

GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

GILLETTE : PRÉSIDENT & CEO

Plus l’entreprise est grande, plus elle sert de marchés, plus son portefeuille de produits est large et, paradoxalement, moins les responsabilités directes du Président semblent nombreuses.

L’affirmation peut paraître provocatrice, mais très souvent c’est exactement ainsi que cela fonctionne.

Quand on regarde une grande multinationale de l’extérieur, on a tendance à imaginer le Président en commandant absolu du navire. En réalité, dans les grandes entreprises modernes, le Président représente souvent l’autorité institutionnelle, la continuité et la relation avec le conseil d’administration et les actionnaires.

Celui qui descend réellement chaque matin sur le champ de bataille, c’est quelqu’un d’autre : le directeur général.

Le directeur général est celui qui doit produire des résultats.

Le directeur général est celui qui doit expliquer pourquoi les ventes montent ou baissent.

Le directeur général est celui qui doit justifier une perte de part de marché.

Le directeur général est celui qui doit affronter les grèves, les crises industrielles, les rappels de produits, les erreurs stratégiques et les réorganisations.

Bref, le directeur général vit sous surveillance constante.

Chaque trimestre apporte son jugement.

Chaque année apporte son évaluation.

Chaque décision a un prix.

Quand tout va bien, le mérite se partage.

Quand tout va mal, la responsabilité atterrit en général sur un seul bureau.

Celui du directeur général.

Le Président, lui, occupe un territoire plus raffiné.

Le Président participe aux décisions stratégiques.

Le Président aide à définir le cap.

Le Président influence les priorités.

Le Président dialogue avec les actionnaires.

Le Président tisse des relations.

Le Président gère les équilibres et les structures de pouvoir.

Pourtant, le Président apparaît rarement en première ligne opérationnelle.

C’est un rôle bâti sur l’influence plus que sur l’exécution.

Sur l’orientation plus que sur la responsabilité directe.

Sur le pouvoir plus que sur l’exposition.

C’est pourquoi, dans les grandes entreprises, la relation entre le Président et le directeur général est l’une des dynamiques les plus délicates de tout le système.

Sur le papier, ils semblent alliés.

En réalité, ils répondent souvent à des besoins différents.

Le Président veut protéger l’institution.

Le directeur général doit protéger la performance.

Le Président pense en termes de stabilité.

Le directeur général pense en termes de résultats.

Le Président peut attendre.

Le directeur général doit répondre tout de suite.

Quand les deux rôles sont alignés, l’organisation en sort plus forte.

Quand le conflit surgit, toute l’entreprise ressent vite la tension.

Les cadres dirigeants ne savent plus qui suivre.

Les priorités se brouillent.

Les décisions ralentissent.

La politique interne commence à remplacer la concurrence sur le marché.

Et très souvent, c’est le directeur général qui finit par payer l’addition.

Pour une raison très simple.

Un conseil d’administration peut remplacer un directeur général en quelques minutes.

Remplacer un Président est bien plus compliqué.

Voilà pourquoi le directeur général d’une grande entreprise occupe une position unique.

Le directeur général porte d’énormes responsabilités.

Le directeur général dirige des milliers de personnes.

Le directeur général déplace des milliards de dollars.

Le directeur général prend des décisions qui influencent des marchés entiers.

Et pourtant, le poste est toujours provisoire.

Un jour, le directeur général peut être célébré comme l’architecte du succès.

Quelques trimestres plus tard, le même directeur général peut devenir l’explication principale des problèmes de l’entreprise.

Le Président, pendant ce temps, représente souvent la mémoire et la continuité du système.

L’un exécute.

L’autre supervise.

L’un court.

L’autre regarde.

L’un produit les résultats.

L’autre protège le pouvoir.

Et c’est dans ce fragile équilibre qu’apparaît clairement l’une des vérités les moins discutées du management d’entreprise :

dans les grandes entreprises, le pouvoir et la responsabilité ne logent pas toujours dans le même bureau.

Ferdinando