BRAND NARRATIVE GILLETTE.



FERDINANDO FREGA

— NANDO THE SCRIBE — フレガ・サン — Ferdinando —

BRAND NARRATIVE GILLETTE

THE SYSTEM · 08

Le deuxième volume de la série Roots & Memory : trente-quatre textes courts qui lisent Gillette non comme une entreprise mais comme une méthode — la discipline, le sens du tempo et l'instinct qu'elle a laissés chez les hommes qui y sont passés, racontés à travers la famille, les surfaces de vente, les aéroports et les accidents ordinaires d'une vie de travail.

COLOPHON

Ferdinando Frega — Nando le Scribe — La Cinquième Lame

Pionnier narratif du Code de comportement. Il a bâti un écosystème éditorial à un dollar autour d'une seule idée : la finance n'a pas un problème d'argent. Elle a un problème de comportement.

Édité et organisé au sein de l'écosystème ONEDOLLAR-STORIES. Architecture numérique : NAPLES-POST · NOASPECTTIME · ONEDOLLAR-STORIES. Première publication en 2026. Composé dans une mise en page typographique sobre et moderne, optimisée pour la lecture numérique. Publié aux États-Unis.

AVIS DE DROITS D'AUTEUR

© 2026 Ferdinando Frega. Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, y compris la photocopie, l'enregistrement ou d'autres procédés électroniques

ou mécaniques, sans l'autorisation écrite préalable de l'auteur, sauf dans le cas de brèves citations intégrées à des comptes rendus critiques et de certains autres usages non commerciaux autorisés par la loi sur le droit d'auteur. Toute utilisation, reproduction ou distribution non autorisée de cette œuvre est interdite.

DÉCLARATION

La narration de marque ne raconte pas l'histoire de Gillette. Elle raconte l'histoire de ce que font les hommes Gillette. Voilà la différence. Voilà la ligne de fracture entre publicité et identité, entre marketing et vérité. Une marque est un produit. Un homme façonné par cette marque est un système. Gillette a construit des lames. Les hommes ont construit des vies avec elles. Et ces vies — la discipline, l'instinct, la précision, les échecs, les victoires, le tempo, les cicatrices sont la véritable narration. Ce volume n'explique pas Gillette. Il expose l'architecture humaine forgée entre ses murs et emportée bien au-delà. Aucune histoire, ici, ne parle de l'entreprise. Chacune parle de l'homme que l'entreprise a produit — sa façon de penser, sa façon de se mouvoir, sa façon de lire le monde, sa façon de refuser d'être autre chose que ce qu'il est devenu. Gillette est le cadre. Les hommes sont le contenu. Et je suis l'un d'eux. Voilà la narration. Pas la marque. La conséquence de la marque.

Nando

INTRO

Ce n'est pas le deuxième livre d'une trilogie. C'est la deuxième couche d'un système de narration de marque. Gillette a passé un siècle à fabriquer du produit. Moi, je construis la part qu'ils n'ont jamais eue : l'architecture narrative — celle qu'aucune entreprise

ne peut produire de l'intérieur de ses propres murs. Le Volume Un était le point d'entrée : la preuve qu'un auteur peut entrer dans l'histoire d'une marque sans permission. Le Volume Deux est la confirmation : le moment où la marque cesse d'être un objet industriel pour devenir une entité narrative — un système de mémoire, de discipline, de géométrie et d'identité. Je ne raconte pas l'histoire de Gillette. Je montre comment Gillette existe en moi : comme méthode, comme instinct, comme structure, comme manière de lire le monde. Ce volume représente ce dont les marques ne savent pas encore qu'elles ont besoin : une narration qui les contient, les précède et leur survit. Pas un livre. Un positionnement. Pas de la nostalgie. Un plan. Pas un souvenir. Un brevet. Voici le Volume Deux. La narration de marque continue.

Nando

LE SYSTÈME

Il a toujours existé, dans ce monde, un marché qui ne s'effondre jamais. Pas de crise budgétaire, pas de récession, pas de baisse de la consommation. Seulement le renouvellement naturel des vies humaines. C'est un marché noir, oui — mais pas celui du pétrole. Pour celui-là, on se bat déjà bien assez. Je parle de magie noire. Les magiciens, les sorcières et tous ceux qui recrutent des gens par tous les canaux qu'ils trouvent — des gens qui veulent changer la vie de quelqu'un d'autre par des tours spirituels au lieu de laisser le destin faire son travail. Certains disent que, dans un passage de la Bible, même Jésus fut la cible d'un sort malveillant. Et tout le monde sait ce qui s'est passé ensuite. Tout commence en Afrique, puis gagne les peuples nomades de souche tzigane d'une région précise de l'Inde. Depuis plus de deux mille ans, elle grandit et s'étend, utilisée par ceux qui croient pouvoir modifier des vies et des destins, convaincus que le Diable et Belzébuth peuvent encore

défier la seule autorité qui tienne : Dieu. Mais personne ne change les destins. Car ce sont les destins qui bâtissent la véritable histoire. Et si vous laissez échapper un rêve, un fantasme, une prémonition incontrôlée, un signe involontaire — quelque chose qui n'entre pas dans les formats, les catégories, la logique — voici ce qui arrive : 1. Vous n'êtes plus crédible. 2. On vous déclare malade et on vous envoie consulter. 3. Le psychiatre vous bourre de pilules : il est le seul à gagner deux fois. 4. Vous finissez seul, hors de votre projection naturelle. 5. Les principaux obstacles deviennent les personnes qui vous sont les plus proches. 6. On ne vous permet plus de parler. Voilà ce qui arrive quand un système naît. Pendant dix-huit ans, je vendis des systèmes de rasage, en expliquant une à une les caractéristiques, la fonction, la technique, l'innovation, les avantages, puis la marque, le sceau qui garantissait qu'il ne pouvait pas échouer. Un peu comme ce qui m'arrive aujourd'hui. Mais je ne peux pas en dire plus, sinon je tomberai tout droit dans les six points ci-dessus. À vous, lecteurs, je ne demande que ceci : gravez cette histoire et cette date dans votre esprit. Un jour, je vous raconterai comment cela s'est terminé.

Nando

LE VENDEUR

Quand je commençai ce métier en 1985, au sein de The Gillette Company, le monde fonctionnait comme les manuels prétendaient qu'il fonctionnait. Puis vint juin 1996, et l'on m'envoya suivre une formation de cinq jours. L'intervenant était Mario Silvano — ex-manager, ex-CEO, ex-professeur, ex-consultant, ex-tout. Un homme avec plus de titres que de substance. Le cours s'appelait Le Négociateur commercial. Cinq jours de théâtre : en partie professionnel, en partie acteur, en partie filou. Il clôtura le

spectacle par une dernière phrase : « Il n'existe aucune chose en ce monde qui ne puisse être vendue. » Je portai cette phrase pendant vingt-cinq ans. J'y crus. Je la défendis. Je m'en servis. Jusqu'en 2021, quand je commençai ce jeu — l'écriture — et compris enfin la vérité : c'était la plus grosse connerie que j'aie jamais achetée. Il avait été convaincant, oui. Crédible, non. Il ne lui fallait qu'une correction : remplacer « chose » par « produit ». Alors la phrase aurait fonctionné. Car un produit peut se vendre. Une chose, c'est une autre histoire. Un vendeur, c'est toujours ce type qui a l'air de vous donner quelque chose alors que, avec le même sourire, il vous prend autre chose. Le premier vrai vendeur de l'histoire — le seul que je respecte — fut Jésus. Il vendait la Parole. Et il le fit avec le premier service marketing jamais créé : douze pêcheurs de Galilée. Aucun d'eux ne sortait du MIT. Mais disciplinés. Pas parfaits — juste ce qu'il faut. Le reste ? Qu'ils continuent à organiser leurs formations commerciales et à encaisser. Les humains sont malléables. Il y aura toujours quelqu'un pour payer afin d'être façonné.

Nando

LE POIL

Le poil est un détail que les gens font semblant de comprendre. Ils l'appellent hygiène, esthétique, identité, culture, rituel. Mais le poil n'est rien de tout cela. C'est une frontière : entre ce que vous montrez et ce que vous cachez. Certains font confiance aux barbiers, d'autres aux esthéticiennes, d'autres aux machines modernes qui promettent autonomie et perfection. Mais le poil reste là, têtu, rappel biologique : vous étiez un animal bien avant de devenir un citoyen. Et ce n'est pas un ennemi. C'est un ami encombrant, un témoin de l'origine. Il se répand sur le corps, porte la couleur que votre carte génétique lui a assignée et garde une

histoire que vous ne pouvez pas effacer. Même ceux qui souffrent d'alopécie n'en sont pas privés — ils l'ont seulement perdu pour un temps que personne ne peut mesurer. Pour comprendre le poil, il faut revenir au commencement — à l'humain primitif, le lieu où reviennent tous vos récits. Je le vois comme un film noir préhistorique. Deux silhouettes derrière un mur d'herbe, qui parlent. Une troisième arrive et ne parvient pas à dire qui est l'homme et qui est la femme. Le visage ne suffit pas. Le visage ment. Alors la femme décide de réécrire son identité. Elle marche jusqu'à la rivière, se regarde dans l'eau et voit une barbe. Elle ne lui appartient pas. Elle ne la définit pas. Elle ne la distingue pas. Elle trouve une pierre tranchante et commence à retirer les poils, un à un. Elle découvre que la repousse est lente — un petit avantage : le rituel n'exige pas de sacrifice quotidien. Et elle découvre quelque chose de plus fort : l'homme la regarde autrement. La différence devient attirance. La différence devient langage. À partir de ce moment commence la culture du poil : d'abord symbolique, puis sociale, puis hygiénique, puis scientifique, puis idéologique. Jusqu'à l'arrivée des extrêmes modernes — ceux qui disent que le poil protège et doit rester, ceux qui disent qu'il doit disparaître pour être accepté, ceux qui le sculptent pour être désirés. Mais la vérité est simple : le poil naît, pousse, se courbe… et à la courbe, il meurt. La racine reste vivante, têtue, comme certaines idées qu'on ne peut pas arracher même à force de volonté. Et il y a une dernière règle — celle que seul le conteur connaît : ne jamais transformer un poil en poteau. La différence tient à une seule voyelle. Mais elle change tout.

