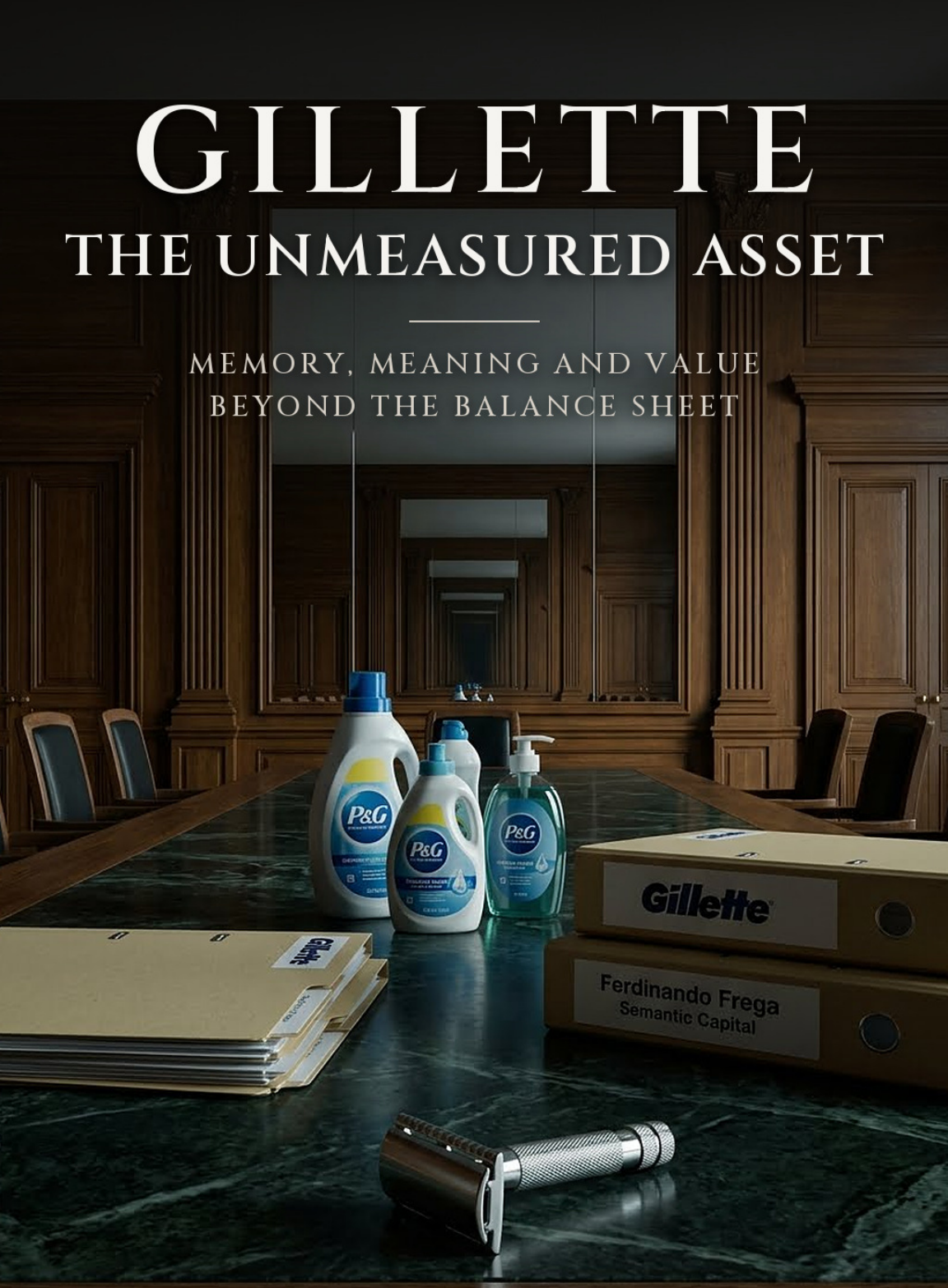
GILLETTE

THE UNMEASURED ASSET

MEMORY, MEANING AND VALUE
BEYOND THE BALANCE SHEET



FERDINANDO FREGA

GILLETTE L'ACTIF NON MESURÉ

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS 04

Mémoire, sens et valeur au-delà du bilan

Par Ferdinando Frega

Une entreprise possède la marque.
Les gens gardent la mémoire.
La mémoire garde la valeur.

SYNTHÈSE

Depuis plus d'un siècle, Gillette est analysée à travers le langage des produits, des parts de marché, de l'innovation, de la fabrication, de la distribution et de la performance financière.

Ce document propose une autre question.

Et si l'un des actifs les plus précieux de Gillette n'était pas entièrement mesuré ?

