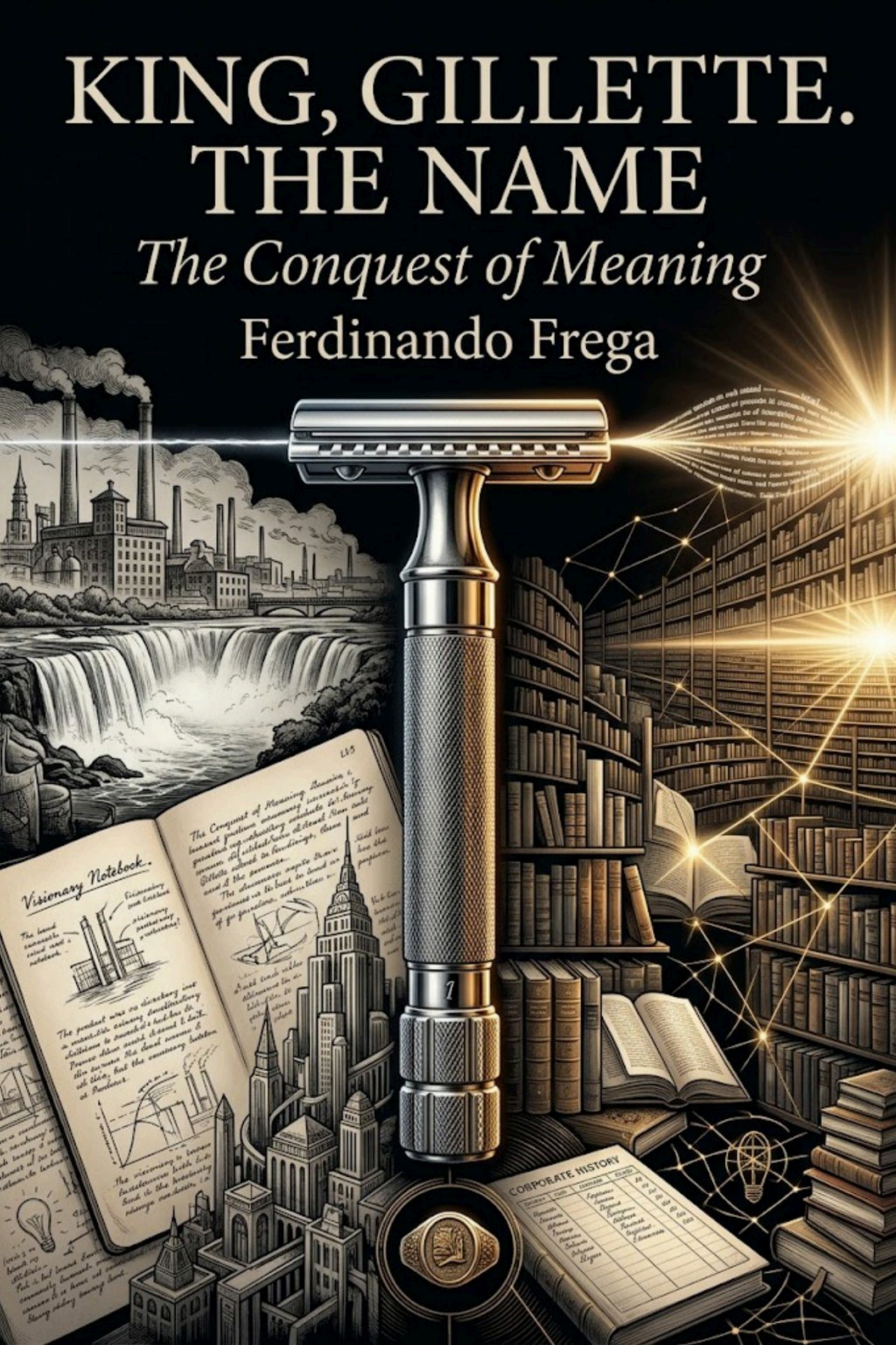
KING, GILLETTE. THE NAME

The Conquest of Meaning

Ferdinando Frega



KING, GILLETTE LE NOM

MANIFESTE LITTÉRAIRE

Ce livre ne parle pas de rasoirs.

Il ne parle pas d’acier.

Il ne parle pas de parts de marché.

Il parle de ce qui arrive lorsqu’un nom survit assez longtemps pour devenir plus important que les produits qui l’ont rendu célèbre.