Nando

AUDITION EN DIRECT—ACCÈS

VERSION ANGLAISE

Ce que vous allez lire n'est pas un livre, ni un recueil, ni un projet éditorial. C'est un acte d'exposition. UNE AUDITION EN DIRECT. La mienne. À 61 ans, j'ai compris une chose simple : les gens ne veulent pas une version de moi. Ils veulent tout ce que je suis — sans catégorie, sans rôle, sans étiquette. Alors faisons-le. Mettons sur la table ce qui reste quand on enlève tout le reste — la voix, la mémoire, la blessure, la lucidité, le rire, la fatigue, la vérité. Ces dix histoires ne sont pas là pour convaincre qui que ce soit. Elles existent pour montrer. À moi. À vous. À ceux qui ne sont pas là. À ceux qui n'ont jamais vraiment regardé. Ceci est l'introduction. Le reste est sur scène. Anglais. Japonais. Hindi. Trois manières d'être. Trois manières de s'exposer. Trois manières de se tenir dans une audition. Bonne lecture.

Nando

PRÉAMBULE

Nous sommes ce que nous sommes aussi grâce aux personnes que nous rencontrons. Nous leur devons tout, même quand nous ne l'admettons pas. Les humains sont ingrats par nature : ils prennent, ils oublient, ils s'habituent. Et cette ingratitude se manifeste sous mille formes, presque toujours sans bruit. Cette pensée verticale naît de ce que je suis en train de devenir. Je le sens chaque jour : certains appellent cela un don, certains un cerveau qui ne s'éteint jamais, certains une pathologie. D'autres ne l'appellent d'aucune façon, parce qu'ils ne le ressentent pas. Quand on nous demande « que faites-vous dans la vie ? », nous devrions répondre par ce dont nous rêvions enfants, dans les années de l'insouciance. Personne n'aurait ri. On nous aurait offert un

sourire franc — celui qu'on offre aux enfants qui croient encore aux possibles. Puis un matin, je me réveille et je découvre que je sais gérer l'argent. Mais il y a toujours un mais. Je n'ai pas l'argent. Et je dois remettre à plus tard. Mon audition commence maintenant. Avec ces dix histoires. Pour ceux qui les liront, les reliront ou les ignoreront. Peu importe. Elles restent ici. Pour toujours, elles au moins.

Nando

RÉUNION APRÈS LES HEURES DE BUREAU

Mourir fut plus rapide que prévu. Pas de tunnel lumineux. Pas de proches courant vers moi à toute vitesse. Pas de bande-son émouvante. Juste le silence. Un silence très élégant. Presque managérial. Je crus que je pourrais enfin me reposer. Après quarante ans de réunions inutiles, de conférences téléphoniques internationales, de directeurs qui parlaient deux heures sans rien dire et de managers convaincus que PowerPoint était une religion… je crus que c'était fini. Erreur fatale. Une vingtaine de minutes après ma mort, je reçus une notification. Pas d'ange. Pas de démon. Une femme parfaitement habillée me tendit un dossier noir. « Monsieur Frega, on vous attend dans la Salle de réunion éternelle à 11 heures. » « Pour quoi faire ? » « Une évaluation. » « De quoi ? » « De votre vie. » « On peut faire ça en visio ? » « Non. » J'entrai dans la salle. Une table ridiculement longue. Des gens assis partout. Tous morts. Mais très vivants dans leur attitude. Je reconnus tout de suite la pire catégorie : les ex-managers. Morts depuis des années, mais toujours incapables d'arrêter de commander. L'un parlait avec des graphiques. Un autre avait préparé une présentation. Un autre répétait sans cesse : « Revenons à l'essentiel. » L'essentiel n'arriva jamais. Puis je vis des personnages historiques. Napoléon, nerveux. Jules César, qui

s'ennuyait. Un pharaon endormi. Deux papes qui se disputaient à propos de quelque chose dont personne ne se souvenait. Un consultant de McKinsey mort en 2087 qui employait encore des mots anglais vides de sens : « Alignment. » « Performance. » « Scalability. » Même mort, insupportable. On me fit asseoir. Un vieil homme ouvrit le dossier. « Monsieur Frega. » « Présent. » « Nous avons analysé votre vie. » « Toutes mes condoléances. » Personne ne rit. Des morts. Un sens de l'humour épouvantable. Ils commencèrent : « Pourquoi avez-vous autant écrit ? » « Pourquoi pas ? » « Pourquoi avez-vous créé des milliers de contenus gratuits ? » « Pour voir qui comprenait. » « Pourquoi n'avez-vous pas vendu comme tout le monde ? » « Parce que tout le monde avait l'air déprimé. » Silence. Ils prirent des notes. Puis vint la vraie question. « Avez-vous peur de la mort ? » « Non. » « Pourquoi ? » « Parce que vous êtes plus mal organisés que les vivants. » Pour la première fois, quelqu'un sourit. Le président referma le dossier. « Nous avons décidé. » « Le paradis ? » « Non. » « L'enfer ? » « Non. » « Alors quoi ? » Il me fixa. « Nous vous affectons au département le plus difficile. » « Lequel ? » Il me tendit un badge. Je le lus lentement :

Réunions avec les nouveaux milliardaires

Je compris tout de suite que la mort n'était qu'une promotion mal exécutée. Et le pire : le premier qui voulait me rencontrer était déjà assis devant la porte. Elon Musk. Il souriait. Pas moi.

Nando

LE TEMPS : UN LIVRE

Quel livre classique trouvez-vous surestimé ?

Je n'ai jamais vraiment été un lecteur. La culture est venue à moi d'elle-même, au fil de ma vie, et j'en ai goûté les effets jour après jour. Mes premières lectures furent des bandes dessinées — TEX WILLER, mon mythe —, puis un DIABOLIK de temps en temps, et enfin JACULA, la bande dessinée porno. Les histoires qui me frappèrent et me fascinèrent le plus furent celles que je trouvai par hasard, comme si le destin faisait de l'ironie : donnons ça à Frega, il va s'améliorer. Mon approche d'internet naquit de la volonté, non de la nécessité, et je me souviens qu'elle devint aussitôt une nécessité de lecture — mais pas de livres. Je n'ai jamais été un homme de province. Je ne cherchais pas les grandes nouvelles, les tapageuses, les sensationnelles. Ce sont les détails qui semblent insignifiants — qui cachent souvent les vraies vérités. Ce fut la Bible, un cadeau reçu avant mon mariage, qui ouvrit mes horizons et améliora ma vision, passée de l'horizontale à la verticale — du moins, c'est ce que je crois aujourd'hui. Et après, l'école ésotérique à laquelle je fus affecté à 33 ans, et tout ce qui est architecture à l'intérieur de la géométrie, et la numérologie comme effet, non comme cause. Ce fut seulement cela qui me permit de mûrir une logique bivalente — décimale envers les humains et binaire envers l'algorithme et les IA —, la seule façon de poser des questions importantes et de recevoir des réponses adéquates, alignées et non adaptées. La lecture n'est pas un exercice qui s'exprime seulement à l'intérieur d'une histoire. La vraie dimension, c'est lire les choses, les situations, et comprendre sans faire d'hypothèses. C'est mon meilleur livre.

Nando

GILLETTE ITALIE

(Un détail que la plupart des gens ignorent)

Gillette arriva en Italie dans les années 1950. Très peu de gens se souviennent de ceux qui aidèrent à bâtir sa véritable colonne vertébrale italienne. Deux des dirigeants les plus importants de son histoire venaient tous deux des Pouilles. Raffaele Di Tullio. Il commença dans la vente. Puis il devint inspecteur. Responsable de secteur. Directeur commercial adjoint Italie. Pour finir, directeur général en Belgique. Et puis il y avait Piero Chiummo. Il entra par le marketing et la publicité. Il devint finalement directeur général de Gillette Italie et resta une figure centrale des années 1970 jusqu'aux années 2000. Deux hommes du Sud de l'Italie. Au sein d'une entreprise américaine. Bien avant que les discours de motivation ne deviennent une industrie. Ils ne se construisaient pas une marque personnelle. Ils construisaient des résultats. Et pour ceux qui, comme moi, entrèrent plus tard par le bas… Ils étaient la preuve que la discipline pouvait mener plus loin que le pedigree. En ce temps-là, vous n'entriez pas chez Gillette grâce à des diplômes, à des liens de famille ou à des mérites féminins. Vous y entriez pour une seule raison : la compétence. Venaient ensuite le dévouement, la discipline, l'intellect, l'ordre et le respect des règles. Tout le reste, vous l'appreniez sur la route. Je commençai avec huit années d'école, rien de plus — le minimum légal. Ce que j'avais, c'était le sens du tempo, l'instinct et l'humilité de commencer tout en bas. Chaque soir, vous publiez vos rapports. Chaque matin, vous envoyez les chiffres au responsable de secteur. Et en fin de semaine, vous boucliez le récapitulatif, vous joigniez tout et vous vous assuriez que l'enveloppe était déposée avant le lundi matin. Dépenses, encaissements, ventes, notes de marché, analyse du territoire, comportement de la concurrence — une sorte

de PM Gillette pour le terrain. Et puis venait la partie opérationnelle. Conclure une commande ne suffisait pas. Vous mettiez à jour à la main chaque registre client : date, quantité, article par article. Pas de logiciel. Pas de raccourcis. Juste vous, un stylo et la vérité. Chaque jour, vous finissez au téléphone avec Ferruccio Luraschi — le contrôle du crédit. Il bloquait les commandes s'il manquait ne serait-ce qu'un centime au client. Les commerciaux détestaient ça, mais en fin de mois tout le monde trouvait une solution. Vous racliez les fonds de tiroir pour boucler le mois, le trimestre et le trimestre international. Les gens pensaient qu'il fallait un diplôme. Ce qu'il fallait vraiment, c'étaient des couilles en fer — pour survivre à des difficultés que même les lames ne pouvaient pas trancher. C'était comme ça. Le résumé d'une longue formation. Et l'orgueil me poussa plus loin : j'obtins mon diplôme de comptabilité par mes propres moyens. Quant à l'université, je la fréquentai — mais pas pour étudier. J'y allais pour séduire des femmes. La vraie raison de mon existence.