Et si une partie de la valeur de la marque n'existait ni dans les usines, ni dans les brevets, ni dans les machines, ni dans les canaux de vente, ni dans les rapports trimestriels ?

Et si un actif invisible fonctionnait à côté de l'actif visible depuis des générations ?

Ce rapport appelle cette possibilité l'Actif non mesuré.

Ses composantes sont la mémoire, la confiance, la reconnaissance, la continuité narrative et les relations humaines.

La comptabilité traditionnelle mesure ce que les entreprises possèdent.

Ce rapport examine ce dont les consommateurs se souviennent.

CHAPITRE 1

LE PREMIER BILAN

Toute entreprise possède un bilan.

Des actifs.

Des passifs.

Du chiffre d'affaires.

Des flux de trésorerie.

Des investissements.

Des amortissements.

Le premier bilan est nécessaire.

Sans lui, il n'y aurait pas de discipline.

Pas de responsabilité.

Pas de marchés de capitaux.

Pas de cadre d'évaluation.

Les investisseurs s'appuient sur lui.

La direction s'appuie sur lui.

Les marchés s'appuient sur lui.

Pourtant, aucun bilan n'a jamais entièrement expliqué pourquoi un consommateur choisit une marque familière plutôt qu'une

autre.

La transaction est financière.

La décision est souvent humaine.

CHAPITRE 2

LE SECOND BILAN

Il existe un second bilan.

Officieux.

Non réglementé.

Non déclaré.

Et pourtant tout aussi réel.

Ses actifs comprennent :

La mémoire.

La confiance.

La reconnaissance.

La familiarité.

La réputation.

La présence culturelle.

La continuité narrative.

Ses passifs comprennent :

La confusion.

L’oubli.

L’insignifiance.

La distance.

L’érosion du sens.

Les consommateurs examinent ce bilan tous les jours.

Simplement, ils ne l’appellent pas un bilan.

CHAPITRE 3

CE QUE LES CONSOMMATEURS ACHÈTENT VRAIMENT

Les produits résolvent des problèmes.

Les marques réduisent l’incertitude.

Un rasoir rase.

Une marque rassure.

Une lame coupe le poil.

Une marque porte une attente.

La transaction physique a lieu dans un magasin.

La transaction psychologique a lieu des années plus tôt.

Dans la mémoire.

Les consommateurs achètent souvent la confiance bien avant d’acheter des produits.

CHAPITRE 4

L’INFRASTRUCTURE INVISIBLE

Les bâtiments demandent de l’entretien.

Les usines demandent de l'entretien.

Les machines demandent de l'entretien.

Les marques demandent aussi de l'entretien.

Mais l'entretien est d'une autre nature.

L'infrastructure d'une marque n'est pas faite d'acier.

Elle est faite d'expériences accumulées.

Chaque recommandation.

Chaque cadeau.

Chaque conversation de famille.

Chaque histoire personnelle.

Chaque souvenir transmis d'une génération à la suivante.

Les marques les plus fortes agissent à la fois sur le marché et dans l'imaginaire humain.

CHAPITRE 5

GILLETTE COMME SYSTÈME DE MÉMOIRE

La plupart des gens décrivent Gillette comme une marque de rasage.

Cette description est exacte.

Elle est aussi incomplète.

Avec le temps, Gillette est devenue quelque chose de plus complexe.

Un point de repère.

Une habitude.

Un rituel.

Un symbole associé aux pères, aux fils, aux familles, aux routines et à l'identité personnelle.

Les produits peuvent être copiés.

Les usines peuvent être reproduites.

La mémoire est plus difficile à dupliquer.

Plus la mémoire est grande, plus l'actif caché est grand.

CHAPITRE 6

L'ÈRE DE L'ATTENTION ALGORITHMIQUE

Un nouvel environnement est apparu.

Les moteurs de recherche organisent la découverte.

L'intelligence artificielle organise l'information.

Les algorithmes influencent la visibilité.

Les systèmes de connaissance relient les idées.

Dans cet environnement, la visibilité devient un actif.

L'association devient un actif.

Le récit devient un actif.

La mémoire devient donnée.

Le sens devient signal.

La bataille pour l'attention devient peu à peu une bataille pour l'interprétation.

CHAPITRE 7

L'ÉMERGENCE DU RISQUE SÉMANTIQUE

La plupart des entreprises comprennent le risque opérationnel.

La plupart des entreprises comprennent le risque juridique.

La plupart des entreprises comprennent le risque financier.

Une catégorie plus récente commence à apparaître.

Le risque sémantique.

La possibilité que le sens d'une marque évolue en dehors des structures officielles de l'entreprise.

Pas par la propriété.

Pas par les procès.

Pas par la fabrication.

Mais par l'interprétation publique.

