les dynamiques d'une acquisition ? S'appuyait-il seulement sur le noir littéraire et 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 l'univers Gillette en 1985 — et même avant, quand j'entendais des choses à table chez mon père — j'ai immédiatement compris ce que je devrais sacrifier.

Un peu de plaisir, une part du frisson de dépenser de l'argent, laisser tomber le baseball et le basketball — mais jamais le rugby, que j'ai pratiqué pendant dix ans.

Pour suivre les mouvements des actions et les investisseurs derrière elles — 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 puiser des informations dans Il Sole 24 Ore, ainsi que dans Milano Finanza.

Mes seuls amis. Les seuls en qui j'aie jamais eu confiance.

J'étais guidé autant par l'instinct que par l'information — y compris quand 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 la position d'investisseur était un signal clair : l'entreprise se préparait à la vente.

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

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

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

Nous, en revanche, vendions des articles de luxe pour hommes.

C'était la seule différence — ce fut toujours une question de style.

L'acquisition eut lieu.

La bourse fut extrêmement favorable à Duracell, qui venait du monde métallurgique — ils étaient couverts de graisse et ne montrèrent jamais vraiment leurs pertes. Il leur manquait de la transparence.

Mais ils avaient l'habileté de négocier précisément où placer leur management : ils gardèrent les secondes lignes de commandement — celles qui vont directement au marché.

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

Soudain, tous ces managers qui ne représentaient rien en termes de revenus et de bénéfices entrèrent dans les conseils de plein droit.

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

Ceux venus 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 sens de la structure.

Des gens que Mère P&G n'eut ensuite aucun mal à congédier — mais ils coûtèrent une fortune aux actionnaires, et personne ne s'en aperçut même.

Gillette cessa d'exister en 1999.

À partir de ce moment, des réalités différentes et des personnes différentes se heurtèrent — où un mot n'avait plus le même poids qu'auparavant.

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

Nando

GilletteNarrative · gillettenarrative.com · © 2026 Ferdinando Frega