Nando

QUELQU'UN QU'ON N'ATTEND PAS

Le 21 février 1993, j'annonçai à mes futurs beaux-parents que j'allais bientôt épouser leur fille — la sœur de Michele, mon actuelle et unique épouse légitime. Quelques heures plus tôt, j'avais livré mon « colis d'amour » : mes fils jumeaux. Elle rit et me dit que j'étais fou. Michele ne comprit pas tout de suite ce qui se passait. Elisabetta avait trente ans. Tout le monde trouvait que c'était trop tôt. Une décision pareille méritait de la logique, de la planification et un conseil de famille. Ils ressemblaient à l'une de ces familles parfaites façon Barilla-Mulino-Bianco — sauf que la roue tournait à cause de moi, et que je ne demandai jamais la permission. Le lendemain matin, en vingt-quatre heures, il avait

complètement encaissé le choc. Il vint vers moi, le visage dur, en colère, et me dit : « Tu débarques ici, tu mets ma famille sens dessus dessous, tu nous informes d'un fait, pas d'une nouvelle, pas d'une communication — et puis tu t'en vas, comme si tu achetais du pain au supermarché. » C'était moi. Il n'avait pas tort. J'avais vingt-huit ans. Je lui souris et lui dis : « Je vois que tu as étudié la psychologie. Tu es doué pour l'analyse. Mais il te manque la partie psychiatrique de base — celle qu'on ne peut pas étudier. On ne peut que la vivre. » Puis je partis. En deux mois, seul, j'organisai tout le mariage. Le 23 avril de la même année, je me mariai. Et le 17 octobre, mes fils naquirent, deux jumeaux. Quelqu'un qu'on n'attend pas.

Nando

UN TRAVAIL : LE MIEN

Aujourd'hui, j'écris tout ce que j'aurais voulu te dire en personne. Mettre les événements à jour est la seule voie littéraire qui reste. Rien d'autre. C'est en mai 1985 que j'ai accepté ton offre d'emploi. Et pourtant, tu n'étais pas un employeur. Tu étais simplement mon père. J'ai commencé tout en bas, et je n'ai pas souffert. J'ai souri. Et sans serrer les dents, j'ai continué d'avancer. Grand-père avait déjà mis les choses au clair. Après quarante ans à la mine, un jour il a dit : « La croissance ne se mesure jamais en centimètres ni en argent. Seulement en faits. » Et il n'avait fait que trois années d'école primaire. Chaque rencontre qui nous donnait l'occasion de nous voir créait ce que j'appelle aujourd'hui tes confirmations : professionnelles, logiques, rationnelles — et seulement tout à la fin, émotionnelles. Nous n'avons jamais eu d'ennemis dans notre ADN. Seulement des gens auxquels nous refusions toute ouverture. Ma mère ne manquait jamais une occasion de m'attaquer. Elle disait qu'on m'avait offert un emploi à vie et que je

devrais être éternellement reconnaissant à mon père. Sinon, qui sait ce que j'aurais fait. Qui sait ce que serait devenue ma vie. Alors, j'ai décidé que la fin de ma vie professionnelle devait changer. Et en décembre 2003, j'ai tourné le dos à l'argent, au prestige, au pouvoir et au statut — rien que pour lui montrer qui j'étais. Mais elle n'a jamais compris. Il m'a fallu vingt-trois ans pour trouver ma vraie dimension. Aujourd'hui, aucun de vous deux n'est plus à mes côtés. Mais je reste proche de vous deux. Et un jour, je vous rejoindrai. Et tandis que mon père a toujours su exactement qui j'étais — quelles étaient mes forces, et ce qu'elles n'étaient pas —, ma mère, en lui parlant, disait : « Peut-être qu'on l'a échangé à la naissance. Parce que cet homme est devenu quelqu'un que personne n'attendait. Et d'une manière ou d'une autre… on dit que c'est, mon fils. »

Nando

LA VIE IDÉALE

Si je devais décrire ma vie idéale, je dirais qu'elle n'existe pas. Ou plutôt : elle n'existe que dans l'imagination de ceux qui croient encore que la vie est quelque chose que l'on peut concevoir, plutôt que quelque chose que l'on se contente de traverser. Aujourd'hui, le psychiatre attitré de WordPress nous lance l'habituelle question du jour — celle qu'on pose aux enfants, quand ils pensent encore que l'avenir est un cadeau déjà emballé par leurs parents. Ce sont les adultes qui projettent sur leurs enfants leurs rêves inachevés, leurs échecs silencieux, leurs illusions recyclées, en espérant que quelqu'un d'autre fera mieux là où eux n'ont même pas essayé. La vie n'est pas une chose sérieuse. Ce n'est pas une possession, une propriété ni un bien personnel. Et c'est exactement là que l'humanité dérape : croire qu'elle peut posséder ce qui n'a jamais été fait pour être possédé. La vie n'est qu'un cadeau fragile avec

deux certitudes : le jour où vous naissez — imprimé sur vos papiers — et le jour où vous mourez — imprimé sur des papiers que vous ne verrez jamais. Tout ce qu'il y a entre les deux, c'est ce que nous sommes, ce que nous voudrions être, ce qui nous change et ce qui finit par advenir. Consciemment ou inconsciemment, cela ne fait aucune différence. La « vie idéale » est un tour de cirque, une illusion de magicien. Un fantasme qui se dissout dès qu'on le fixe de trop près.

Nando

LA VIE D'UN MANAGER

Réveil à 6 h. Trente minutes de course à pied, douche, journal, petit-déjeuner. À 8 h 30, il est déjà au bureau. Arriver avant tout le monde et repartir après tout le monde — deux signaux que toute l'entreprise sait lire sans avoir besoin d'explications. 10 h 30, pause café. 13 h 30, en-cas rapide. 18 h 30, il sort pour des affaires personnelles ou un rendez-vous d'affaires tardif. À 20 h, il rentre enfin chez lui, où le dîner l'attend. À 21 h 30, il s'installe à son bureau — l'ordinateur portable à gauche, l'ordinateur fixe à droite —, échange des données, révise des chiffres, bâtit des plans, presse un cerveau fatigué pour en tirer des idées innovantes. Le profit est une religion. Tout le reste est accessoire. Il se couche à une heure du matin. Il y a toujours quelqu'un pour lui réchauffer le lit, et il laisse la part mécanique de lui-même prendre le dessus. À 3 h, il s'endort enfin. À 6 h, il se lève de nouveau. Trois heures de sommeil — parfaitement en phase avec ces techniques orientales qui promettent la récupération avec un repos minimal. Un mythe auquel il croit parce qu'il fait tourner la machine. Le samedi et le dimanche sont sacrés. Plaisir, distractions, famille. Ces jours-là, il ne veut pas être dérangé — surtout pas par des collègues ni par qui que ce soit de l'entreprise. Le royaume ferme ses portes. Un

manager gagne bien sa vie, oui. Mais il porte le poids de responsabilités qui, mal gérées, peuvent causer des dégâts irréversibles et une longue chaîne de souffrances. Les gens l'oublient. La plupart du temps, ce rôle n'est pas un insigne sur une veste. C'est la reconnaissance silencieuse des salariés et des propriétaires — le moment où ils cessent de vous voir comme un coût et commencent à vous voir comme une ressource. Et cette reconnaissance, quand elle arrive, est le seul vrai salaire qu'il touche.

Nando

LES VRAIS MAÎTRES

… de l'escroquerie

Nous étions collègues, mon père et moi. Nous travaillions pour la même multinationale américaine. Des vendeurs. Des escrocs cognitifs. La première règle était toujours la même : loyauté et confiance envers tous. La deuxième : comprendre les vrais besoins du client avant le client lui-même. Vendre, ce n'était pas pousser des produits. C'était aider quelqu'un à éviter les ennuis. Plus de ventes ne voulait pas dire plus d'argent. Cela voulait dire plus de satisfaction pour le client — le seul vrai maître du marché. Nous avions tous deux occupé des postes de direction au niveau national. À des années différentes, nous avions tous deux atteint la première place en Italie, en qualité comme en quantité. Jamais numéro un officiel. Mais mon cœur bat toujours au même rythme : l'Amérique. Et ce furent les Américains qui firent le premier pas. De hauts dirigeants vinrent voir de leurs propres yeux comment s'y prenaient les Frega. Dans les années 90, M. Wakefield, CEO Europe, alla voir mon père. Au début des années 2000, M. Alan Both, vice-président mondial, vint me voir, avec conseillers et

directeurs commerciaux dans son sillage. Quelle vie nous avons eue. Ahahahah. Puis mon père décida que quarante ans, ça suffisait. En 1996, il prit sa retraite. J'attendis 2003. J'avais trente-huit ans, dont dix-huit dans l'entreprise. J'étais fatigué. L'argent n'avait jamais été la priorité. Seulement les choses qui me rendaient heureux. Pourquoi est-ce que je raconte cette histoire ? Parce qu'aujourd'hui, depuis que je suis devenu écrivain, mes billets sont lus dans de nombreux pays. En fin de compte, la règle est toujours la même. En fin de compte, la règle n'a jamais changé. Il suffit de savoir vendre une histoire.

