PART I · BEGINNING



01

FORMER GILLETTE

Ferdinando Frega

ANCIEN DE GILLETTE

Quand on l’a embauché — il arrivait après vingt ans chez P&G — on lui a fait suivre une semaine de formation au siège, pour lui montrer un à un tous les rouages de l’entreprise et lui transmettre toutes les informations utiles à sa fonction.

Il est passé par le service clients, le crédit, la logistique, la gestion du personnel, le bureau du directeur général, pour boucler la boucle chez le directeur général des ventes.

Ce qu’il m’a raconté ensuite, c’est que Gillette, en plus d’être une entreprise éléphantesque, immobile depuis quelques décennies, portait aussi en elle un potentiel énorme — un potentiel qu’il fallait développer — et il n’a pas tardé à y apporter sa pierre.

Mais il y avait une attention particulière envers les personnes : là où il avait l’habitude de travailler avec des employés, des subordonnés et des supérieurs, comme sur une échelle hiérarchique, il découvrait ici la figure de l’agent commercial. Et il n’y avait pas que le langage à ajuster — toute l’attitude aussi : ne jamais commander ni ordonner, mais exposer calmement un point de vue et, là où l’entreprise l’autorisait, communiquer des procédures.

C’était un homme d’entreprise, et s’adapter ne lui a rien coûté. Mais il a fait plus que cela : il a décidé d’investir dans le plus jeune agent de sa zone, et il a fait de moi son meilleur élève.

Quelques semaines après son installation à la tête de ma zone, je me suis retrouvé dans la salle de conférences d’un hôtel de Catane, devant ce qui ressemblait à un second entretien d’embauche, à me mesurer à quelqu’un dont l’expérience, la culture d’entreprise et la formation dépassaient de loin les miennes — parce que P&G ne se contentait pas de former et de fabriquer des managers, elle en faisait toujours des hommes qui gagnent, et c’est cette étincelle qui, depuis, n’a jamais laissé mon attention s’éteindre.

Je me souviens qu’il a déplié une feuille de papier et tracé une croix de saint Patrick. J’ai cru qu’il voulait jouer à la bataille navale — au lieu de quoi il a écrit : ZONE DE FORCE, ZONE DE FAIBLESSE, ZONE D’AMÉLIORATION, ZONE DE…

J’entrais chez P&G avec un mandat d’agent commercial signé Gillette — presque un avant-goût du destin — et c’était la première fois que je travaillais pour une autre entreprise, toujours payé par ma mère.

L’épreuve n’a pas duré longtemps : deux ans à peine, assez pour dire que j’avais appris quelque chose, mais aussi que j’y avais mis du mien.

Ferdinando