Plus le monde devient connecté, plus il devient difficile de centraliser le sens.

CHAPITRE 8

LE PROTOCOLE D'OBSERVATION

Si l'Actif non mesuré existe, il devrait laisser des traces observables.

Pas des traces financières.

Des traces humaines.

Des traces sémantiques.

Des traces culturelles.

Le but de l'observation n'est pas la prédiction.

Le but est la reconnaissance.

Bien avant que la valeur apparaisse dans un rapport financier, elle apparaît d'ordinaire dans le langage.

Bien avant que la détérioration apparaisse dans un bilan, elle apparaît d'ordinaire dans la perception.

Le Scribe propose donc un Protocole d'observation.

Non pour gérer la marque.

Non pour contester la direction.

Non pour influencer les actionnaires.

Simplement pour observer ce que les systèmes traditionnels mesurent rarement.

Premier signal.

Qui parle de la marque quand la marque ne parle pas d'elle-même ?

Deuxième signal.

Quelles histoires continuent de circuler sans promotion de l'entreprise ?

Troisième signal.

Quels souvenirs survivent d'une génération à l'autre ?

Quatrième signal.

Quels sens continuent de grandir indépendamment des dépenses de marketing ?

Cinquième signal.

Qui génère la confiance ?

L'entreprise ?

Le consommateur ?

Ou la relation entre les deux ?

Sixième signal.

Quels récits deviennent plus visibles dans les moteurs de recherche, les systèmes de connaissance et les environnements d'intelligence artificielle ?

Aucun de ces signaux n'apparaît directement dans un bilan.

Pourtant, tous peuvent influencer la valeur future.

CHAPITRE 9

TEST DE RÉSISTANCE SÉMANTIQUE

Les organisations traditionnelles réalisent des tests de résistance financiers.

Des tests de résistance opérationnels.

Des contrôles de conformité.

L'Actif non mesuré demande un autre exercice.

Un test de résistance sémantique.

Son but est d'observer la distance entre :

La propriété et la mémoire.

L’investissement et la reconnaissance.

La visibilité et le sens.

La communication et la confiance.

L’image de marque et l’expérience humaine.

Plus la distance est grande, plus l’incertitude est grande.

Plus l’incertitude est grande, plus l’évaluation future devient difficile.

Ce cadre ne cherche pas la certitude.

Il cherche la conscience.

CHAPITRE 10

À QUI APPARTIENT LA MÉMOIRE ?

Une entreprise peut posséder une marque.

Une entreprise peut posséder une propriété intellectuelle.

Une entreprise peut posséder des sites de production.

La propriété devient moins claire quand la mémoire entre en jeu.

Les consommateurs participent à la mémoire.

Les familles participent à la mémoire.

La culture participe à la mémoire.

Le temps participe à la mémoire.

Les éléments les plus précieux d’une marque dépassent souvent la propriété formelle.

Une entreprise peut posséder une marque.

Elle ne possède peut-être pas chaque sens qui s'y attache.

CHAPITRE 11

L'ACTIF NON MESURÉ

L'Actif non mesuré ne peut pas s'acquérir par les seules machines.

Il ne peut pas s'étendre par la seule dépense.

Il ne peut pas se préserver par la seule efficacité.

Sa préservation demande de la continuité.

De l'attention.

De la compréhension.

Une bonne garde.

Une pensée à long terme.

Car la valeur ne disparaît pas toujours quand les consommateurs cessent d'acheter.

Parfois, la valeur commence à disparaître quand les consommateurs cessent de s'en soucier.

La différence peut mettre des années à devenir visible.

CHAPITRE 12

UNE NOTE DU SCRIBE

Le but de ce document n'est pas de contester la direction.

Ce n'est pas de contester les actionnaires.

Ce n'est pas de contester la propriété.

Le but est l'observation.

Il y a un banc entre le capital et la direction.

Depuis ce banc, une question paraît de plus en plus pertinente.

Et si certains des actifs les plus précieux des entreprises modernes n'étaient pas ceux que l'on mesure avec le plus de soin ?

La question reste ouverte.

La réponse appartiendra à l'avenir.

DÉCLARATION FINALE

Les marchés excellent à mesurer ce qui peut être compté.

Les êtres humains excellent à se souvenir de ce qui ne peut pas l'être.

Entre ces deux réalités se tient la marque moderne.

En partie usine.

En partie mémoire.

En partie bilan.

En partie histoire.

L'actif visible apparaît dans les rapports.

L'actif non mesuré apparaît dans les gens.

Les deux créent de la valeur.

Un seul est facile à compter.

Une entreprise possède la marque.
Les gens gardent la mémoire.
La mémoire garde la valeur.

Nous ne vendons pas de livres. Nous construisons des relations.