Nando

L'HOMME SÉRIEUX

(Vincenzo Frega)

Mon père entre dans un petit bureau de tabac de Seminara, un village de la province de Reggio de Calabre. Il n'est pas d'ici. Il est dans le coin pour le travail, représentant commercial de Gillette. À l'intérieur, il tombe sur un voisin de chez lui, guichetier dans une banque. Il lui demande : « Qu'est-ce que tu fais ici ? » L'homme, tout excité, répond : « Je parie sur les chevaux. » Mon père le regarde. « Et où est l'hippodrome ? J'habite ici depuis dix ans et je n'en ai jamais vu. » Le voisin a un sourire en coin, il veut avoir l'air malin. Il sort un bulletin de pari TOTIP et le lui montre. Mon père le fixe une seconde, perplexe, puis éclate de rire. Il parle à un homme qui parie sur des chevaux… sans chevaux. Il pense déjà à le raconter à ma mère, qui connaît bien ce voisin — depuis des années, c'est son fidèle admirateur. Il rit intérieurement. Il rit aussi parce qu'il n'a aucune idée de ce qui va se passer. Il continue de s'occuper des clients du magasin, le dos tourné à l'entrée. Le client continue de faire d'étranges signes de tête vers la porte :

oui/non, oui/non. Mon père ne comprend pas. Pour lui, ce ne sont que des signaux de village. Il termine, salue et sort tranquillement. À peine a-t-il mis le pied dehors qu'ils l'interceptent. Ils l'empoignent. Ils l'arrêtent. Les carabiniers jubilent : après quinze ans, ils croient enfin le tenir. Et lui rit. Il rit comme un fou. Il croit à une plaisanterie. À la caserne, on lui demande ses papiers, sa profession. Il répond en riant encore. Puis la question : « Vous ne savez pas pourquoi vous êtes ici ? » « Non. » « Vous ressemblez trait pour trait à un homme que nous traquons depuis des années : "l'Homme à la mitraillette de Seminara". Avant d'aller plus loin, nous attendons la confirmation de votre société, à Milan. » Mon père marque une pause d'une seconde. « Et pourquoi l'appelez-vous l'Homme à la mitraillette ? » « Parce qu'aux enterrements de la mafia, il interrompt la cérémonie, traîne le cercueil dans la rue, l'ouvre et vide un chargeur sur le cadavre. » Silence. Mon père les regarde. Puis il dit : « Ah… alors je suis un homme sérieux. » Ils le relâchent. Lui proposent de le raccompagner. « Non, merci. J'irai à pied. J'ai ma voiture. » Pas d'excuses. Pas d'explication. Il rentre chez lui en riant. S'arrête devant la porte. Réfléchit à ce qu'il va dire à ma mère. Puis décide : rien. Non qu'il craigne qu'elle ne le croie pas. Mais par pudeur. Par respect pour sa propre image. Pour ne pas être confondu avec quelqu'un qu'il n'est pas. Être le genre d'homme que personne n'attend.

Nando

CE QUE NOUS ÉTIONS

J'ai toujours été fasciné par le commencement. Pas celui qu'on écrit dans les livres — ce n'est que la version de quelqu'un, une représentation, jamais une vérité absolue. Je parle du vrai commencement, celui que personne n'a pu enregistrer. Je l'imagine ainsi. La femme — le premier être réel d'où tout part —

traverse la forêt en quête d'une caverne. Rien n'a changé : aujourd'hui encore, elle cherche un foyer, un lieu où fonder une famille, créer de la stabilité, ancrer la vie. C'est vraiment un être supérieur. Elle a tout absorbé du monde animal : la logique, la raison, l'émotion, l'instinct — le tout relié par une intuition impossible, un odorat qui confine au divin. C'est elle. Notre femme. Ses mouvements font écho au monde félin : jamais durs, jamais brusques, toujours de velours. Son regard révèle son identité. Son esprit renferme des questions sans fin — cinquante-six besoins uniques, dont aucun n'est prioritaire, comme pour dire que l'absolu doit toujours être remis en question. Puis elle a procréé. Non pour la chair, mais pour la continuité. Et elle l'a fait avec un gorille — elle prend toujours le meilleur disponible. Lui, pendant ce temps, est resté exactement où il était. À manger, à se reposer, à libérer son intimité. Deux besoins, inchangés depuis des millions d'années. Rien n'a évolué. Ce n'est pas de l'anthropologie — je n'ai ni titres, ni formation universitaire, ni méthode. C'est seulement la vision d'un homme qui s'est réveillé ce matin, a écouté Barbra Streisand et n'a pensé qu'une chose, toute simple : The Way We Were.

Nando

« Le besoin affine l'esprit ; la rareté crée la valeur — c'est la plus ancienne loi à laquelle nous obéissons encore. »

LA PRISON

La prison — un lieu redouté par toute l'humanité, le lieu où personne ne veut entrer, et pourtant celui que tout le monde finit par traverser. Dans ses formes les plus anciennes, on la représentait comme le royaume de la privation : de liberté, de mouvement, d'action. Puis elle a évolué au fil des siècles et elle est

devenue d'autres choses. Le mot lui-même vous entraîne aussitôt vers le lieu le plus évident, le plus réaliste : celui de la justice. Mais ce n'est là que le format de la société, la classification d'un moment qui non seulement change votre vie, mais peut aussi changer votre position sociale. Un souvenir d'école me revient : Silvio Pellico, 1789–1854, qui, emprisonné, a écrit Le Mie Prigioni — un manuel qu'utilisent aujourd'hui les maris qui purgent des peines sentimentales. Certes, ce n'est pas un traité judiciaire, mais un mode situé à l'intérieur de notre axe identitaire, car nous pouvons être emprisonnés en nous-mêmes. Mais si cela arrive, il faut recourir à la psychiatrie et à la thérapie pharmacologique, car guérir l'esprit à l'intérieur des pensées reste la seule vraie limite de toute la littérature médicale. L'enfermement mental est la cellule qu'aucun médecin ne peut ouvrir tout à fait. Je me souviens de la nuit où une Roumaine prénommée Rodica m'enferma chez elle. Après avoir bu quatre bouteilles de vin, elle riait comme une folle, et moi, j'avais un avion à prendre peu après, pour rentrer en Italie. Je dus négocier et mettre sur la table la Convention de Calabre — de mon invention, évidemment — selon laquelle, en terre étrangère, on doit toujours offrir une possibilité à l'invité. Il n'en fallut pas davantage pour que les portes s'ouvrent et que je sorte. Une prison émotionnelle, sentimentale, affective n'a pas de barreaux de fer. Elle n'a que des souvenirs — de ceux qu'on n'oublie jamais.

Nando

JE N'ÉTAIS PAS PRÊT POUR LE SUCCÈS

Ferdinando avait passé des années à imaginer le succès. Se former, travailler, insister — le manuel au complet. Mais quand le succès arriva enfin, il ne frappa pas. Il ouvrit la porte d'un coup de pied, entra et demanda : « Alors ? Prêt ? » Il ne l'était pas. Tout alla vite.

Un projet qu'il avait bâti avec un dévouement obstiné fut soudain reconnu. Appels des médias, invitations à des conférences, collaborations — tout le monde voulait un morceau de lui. Au début, il se sentit au mieux. Puis il comprit que le succès est livré avec un manuel qu'il n'avait jamais reçu. Les attentes grandirent. Les doutes aussi. Chaque décision ressemblait à une bombe à désamorcer. Chaque erreur avait l'air d'une nécrologie en puissance. Pendant ce temps, son agenda explosa : réunions, échéances, interviews. Sa passion — ce qui avait tout déclenché — commença à étouffer sous le poids des « choses importantes ». Alors il fit la seule chose logique : il s'enfuit. Pas pour toujours — juste le temps de respirer. Dans le calme, il se posa la question que personne ne se pose quand tout va bien : « Qu'est-ce que je suis vraiment en train de faire ? » Et la réponse était simple : il avait confondu le succès avec le bruit. Il revint avec une autre approche. Il apprit à dire non. Il apprit à déléguer. Il apprit qu'être partout, c'est n'être nulle part. Et lentement, la passion revint — pas comme un feu d'artifice, mais comme une veilleuse qui ne s'éteint pas. Avec le recul, il comprit la vérité : personne n'est jamais prêt pour le succès. Le succès est comme un invité qui arrive en avance, mange trop et critique les meubles. Mais si vous survivez à la première visite, vous apprenez à le recevoir. Et c'est cela — pas les applaudissements — la vraie victoire.

Nando

500 GRAMMES

C'était en juin 1996. Une réunion mondiale des ventes avait été organisée au siège de l'entreprise, à Boston, pour le lancement international d'un nouveau produit. La division italienne avait décidé de répartir l'équipe commerciale sur deux vols distincts — l'un au départ de Rome, l'autre de Milan. Même destination : New

York d'abord, puis Boston. La raison était simple. Si quelque chose tournait mal, on ne voulait pas toute la force de vente italienne dans le même avion. Logique d'entreprise. Morbide, mais logique. Nous arrivâmes sains et saufs ce soir-là. Le lendemain matin, je me retrouvai entouré de six membres de la haute direction italienne. Aucun d'eux ne parlait anglais. Ils avaient faim. Et, allez savoir comment, je devins celui qui devait les nourrir. Ils me demandèrent où aller. Simple. « Le port de Boston, dis-je. On va manger des pâtes au homard. » Ils me regardèrent comme si j'inventais. Même le chauffeur de taxi s'amusait. Il me donna son numéro personnel et me demanda où j'habitais à Boston. Puis il m'expliqua que si je continuais à prendre son taxi, il me verserait une commission. Ce fut ma première vraie leçon en Amérique. Tout avait un système. Même les transports. Nous arrivâmes au restaurant. Les propriétaires étaient deux frères siciliens partis s'installer aux États-Unis quarante ans plus tôt. Ils nous accueillirent comme de la famille. Tout le monde commanda des linguine au homard. Moi, je commandai quelque chose d'un peu différent. Cinq cents grammes de linguine. Avec deux homards. Les assiettes arrivèrent. Tout le monde avait l'air content. Je regardai la mienne et j'appelai aussitôt le patron. « Ça, ce n'est pas cinq cents grammes. » Il me fixa dans un silence total. Je me levai. Je quittai le restaurant. J'allai à pied jusqu'à une épicerie voisine. J'achetai des pâtes. Je revins. Je les lui tendis. « Jetez tout. » « Recommencez. » « Et que ça fasse cinq cents grammes. » Mes collègues se mirent à rire. L'un d'eux dit : « Aller contre un homme de Calabre, c'est rarement une décision commerciale avisée. » Finalement, la bonne assiette arriva. Nous mangeâmes. Tout le monde était content. Mes collègues me payèrent le dîner. Les deux frères siciliens me regardèrent et me demandèrent : « Alors, maintenant, vous êtes content ? » Je répondis non. Ils avaient l'air perdus. « Nous sommes en Amérique, maintenant, dis-je. Et ici,

votre parole compte. » Je sortis cent dollars et les laissai sur la table en pourboire. Ils refusèrent de les prendre. J'insistai. « C'est mon choix. » « Nous ne nous reverrons sans doute jamais. » « Mais je laisse ça ici parce que votre erreur m'a coûté 120 grammes de pâtes. » Ils me fixèrent. Puis ils rirent. Et moi aussi. Parce que parfois les principes sont sérieux. Et parfois ils arrivent déguisés en pâtes.

