A P&G MANAGER INSIDE GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



Gillettenarrative.com

UN MANAGER P&G CHEZ GILLETTE

Dans les années 1990, Gillette Italie a décidé de renforcer son organisation commerciale. On a redécoupé le pays en zones géographiques et introduit des chefs de zone pour resserrer le contrôle, optimiser les ventes et gérer les hommes avec discipline.

Quand est venu le moment d'attribuer le territoire Sardaigne–Sicile–Calabre, ma candidature a été rejetée sans explication. J'ai continué à faire mon travail. Parfois, c'est la seule réponse qu'on obtient.

Gillette a embauché Rosario Russo, qui venait de P&G Sicile. Un Sicilien de Ribera, dans l'arrière-pays d'Agrigente. Trois dons naturels : l'ambition, l'instinct créatif, la gestion des hommes. Il n'avait pas de diplôme universitaire — et à cause de cela, P&G a bloqué son ascension. Mis sur la touche professionnellement, il a changé d'entreprise. Gillette ne le savait pas encore, mais elle venait d'embaucher une force de rupture.

Dès la toute première réunion de zone, le changement a été net. Gillette vendait au paquet. Lui est arrivé avec la mentalité P&G : carton, suremballage, couche, palette — et plus tard camion, semi-remorque, chargement complet. Les anciens n'ont pas aimé. C'était comme entrer dans la cuisine de grand-mère et lui dire de changer l'huile qu'elle avait utilisée toute sa vie.

Il souriait et disait : "Chacun cuisine avec l'huile qu'il a." C'était sa philosophie. La valeur d'abord, les chiffres ensuite. Et les chiffres ont explosé : une croissance à deux chiffres chaque année, jamais en dessous de +30 %.

On l'a associé à la création des nouvelles campagnes de vente. Il a fini par gérer une zone qui pesait 30 millions d'euros. Puis, comme cela arrive dans les multinationales, on lui a rogné son territoire — la Sardaigne a été réattribuée. Il plaisantait : "Chaque fois qu'on me baisse mon chiffre d'affaires, je n'ai pas d'autre choix que de le remonter." Et tous les deux ans, avec des zones plus petites, il le ramenait quand même à 30 millions d'euros.

Personne n’a jamais essayé de l’affronter. Il était trop malin — diplôme ou pas. Mais le temps l’a rattrapé. Quand Gillette a racheté Duracell à l’échelle mondiale et optimisé ses effectifs, il a reçu une indemnité substantielle et on l’a accompagné vers la retraite.

Je lui dois beaucoup — professionnellement et personnellement. Nous nous respections, nous tenions l’un à l’autre. Même si un jour, déjà à la retraite, dans l’une de ses tempêtes siciliennes, il m’a accusé d’avoir profité de lui. Il était brillant avec les chiffres, les prévisions, les budgets, les objectifs. Mais il n’a jamais appris à mesurer l’intelligence, et c’était son angle mort.

Honneur à un homme qui a fait grandir des entreprises — et, plus encore, qui a fait grandir des hommes. Beaucoup d’entre eux sont aujourd’hui PDG.

Ciao Rosario.

Ferdinando Frega