P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



Gillettenarrative.com

LES MANAGERS P&G EN PLEINE ASCENSION

Au bout de six mois seulement, tout au début de 1998, sans véritable négociation, Oncle Warren a accepté d'autoriser l'acquisition de Duracell par The Gillette Company.

Pas d'argent liquide sorti des tiroirs, pas de virements à émettre — juste des bouts de papier avec une signature dessus et des noms à y inscrire. C'étaient des actions.

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

"Mais si Frega n'était qu'un simple vendeur, comment diable pouvait-il connaître — ou même comprendre — la dynamique d'une acquisition ? S'est-il appuyé seulement sur le roman noir et l'imagination de l'écrivain ? Ou, plus simplement : qui diable est ce type ?"

Je répondrai en quelques mots : dès 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 tout de suite compris ce qu'il me faudrait sacrifier.

Un peu d'amusement, un peu 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 qui se tenaient derrière — leurs décisions en apparence naturelles, presque invisibles si l'on ne savait pas où regarder — il me suffisait de lire le Corriere della Sera et de télécharger les informations d'Il Sole 24 Ore, ainsi que de Milano Finanza.

Mes seuls amis. Les seuls à qui j'aie jamais fait confiance.

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

Nous avions compris tous les deux que la sortie d'Oncle Warren du capital était un signal clair : on préparait l'entreprise à la vente.

Les nouveaux propriétaires apporteraient une philosophie et une culture complètement 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 repoussées, mais jamais considérées comme hostiles.

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

Ils vendaient des lessives et de l'eau de Javel, et venaient d'accords de distribution avec des grossistes comme Exportex. Ce n'étaient pas des vendeurs de terrain.

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

C'était la seule différence — ça a toujours été une question de style.

L'acquisition a eu lieu.

La Bourse a été 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 ont su négocier exactement où placer leurs cadres : ils ont pris les secondes lignes de commandement — celles qui vont droit au marché.

Pendant ce temps, les managers émergents ont trouvé l'occasion parfaite de se débarrasser de tous les chefs historiques des lames et des rasoirs — et ils l'ont fait à coups de dollars. Beaucoup de dollars.

D'un coup, tous ces managers qui ne pesaient rien en termes de chiffre d'affaires et de profit sont entrés de plein droit dans les conseils d'administration.

Mais c'est une vieille règle des multinationales : un chef a toujours sous lui quelqu'un qui ne vaut pas un clou.

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

Des gens sans culture d’entreprise, sans aucun sens de la structure d’une société.

Des gens que Mère P&G, plus tard, n’a eu aucun mal à flanquer dehors — mais ils ont coûté une fortune aux actionnaires, et personne ne s’en est même aperçu.

Gillette a cessé d’exister en 1999.

À partir de ce moment-là, des réalités différentes et des gens différents se sont heurtés — là où un mot n’avait plus le même poids qu’autrefois.

P.-S. Procter & Gamble a acheté des brevets, des produits et des actifs matériels. Tout le reste n’a été que contamination — culturelle, managériale et opérationnelle.

Nando