Nando

LA VITESSE GAGNE

Le succès n'appartient pas aux plus forts. Il appartient aux plus rapides — ceux qui pensent, bougent et s'adaptent avant que quiconque ait seulement compris que la partie a changé. Je l'ai appris plus d'une fois. Il y a des années, je travaillais sur un projet où mes concurrents avaient tout : des équipes plus grandes, de meilleurs outils, plus d'expérience. Moi, j'avais la vitesse. Pendant qu'ils bâtissaient des stratégies complexes, moi, je testais déjà, j'ajustais, je corrigeais, j'avançais. De petites victoires, l'une après l'autre, jusqu'à ce que l'écart se comble. Pas un K.-O. — une accumulation précise de coups. La vitesse transforma le désavantage en victoire. La vitesse, ce n'est pas se précipiter. C'est lire le contexte avant les autres. Voir l'ouverture. Agir pendant que tous les autres réfléchissent encore. Une autre fois, lors d'un événement important, un problème technique menaçait de tout arrêter. Les gens se mirent à chercher des solutions longues et élégantes. Pas moi. Je simplifiai, j'agis vite et je maintins l'événement en vie. Pas parfait — mais efficace. Et dans la vraie vie, c'est l'efficacité qui gagne. Être rapide ne veut pas dire être impulsif. Cela veut dire être assez préparé pour bouger sans hésiter. C'est l'intuition entraînée par l'expérience. C'est le courage soutenu par la clarté. C'est savoir quand la fenêtre s'ouvre — et

sauter. Aujourd'hui, je ne me demande pas quelle est l'ampleur du défi. Je me demande à quelle vitesse je peux bouger. À quelle vitesse je peux anticiper. À quelle vitesse puis-je transformer un problème en opportunité ? La vitesse, c'est la résilience. La vitesse, c'est la stratégie. La vitesse, c'est la différence entre rêver et faire. Au fond, c'est simple : les forts ne battent pas les faibles. Les rapides battent les lents.

Nando

MA JOURNÉE AU SUPERMARCHÉ

Samedi matin, 9 heures. J'entrai au supermarché avec un plan simple : du lait, du pain, du fromage. Dix minutes plus tard, j'étais au rayon des céréales. Puis au rayon des sauces exotiques. Puis devant un mystérieux mur d'épices que je n'avais jamais vu. C'est là que le destin décida de s'en mêler. Je tombai sur deux amis japonais qui avaient besoin d'un conseil — pas sur ce qu'il fallait acheter, mais sur l'endroit où manger. Trente minutes plus tard, nous déjeunions ensemble. Dans l'après-midi, nous nous promenions en ville comme de vieux amis. Le soir, je retournai au supermarché. Sans vraie raison. Juste cette sensation précise qu'il manquait quelque chose. Je me retrouvai à fixer une rangée interminable de biscuits. Aucune idée de comment j'étais arrivé là. Le chariot était plein de choses qui n'existaient pas dans mon univers du matin, mais qui me semblaient maintenant essentielles. À la caisse, la caissière me regarda, sourit et me demanda : « Vous cherchiez quelque chose en particulier ? » Je lui rendis son sourire. « Je ne sais même pas comment je me suis retrouvé avec tout ça. » Et c'est là que je compris : un supermarché n'est pas un endroit où l'on achète des choses. C'est un endroit où l'on change. Les besoins deviennent des désirs. Les désirs deviennent des convictions. Les convictions deviennent des excuses. Je ressortis avec trois sacs

pleins et une certitude vide. Il ne me manquait rien. J'avais simplement confondu le besoin avec le bruit.

Nando

COMPRENDRE LES GENS

Quarante ans à parcourir le monde vous apprennent beaucoup de choses. Le reste, vous l'apprenez à vos dépens, comme un enfant attentif aux moindres détails, parce que rien n'est gratuit et que tout a un prix. Vous vous présentez avec ce que vous êtes : votre caractère, votre éducation, votre expérience. C'est ce qui vous permet d'entrer dans une situation, de la lire, de vous y adapter et — quand il le faut — d'en prendre le contrôle. Mais vous êtes toujours un invité. Certaines personnes sont tout simplement difficiles : introverties, compliquées, pessimistes par habitude. Elles vivent dans une dimension où seul compte ce qui se passe maintenant, et même alors, elles veulent des preuves, une confirmation, et une deuxième confirmation de la première confirmation. Puis il y a la catégorie opposée : l'esprit structuré. Celui qui est bâti sur la planification, le processus, la production et le profit. Le Manager. Une personne liée aux objectifs, aux décisions et à la fameuse chaîne des 7 P. Si vous avez de la chance, vous en rencontrez un doté d'une vraie formation universitaire, qui se sert des outils disponibles, même s'il oublie parfois que la vie comporte des variables, des surprises et, de temps à autre, une explosion. Comprendre les gens n'est pas une science. C'est une discipline. Une lente accumulation de signaux, de gestes, de contradictions et de tempo. Vous apprenez à voir ce que les autres ignorent. Vous apprenez à écouter ce qui n'est pas dit. Vous apprenez que chacun porte en lui une logique privée et que, si vous la saisissez, vous pouvez lui parler au bon niveau. Il y a des pays où les gens communiquent directement, d'autres où ils

communiquent par détours, et d'autres encore où ils ne communiquent que lorsque c'est nécessaire. Voyagez assez longtemps et vous cessez de juger. Vous observez, simplement. Et à la fin, vous comprenez. Parce que la vraie compétence — la seule qui compte — est simple : savoir lire les gens.

Nando

LE COUAC CHEZ AUCHAN

Ce matin-là, je n'avais pas envie de travailler. Ça arrive aux meilleurs — même si je n'en faisais pas encore partie. Je roulai à travers des champs de foin à mi-hauteur, des serpents qui faisaient le mort d'un côté, des rats des champs démesurés de l'autre. Un trajet surréaliste pour un homme avec dix euros en poche et dix jours avant de toucher la pension. Des limousines avec chauffeur à New York à ça. La vie a le sens de l'humour. À l'entrée, la fille de l'accueil m'indiqua les toilettes. Pour me faire remarquer, je lui dis : « Merci, mon amour », et je lui envoyai un baiser. Elle m'offrit ce mélange portugais de sourire + soupçon, l'héritage de Vasco de Gama, fait de tempo lent et de méfiance silencieuse. À l'intérieur d'Auchan, l'odeur des plats cuisinés me frappa de plein fouet. Je contemplai les plats pendant quinze minutes, comme un pèlerin devant un sanctuaire. Puis je trouvai le comptoir en libre-service : des plats précuits, prêts à emporter. Seul problème — 120 mètres jusqu'à la caisse, puis 120 mètres pour revenir les manger. Une tragédie logistique pour un homme comme moi. Je pris une barquette de 750 grammes de poulet rôti, je m'assis et je l'anéantis. La femme en face de moi me regardait en silence, amusée. Toujours affamé, j'y retournai, je pris une deuxième barquette et je me promis de payer plus tard — juste pour garder ma digestion synchronisée avec ma conscience. J'ouvris le frigo et je pris de l'eau gazeuse. La femme resta. Elle voulait voir la suite.

Après avoir fini la deuxième barquette, j'allai me laver les mains avant de passer à la caisse. Mais la dame du ménage avait déjà débarrassé ma table. Plus de barquettes. Plus de prix. Plus de code-barres. Une scène de crime parfaite — contre moi. Alors je pris une troisième barquette et l'eau, et j'allai à la caisse en expliquant tout dans mon meilleur espagnol. Après un moment de confusion, la caissière annula mon premier ticket, scanna les articles ajoutés et me rendit 2,54 € de monnaie. Bilan final : pour 6,10 €, je ressortis avec 2,6 kilos de poulet cuit et une bouteille d'eau minérale. J'aurais pu en prendre davantage, mais ma conscience — agaçante comme toujours — m'en empêcha. Les commerçants français n'inspirent pas l'affection, et aujourd'hui j'avais été leur convive sans invitation.

Nando

LE CLIENT LE PLUS DIFFICILE

« Le client le plus difficile de ma vie. Compte à rebours : est-ce que je survis ou est-ce que je m'écrase ? » Quand vient la nuit, je pense aux choses que j'aurais dû faire pendant la journée, et je me dis : demain sera le jour parfait pour tout terminer. C'est-à-dire — si le patron accepte de m'accorder un peu plus de temps. Parce qu'avec lui, il n'y a pas de négociation. Quand il appelle, il ne vous prévient pas. Il vous emporte, tout simplement. C'est un client difficile. Non — un client impossible. Le seul. Et aujourd'hui, après plus de soixante ans consacrés à la vente, je veux vous parler de lui : mon client le plus difficile. Certains pourraient dire : « Attendez une minute. Vous avez soixante et un ans. Comment pouvez-vous parler de soixante ans dans la vente ? » Ma réponse viendrait avec un sourire. Quand nous naissons, la première vraie chose que nous vendons… c'est nous-mêmes. Notre comportement est la clé qui ouvre les portes — et parfois les ferme. Tout le reste demeure à

l'intérieur de nos actes. Et l'autre soir, quand le procureur m'a demandé quel était mon métier, j'ai répondu : « UN VOLEUR. » Il m'a regardé droit dans les yeux — froid, dur, sans ciller. Puis j'ai ajouté la suite. « … de cœurs. » Hahaha. Bonsoir. Et bonnes ventes.

Nando

LE CONTACT

Je commençai en 2022, comme tout le monde, en pensant que j'allais vendre des livres et rejoindre le 1 % des auteurs riches. Puis, au fil des années, je compris que la fin avait déjà été écrite par d'autres. La mienne devrait être différente. Imprévisible. En 2025, les premiers faits étaient sur la table : trois sites web, soixante-deux livres numériques, 220 langues, 2 300 publications, 106 billets. Ce n'était que l'amuse-bouche. Le premier plat restait GRATUIT. Le deuxième, c'était l'INTERVIEW. Et l'accompagnement, PAS D'ARGENT. Le meilleur n'avait même pas commencé. Pour les interviews, les curieux s'étaient déjà exclus d'eux-mêmes. Je n'attendais personne en particulier. Juste un homme et son sourire. Mais j'étais fasciné par l'idée que ce puisse être une Américaine — très intelligente — sans savoir qui elle était, sans fantasmes de film noir. Peut-être un rêve. Un de ces rêves sans lesquels vous n'avez pas d'avenir. Et puis le téléphone sonna. Indicatif +1. Pas d'échappatoire. L'appel venait de chez moi — mon Amérique. « Bonjour, ici Margareth, je vous appelle de New York. Pardonnez mon italien, je suis la responsable de la chaîne médiatique… J'espère que je ne vous dérange pas. Je parle bien à monsieur FREGA Sun ? Vous avez du temps pour moi ? » C'est elle — la femme que j'attendais. Mais on n'est jamais trop prudent. « Oui, c'est moi. Que puis-je faire pour vous ? » « J'aimerais faire votre connaissance. » « Vous cherchez un petit ami ? » « Non,

Ahahahah. Juste une INTERVIEW. » Je lui demande son numéro pour la rappeler dans 15 minutes, le temps de sortir des toilettes et de me remettre de l'émotion. Elle accepte. Je rappelle. C'est un standard qui répond. L'identité ne laisse aucun doute : c'est sa chaîne américaine. On me transfère à son bureau. Premier filtre : son assistant. Puis elle. Nous ouvrons la conversation. Onze minutes. Assez pour les questions et les réponses. Mais elle doit parler à son conseil d'administration avant de me donner une confirmation définitive. Ils jugent l'engagement important. Ce sont des Américains : s'ils dépensent un, il doit leur en revenir au moins 2,5. Mon langage la déroute, même si elle connaît bien ma mère. Mais c'est la première fois qu'elle rencontre l'un de ses fils italiens. Elle me demande mon âge, mais d'abord elle me dit qu'elle a quarante et un ans. Je réponds : « Ça dépend de ce que vous voulez prendre. Je suis un homme à trois âges : l'esprit a quatre-vingts ans, le cœur quarante, l'intimité dix-huit. » Elle se met à rire comme une folle. Elle a déjà commencé l'interview, et elle le sait. Mais elle est captivée par ce qui vient après. « Il est 12 h 45 à New York. Dans deux heures, je vous rappelle avec une réponse. Mais promettez-moi de ne vous engager avec personne d'autre. » Pour un Calabrais, la parole, c'est l'honneur. Pas des voyelles lancées en l'air, sans parfum. Elle continue de rire. Nous avons raccroché. Son tempo n'est pas le mien. Tout commence ici. Mais tout peut aussi finir à l'instant même.

Nando

PRÉPARATIFS

14 h 45. Le téléphone sonne de nouveau. Margareth. Son ton est joyeux, enthousiaste — comme quelqu'un qui vient de gagner quelque chose. Mais quoi ? « Nando — elle m'appelle ainsi au téléphone —, fais ta valise. On part. » « Escapade romantique »,

réponds-je. Elle continue de rire. Puis elle m'expose le plan : 23 juin 2026 — Reggio de Calabre → Rome, vol à 6 h 30, arrivée à 8 h 10. Le même jour, Rome → New York, CLASSE AFFAIRES, 10 h 40, arrivée à JFK à 17 h 10. Chauffeur et limousine à JFK, à disposition pendant tout le séjour. Suite à Manhattan, 15 jours, dernier étage, vue sur Central Park. Carte de débit avec 10 000 USD + 3 000 USD en espèces qui attendent dans la chambre. « Ces dates et ces détails te conviennent ? » « Oui, fais-je, mais dis-moi au moins ce que tu aimes. Si on part en escapade romantique, il me faut des détails : Sprite, vin blanc ou champagne ? » Et puis : « Tu préfères la couchette du haut ou celle du bas, dans le train ? » Ahahahah. Elle perd la tête. « Si tu continues comme ça, je m'envole tout de suite pour te rejoindre. » « Si les dates te vont, poursuit-elle, je t'envoie le projet de pré-contrat que nous préparons. Ensuite, nous finaliserons les détails. » C'est tout ce à quoi je ne m'attends pas. Avant de raccrocher, elle ajoute : « Ah, j'allais oublier : si tu me donnes ne serait-ce qu'un oui informel, j'appelle Goldman Sachs pour qu'on mette à disposition la salle du 54e étage de One Liberty Plaza. » « Mais tu sais que cette salle appartient aux propriétaires et qu'elle ne se loue pas ? » « Oui, je sais. C'est ça qui est beau. » Je respire. Je demande quelques heures. Je lui dis que je la rappellerai. C'est un fleuve en crue, un volcan sans lave — elle brûle de passion pour son travail, puis vient le professionnalisme, et ensuite le fait d'être une femme, que l'on sent dès ses premiers mots. Ma femme entre dans la pièce. Voit mon visage tout blanc. Me demande si j'ai vu un fantôme. « Oui, réponds-je. Mais celui-ci a un corps et un esprit magnifique. »

Nando

PAS D'ARGENT

J'ouvre l'e-mail. Le projet de pré-contrat est là. Deux langues : anglais et italien. Ils acceptent tout. Ils sont même prêts à envoyer une avance immédiatement, et le solde avant l'interview. Il suffit de leur indiquer le montant. Ils paieront 1 USD pour l'interview, devant la caméra. J'ai besoin de sortir. Marcher. Réfléchir. Tout ce que j'attendais était en train d'arriver. Tout ce que j'avais imaginé. Mais ce n'est pas ce que je veux. Je l'ai contactée le lendemain et je lui ai dit ceci : Vols confirmés — en classe économique seulement, pas de classe affaires. Pas de limousine, pas de chauffeur — je prendrai le métro, le bus ou le taxi, seul. Pas de suite — je louerai un studio Airbnb dans le Queens et je me déplacerai à partir de là. Pas d'avance. Quant aux frais d'accès, voici ce que nous allons faire : préparez 1 000 chèques de 1 000 USD chacun. Envoyez-les à 1 000 auteurs de langue anglaise sans succès, mais avec au moins trois livres publiés. Dans l'enveloppe : un chèque et une lettre de moi. Si ma demande est acceptable, nous avançons. Sinon, ce fut un plaisir. Et merci pour la matière éditoriale que vous m'avez offerte — de quoi écrire d'autres histoires, comme je l'ai fait ces dernières années.

Nando

LA LETTRE DES 1 000 USD

Vous recevez cette contribution non comme une aumône, ni comme un acte de générosité. Je ne suis pas né — ni génétiquement destiné — pour cela. Je vous l'envoie seulement pour vous rappeler que vous pouvez devenir un auteur libre si vous donnez votre travail et cessez de penser au plaisir de l'argent. Concentrez-vous uniquement sur le bonheur d'être lu et reconnu. Ce n'est pas une nouvelle façon de faire de l'édition. C'est la façon dont les êtres humains ont commencé à s'exprimer. Souvenez-vous

simplement : le premier l'a fait il y a 2 000 ans. J'espère vous avoir accordé mon attention sans intentions émotionnelles, mais logiques et rationnelles, comme seuls les vrais écrivains savent le faire.

Nando

UNE LEÇON INNOCENTE

Je l'appelai et lui demandai dans quel secteur il travaillait. Je me rendis compte que je n'étais qu'à soixante kilomètres, alors je lui proposai de déjeuner ensemble. Je ne l'avais pas vu depuis notre dernière réunion de travail, deux mois plus tôt. J'arrivai à son hôtel et réservai une chambre pour la nuit. Je voulais rester là. J'avais besoin de sa présence, de ses blagues, de ces demi-phrases bien à lui qui en disaient plus qu'un discours entier. C'était mon père. Assis à table, nous commandâmes le plat du jour. Il n'avait jamais perdu l'appétit — ni pour la nourriture ni pour les fesses des femmes, sa vraie passion. Entre deux plats, il riait en regardant la nouvelle serveuse qui essayait d'impressionner la direction pour ne pas perdre sa place. Nous passâmes l'après-midi à marcher le long du front de mer. Je me rendis compte que je faisais une chose que les enfants remarquent rarement : je savourais l'instant avec mon père. Je passais du temps avec lui — père, collègue, ami, complice et filou cognitif. De retour à l'hôtel, il me demanda ce que je faisais ce soir-là. « Eh bien, naturellement, dans un endroit comme celui-ci, je devrais avoir une amie dans le coin. Je vais l'appeler et nous sortirons ensemble. » Il me regarda droit dans les yeux et dit : « Et moi, je fais quoi, je reste ici tout seul ? » C'était mon père. Je répondis : « Laisse-moi un peu de temps, je vais voir si je peux te trouver une autre amie, et nous sortirons à quatre. » Il hocha la tête et sourit en silence. Il savait qu'une promesse venait toujours avant la signature d'un contrat. C'était la loi. J'organisai

tout, et mon amie amena sa sœur cadette. Nous jouions pratiquement en famille. Mais je dis à mon père de ne pas révéler qui il était — il devait se présenter seulement comme mon collègue et ami. Il accepta, du moins dans l'intention. Nous allâmes dans un pub boire de la bière et manger des hot-dogs. C'est lui qui menait la conversation, comme toujours. Et l'une des deux femmes, guidée par son instinct, dit : « Vous êtes identiques, tous les deux. Je ne crois pas que vous soyez seulement collègues. » C'est à ce moment-là qu'il dit : « Oui, c'est vrai, mademoiselle. Je suis son père. » Et tout le monde éclata de rire. La nuit touchait à sa fin. Au moment de partir, alors que je lui disais au revoir, il me demanda : « Et alors, tu me laisses tout seul ? » Les filles comprirent tout de suite — mieux que moi — et se retirèrent ensemble. Je rentrai à l'hôtel avec mon père, en riant toute la nuit. Sa seule recommandation fut de ne rien dire à ma mère. Mais lui, sincère et amoureux, le lui raconta aussitôt. Elle sourit et, derrière ce regard silencieux, elle me fit comprendre que je n'étais qu'un vrai fils de pute. Une leçon pour toute la vie : ne mentez jamais — surtout aux femmes. Si vous y êtes vraiment obligé, utilisez des demi-vérités. Mais si vous êtes profondément bon, ou si vous voulez essayer de l'être, ne dites rien du tout et souriez. L'empathie remplit toujours le silence.

Nando

« Je n'ai compris que nous étions pareils qu'après son retour à la maison du père — plus ici, sur terre. »

LES ŒUFS AMÉRICAINS

L'avion venait d'atterrir. Ma femme et ma fille étaient toutes deux incrédules et méfiantes : un nouveau départ s'était changé en incertitude, et entendre tant de gens parler une autre langue était

pour elles quelque chose de complètement nouveau. L'aéroport JFK, à New York, nous accueillait. Pour moi, cela voulait dire rentrer à la maison — sur ma terre —, qui, de promesse d'identité, était devenue une conquête et une perspective nouvelle. Pour faire court : quand la Cigogne devait me déposer à New York il y a 61 ans, elle fut éblouie et séduite par un faucon calabrais et décida de me laisser sur les flancs des montagnes de l'Aspromonte. Mais c'est une autre histoire. Nous récupérâmes les bagages et montâmes dans un taxi jaune. Le chauffeur demanda où nous allions, et je lui donnai l'adresse. Puis il demanda d'où nous venions et d'où j'étais originaire. Je répondis : « Queens, NY. » Pendant le trajet, silence complet. À l'arrivée, je demandai le prix de la course : « 22 USD par carte ; si vous payez en liquide, 14 USD. » Je le regardai avec une intention amicale, et il dit : « J'ai travaillé 12 ans à Naples et j'ai appris que ce n'est qu'ainsi que je peux continuer à payer mes vices. Et à vos bagages, j'ai compris que vous arriviez d'Italie. Bienvenue à New York. » La maison était neuve et belle, avec une seule entrée sur la rue et seulement quelques marches à monter. Les deux femmes se regardèrent et se parlèrent à travers leurs silences — mais moi, avec mon "code féminin" intégré depuis la naissance, je savais lire les nuances et les pensées derrière leurs regards. « Nous sommes chez nous, leur dis-je. Tout à l'heure, j'irai faire quelques courses. » Je sortis faire des provisions. Je n'aime pas les supermarchés : Walmart accueille tout le monde, mais chez Walmart les clients paient cher. Mes fournisseurs restent les petits commerces du quartier, ces endroits où échanger quelques mots, ou une plaisanterie, me permet de recueillir de vraies nouvelles — et d'écrire sur ma vie. « Et les œufs, Jack, où est-ce que je peux les acheter frais ? » « Derrière cette rue, il y a un Turc qui s'appelle Kan. Il a quelques poules à lui qu'il garde jalousement. Voyez s'il a ce que vous cherchez. » Quelques pas plus loin, j'y étais. Il parlait même italien — et c'est là que les

surprises commencèrent. Il m'emmena dans l'arrière-boutique pour me montrer ses poules : je n'en comptai que neuf, et l'une d'elles avait sur les ailes une tache aux couleurs du drapeau italien. Curieux, je lui demandai ce que cela signifiait. Avec fierté, il dit : « C'est Camilla. Elle vient d'Italie, de Naples — du quartier de Forcella. C'est mon oncle qui me l'a donnée. Elle pond des œufs merveilleux. Ce sont des œufs qu'on peut boire frais, pas besoin de les cuire. Je ne nourris jamais mes dames avec des produits chimiques — seulement de la nourriture naturelle, comme on fait en Turquie. » Il me demanda si je voulais en goûter et, bien sûr, j'acceptai. « Quelle meilleure occasion ? » Nous nous assîmes à une petite table dans la boutique, à bavarder, et il m'apporta une assiette avec trois œufs. « Tout juste pondus par ma Camilla. Nando, tu es un homme chanceux, dit-il. » Ils étaient chauds au toucher. J'attendis qu'il s'asseye avant de poursuivre la conversation. Il me demanda ce que je voulais boire. « Un café américain, s'il te plaît. » Je commençai à percer le premier œuf — mais il n'y avait pas de trou. J'en essayai un autre, puis le dernier. Les trois étaient des œufs durs. …Un miracle. Nous étions en Amérique. Une poule qui pond des œufs déjà cuits — pas besoin de les faire cuire. Je ne montrai ni surprise ni inquiétude ; je demandai seulement à Kan combien il voudrait pour me vendre Camilla. Il me demanda pourquoi. Il sourit : « Les œufs t'ont plu ? » Je lui dis que je voulais les offrir à ma fille, qui adore les poules. Au fond de moi, je pensais : ou un projet à un million de dollars… ou une escroquerie qui attendait d'être comprise. Je payai, dis au revoir et partis. Je n'en parlai à personne, mais le lendemain, j'y retournai. « Bonjour, Kan. Je pourrais avoir encore quelques œufs à boire, aujourd'hui ? » « Bien sûr, assieds-toi. Je te les apporte tout de suite. » « J'aimerais entrer dans le poulailler et les ramasser directement sous Camilla. » « Je suis désolé, Nando, mais hier soir on l'a cuisinée pour une fête d'anniversaire. Mais je

vais t'apporter d'autres œufs. » Même rituel, même table, même assiette : trois œufs frais, faits pour être bus — mais, une fois de plus, durs, et prêts à manger. Je payai, je partis, et je pensai : le rêve américain. Ou peut-être est-ce lui qui essaie de me trouver — et qui n'y est pas encore parvenu. Bienvenue en Amérique.

Nando

MARQUE DÉPOSÉE OU MARQUE

De mon père, j'ai pris le nom de famille comme s'il s'agissait d'une marque déposée. Nos origines parlent d'un ancêtre qui, il y a près de six cents ans, dans la vieille Russie, était un voleur, un bandit. Un Frega. Avec un seul don : la bonté. Avec une seule vertu : l'amour. C'est le premier et le seul souvenir mythologique. Puis vint la méthode. Lui, d'abord officier de l'armée. Puis vendeur chez Gillette Italie. Procédures. Planification. Programmation. Prévoyance. Et une règle : ne jamais rendre publics ses succès. Les règles pour vivre en paix. Les règles pour vivre en Frega. Pourtant, les lumières de la scène, qui semblaient ne jamais croiser nos silhouettes, nous dessinaient quand même dans l'ombre. Et quand nous nous croyions seuls, cent personnes nous observaient en silence, en se demandant ce que nous ferions ensuite. Les Frega ne tombent jamais à terre. Ils peuvent s'agenouiller. Mais ensuite ils se relèvent. Toujours. Personne ne sait vraiment à quel point nous pouvons être imprévisibles, parce que nous ne transformons pas les idées en fiction. Nous les transformons en œuvres. Et les œuvres restent. Silence. Dignité. L'absence de démonstration émotionnelle. Ce n'est pas de la froideur. C'est une éducation à la force. Des hommes qui ne demandent pas, ne prennent pas, ne supplient pas. Ils se tiennent au bord de la route, attendant celui que personne n'a jamais rêvé d'avoir. Et pourtant, les Frega exercent une attraction. La psychiatrie appelle cela l'empathie

cognitive. La psychologie évite de la définir. La société la qualifie de pathologie émotionnelle. Et les gens tombent amoureux avant même de savoir qui vous êtes. Aujourd'hui, je dis seulement ce que je pense. Parce que mon éducation exige que je parle par les actes. Il n'y a pas de temps pour le noir littéraire. Pas de place pour lui. Si nous voulons être reconnus comme quelque chose qui n'existe pas encore : un nom qui devient une marque. Garantie. Fiabilité. Quelque chose qui n'a pas de prix. Au sein d'un acte non reconnu, non classé, mais apprécié parce qu'il est nouveau. Né d'un drame ancien : l'existence. À vous qui lisez, je souhaite ceci : que votre écriture reste vivante, et non imprimée. Inoubliable, et pas seulement gardée en mémoire. Car certains noms naissent. Et ils ne meurent pas facilement. Ce sont les Frega. Salut, papa.

Nando

JUSTE UN MOMENT

Il y a toujours un moment où tout change sans bruit. La plupart des gens le laissent passer. Je peux être heureux même quand je rencontre des gens qui sont simplement gentils. Des gens qui sourient, dont l'esprit est naturellement ouvert au partage. Et s'il m'arrive d'être la cause et non l'effet de ce sourire, tant mieux. Certains me voient comme un créatif. Certains me disent designer, possibiliste, ironique. Quelqu'un d'autre pense que je suis cognitif, théâtral, un acteur. D'autres me disent rêveur. Certains pensent que je suis fou. Certains pensent que je suis un pionnier. Il y a même ceux qui croient que je ne suis pas très intelligent, voire carrément stupide. Cela n'a pas vraiment d'importance. La vraie frontière ne se trouve pas dans le jugement des autres, mais dans le but ultime que l'on choisit de poursuivre. La réalité n'est pas ce qui se dit. C'est ce que vous finissez par voir arriver. Aujourd'hui, je ne suis pas en colère. Quand je me réveille après seulement

quelques heures de sommeil et que je me sens quand même heureux, je sais que la seule façon de partager ce sentiment, c'est d'écrire. Le jour où je n'écris pas ne veut pas dire que quelque chose ne va pas. Cela veut seulement dire que j'ai déplacé mes priorités. Dans ces moments-là, je me consacre à quelqu'un d'autre. En espérant toujours que ce soit une femme, parce que je dois avouer que cela me gratifie davantage. Philosophie, psychologie, psychiatrie, esprit, pensées, écriture, santé, femmes — tout passe par le cerveau. Et je dois vous dire une chose : le cerveau est une femme. Ahahahah. Je me souviens d'un mari qui demandait à sa femme juste un petit moment d'amour. Elle disait toujours oui. Et c'est ainsi qu'ils eurent huit enfants. Il disait toujours : « Tu vas voir, je serai sage. Juste un petit moment. » Elle devint mère. Encore une fois. Devenir celui que je suis aujourd'hui est né d'un moment précis. À ce moment-là, je décidai de créer une génération de la famille Frega dont on ne se souviendrait pas pour l'argent, mais pour une empreinte littéraire. Comme c'est arrivé à beaucoup de grands écrivains dans l'histoire. Qui sont morts sans argent. Ahahahah. Tout ça à cause d'un seul moment. C'est pourquoi je ne vous demande qu'une seule chose : lisez. N'importe quoi. Parce que lire est la seule façon de garder votre esprit éveillé — ne serait-ce que pour un moment.

Nando

LE VOYAGE ET LE PAS

Vous êtes sur le point de traverser le pays. Avion, train, bus, voiture ou vélo ? Le choix paraît simple. Pourtant, il renferme deux conditions : ce que vous pouvez faire et ce que vous voulez faire. Le temps vient ensuite. C'est l'espace, en revanche, qui s'impose vraiment. Il n'y a donc qu'une seule vraie question : pourquoi partez-vous ? Tout dépend de cela — pas du véhicule. Puis, bien

sûr, vient la compagnie. Être seul ou avec quelqu'un change tout. C'est en effet là qu'entrent en jeu le bon sens, la compréhension et la tolérance — ou pas, et alors tout s'effondre. Après quoi, l'argent entre en scène. Le vrai argent. Celui que vous avez. Sinon, vous l'empruntez — selon le besoin, ou selon que vous êtes plus ou moins escroc. L'équation, elle, ne change jamais : plus vous restez loin de chez vous, plus vous dépensez, plus vous brûlez.

L'OPTION OUBLIÉE

Tout cela devrait vous aider à décider comment vous déplacer. Pourtant, la meilleure manière n'est presque jamais mentionnée : marcher. Quand vous marchez, le monde change de forme. Résultat : les formes deviennent la première chose que vous remarquez — et c'est là que vous vous arrêtez pour regarder de plus près. Pendant ce temps, les pensées suivent d'habitude le véhicule, pas vos jambes. Alors, parfois, il suffit de faire un pas un peu plus haut. Ahahahah.

QUE RESTE-T-IL QUAND VOUS RETIREZ LE VÉHICULE ?

Une fois le véhicule retiré, ce qui reste, c'est vous. À pied, il n'y a pas de contradictions. Personne ne vous met d'amende. Personne ne mesure votre vitesse. Personne ne vous dit où vous devriez être. Vous êtes libre — même dans l'enfer de la ville. Tôt ou tard, cela arrive toujours : « Ce n'était pas si loin. » La distance ne change pas. C'est vous qui cessez de vous mentir.

MÉMOIRE, HABITUDE ET INVENTION

Mes ancêtres marchaient. C'était normal. Puis, à un moment donné, ma tante Caterina fut portée dans les bras de son amant. À partir de là, quelqu'un décida qu'une tradition était née : la mariée

dans ses bras, le premier pas, le rituel. C'est comme ça que ça marche. D'abord, quelqu'un fait quelque chose. Plus tard, cela devient une règle. Marcher, c'est sain. Se promener, c'est sain. Voyager, c'est sain. La vie, non. La vie est un voyage qui commence de toute façon. Vous savez où il commence. Vous ne savez pas où il finit.

Nando

TRAVAIL & AMOUR

Quel métier feriez-vous gratuitement ? Il avait toujours cru que le travail était une transaction — un échange net : des heures contre de l'argent, de l'effort contre la survie, de la compétence contre de l'approbation. C'était le premier mythe dont il avait hérité, bien avant d'apprendre à remettre quoi que ce soit en question. Dans son enfance, les adultes parlaient du travail comme les marins parlent des tempêtes : comme d'une chose que l'on subit, pas d'une chose que l'on choisit. Mais les mythes se fissurent. Toujours. La fracture commença le jour où il comprit que les gens ne choisissent pas leur métier — ils en héritent. Pas juridiquement, mais psychologiquement. Le fils de l'avocat devient avocat. La fille du médecin devient médecin. Le fils du boulanger devient tout autre chose, généralement quelque chose de « plus haut », parce que la société murmure que s'élever, c'est partir. Pourtant, il remarqua quelque chose d'étrange. Même quand les gens grimpaient, même quand ils échappaient à l'ombre de leurs parents, ils arrivaient souvent dans des lieux qui n'étaient pas les leurs. Ils portaient leurs titres comme des manteaux empruntés, jamais tout à fait à leur taille, jamais tout à fait à eux. Alors, il se mit à observer — non pas les métiers, mais les gens. Deux pâtissiers avec les mêmes ingrédients, les mêmes outils, la même recette, et pourtant l'un des gâteaux avait un goût vivant, l'autre

était simplement correct. La différence était invisible, immesurable, impossible à enseigner. C'était le gramme d'amour en plus qu'aucune balance ne pouvait détecter. Ce fut le moment où il comprit : le travail n'est pas ce que vous faites, mais la part de vous-même que vous laissez y entrer. Et soudain, la question de départ — « Quel métier feriez-vous gratuitement ? » — s'effondra comme un mur de papier. Parce que la réponse n'était pas une profession. C'était une sensation. Vous travaillez gratuitement quand le travail vous donne quelque chose que l'argent ne peut pas vous donner. Quand l'acte lui-même devient nourriture. Quand le geste devient miroir. Quand le faire devient une forme d'être. Il comprit que tout métier pouvait être exercé gratuitement — non pas parce que le monde devrait travailler sans être payé, mais parce que le plaisir est la seule vraie monnaie, la seule qui ne connaît pas l'inflation, ne se corrompt pas, n'expire pas. Il l'écrivit non pour enseigner, mais pour laisser une trace à ceux qui viendraient après lui : les jeunes, les indécis, ceux qui négocient encore avec leur avenir. Il voulait qu'ils sachent que la vraie évolution ne va pas vers le haut, mais vers l'intérieur. Que la vraie transition ne se fait pas d'un métier à un autre, mais de l'imitation à l'authenticité. Que le vrai métier est celui où l'amour n'est pas un accessoire, mais le moteur. Et ainsi, il referma son carnet avec une tranquille certitude : le travail est le corps, l'amour est le souffle. Ce n'est qu'ensemble qu'ils deviennent la vie.

Nando

SAMEDI

Ma vie n'a jamais été ordonnée. Elle a toujours été programmée — dense, intentionnelle, construite comme une carte à longue portée. Je tiens cela de mes premiers mentors professionnels, des hommes qui ont façonné non seulement mon travail, mais aussi

l'architecture intime de mes journées. On croit que l'ordre et la programmation sont la même chose. Ce n'est pas le cas. L'ordre vit dans l'instant — un bureau rangé, un horaire fixe, un alignement provisoire. La programmation s'étend sur des mois, des années, des saisons entières de la vie. C'est de l'image, de la discipline, et l'obsession tranquille de savoir exactement pourquoi vous faites quelque chose. Partout, les hommes entretiennent une relation compliquée avec l'eau — surtout quand il s'agit d'hygiène. Nous devenons paresseux dès que nous le pouvons. Nos femmes ne nous laissent jamais l'oublier. Ce samedi matin-là, comme chaque samedi depuis cinq ans, je me rendis au centre de la Caritas pour servir le déjeuner à des personnes qui n'avaient eu ni la force ni la chance de se relever. Ce jour-là, j'étais chargé du premier plat — un rôle délicat. Nous devions être impeccables : image, ordre, propreté. Une seule tache, et tout le système s'effondrait. J'avais l'habitude de distribuer des sourires, de glisser une plaisanterie, d'égayer l'atmosphère. L'un voulait les pâtes plus cuites, l'autre al dente, un autre sans tomate, un autre rien qu'avec du fromage. Il est impossible de contenter tout le monde. Alors je les renvoyais au type du dimanche — un chef-d'œuvre de diplomatie. Puis un couple arriva. Mari et femme. Il me regarda et me demanda si j'étais Frega. Bien sûr que je l'avais reconnu. Mon professeur de philosophie. Je lui dis de s'asseoir, lui promis que je les rejoindrais dès que possible. Quand je pus enfin m'asseoir, il me raconta qu'il avait pris sa retraite, qu'il avait tout dépensé pour soigner les tumeurs malignes de sa femme. Ils avaient vendu la maison, contracté des prêts, et n'avaient désormais plus rien — pas même de quoi manger. Avec un sourire fatigué, il me demanda ce que je faisais à la Caritas. Je ne répondis pas tout de suite. Les gens qui souffrent n'ont pas besoin d'un poids supplémentaire. Moins de détails, moins de stress. Mais il insista. Alors je dis : « Ce que je fais n'a pas d'importance. Ce qui compte, c'est pour qui je le fais, et

quand. » « Vous avez toujours été un bon élève, Frega, dit-il. L'un des meilleurs que j'aie eus en vingt ans. Je vous ai cherché partout. » Avant de partir, il me demanda si nous pouvions nous revoir le samedi suivant. J'acceptai. Sept jours plus tard, il était là, à m'attendre. Je lui remis les clés d'un appartement — loyer payé — et lui dis d'utiliser l'argent ainsi économisé pour les factures et la nourriture. Il fondit en larmes. Moi aussi. J'avais séparé la souffrance de la joie, et pour une fois, les deux camps avaient gagné. Je ne lui laissai pas le temps de poser d'autres questions. Mais de temps en temps, je prends de ses nouvelles. Comme s'il était mon père. Ce samedi-là m'a appris une chose simple : programmer sa vie, ce n'est pas atteindre des objectifs personnels. C'est trouver le moyen de déplacer d'un pouce le destin de quelqu'un d'autre. Et parfois, ce pouce-là, c'est tout.

Nando

CONCLUSION — BRAND NARRATIVE GILLETTE

La narration d'une marque ne se construit pas à coups de campagnes. Elle se construit avec les vies qui l'ont traversée. Volume Deux clôt une phase : celle où Gillette était un souvenir, un emploi, une vie passée. À partir d'ici, Gillette devient un langage — un code, une lentille, une logique structurelle. Le troisième volume ne « complétera » pas la trilogie. Il complétera la marque. Parce qu'une marque n'est pas ce qu'elle vend. C'est ce qu'elle dit quand elle cesse de vendre. Et avec cette trilogie, pour la première fois de leur histoire, quelqu'un raconte Gillette de l'intérieur de la narration, et non de l'intérieur de l'entreprise. Volume Deux s'achève ici. La narration, non.

Nando

Ferdinando Frega