Toute grande marque naît deux fois.

La première fois sur le marché.

La seconde fois dans l’imaginaire.

La première crée des clients.

La seconde crée du sens.

King a eu une vision avant de voir une lame.

Gillette a bâti une entreprise.

Des générations ont bâti une mémoire.

Ce livre raconte l’instant où cette mémoire devient récit.

Non pour remplacer l’histoire.

Pour la poursuivre.

DÉDICACE

À ma mère.

Pour tout ce qui peut être rendu.

Et pour tout ce qui ne pourra jamais l’être.

À mon père.

Pour le bout de chemin qu’il a parcouru avant moi.

À Grand-père King.

Qui a imaginé un monde avant d’imaginer une lame.

Et à tous ceux qui savent que certains noms ne peuvent pas être possédés.

On ne peut qu’en être le dépositaire.

QUATRIÈME DE COUVERTURE

Avant la lame, il y eut une vision.

Avant l’entreprise, il y eut un homme.

Avant la marque, il y eut un nom.

À la fin du dix-neuvième siècle, King Camp Gillette imagina une société entièrement nouvelle. Des années plus tard, il bâtit l’une des entreprises les plus reconnaissables au monde.

Plus d’un siècle plus tard, un ancien cadre de Gillette choisit de parcourir le chemin en sens inverse.

De l’entreprise au fondateur.

Du produit à la mémoire.

De la marque au sens.

Tout à la fois histoire industrielle, autobiographie, récit et réflexion culturelle, ce livre explore une question simple et radicale :

Que se passe-t-il lorsqu’un nom survit à ses propriétaires ?

PRÉFACE

Ce livre a commencé par une surprise.

Je croyais étudier l’histoire de Gillette.

Ce que j’ai trouvé, c’est l’histoire d’une idée.

Plus j’avançais dans mes recherches et dans l’écriture, plus il devenait évident que le produit n’était pas au centre de l’histoire.

C’était le sens.

La lame n’en était que la forme visible.

Sous elle reposaient une vision, une culture, une mémoire et une chaîne humaine qui traversait les générations.

À partir de ce moment, le livre a cessé d’être une reconstitution.

Il est devenu un voyage.

PRÉAMBULE

Je ne suis pas historien.

Je ne suis pas biographe.

Je ne suis même pas chroniqueur industriel.

Je suis un conteur.

C’est pourquoi le lecteur trouvera dans ces pages des faits, des souvenirs, des interprétations et des symboles.

Cette histoire ne parle pas seulement de ceux qui l’ont vécue.

Elle parle du destin des noms.

De la façon dont ils traversent le temps.

De la façon dont ils continuent à produire du sens.

De la façon dont ils survivent à leurs propres créateurs.

SYNOPSIS

King Camp Gillette a imaginé une ville pour soixante millions de personnes avant d'inventer la lame qui l'a rendu célèbre.

Plus d'un siècle plus tard, Ferdinando Frega retrace l'aventure du nom Gillette à travers la mémoire familiale, l'expérience professionnelle, l'héritage culturel et la création de Gillettenarrative.

À travers des utopies industrielles, un retour symbolique en France, des acquisitions impossibles, des livres distribués gratuitement et des réflexions sur ce que signifient les marques, une question émerge :

Le véritable héritage d'une grande entreprise est-il le produit — ou le sens qu'elle laisse derrière elle ?

NOTE ÉDITORIALE

Gillettenarrative n'a pas été conçu comme un projet commercial.

Il est né comme une infrastructure pour les histoires.

Les livres qui composent cet écosystème ne cherchent pas à occuper une place sur le marché de l'édition.

Ils cherchent à construire des liens, de la mémoire et du sens.

Ce volume est l'un des textes centraux du projet, car il explore la relation entre identité, héritage, entreprise, famille et récit.

INTRODUCTION

Toute histoire a un centre caché.

Pendant des années, j'ai cru que le centre de cette histoire était Gillette.

Puis j’ai cru que c’était King.

Puis j’ai cru que c’était ma propre expérience.

Je me trompais.

Le centre, c’était le Nom.

Le mot qui relie un visionnaire du dix-neuvième siècle, une multinationale du vingtième siècle et un conteur du vingt et unième siècle.

Ce livre raconte le voyage de ce nom.

Non pour prouver quelque chose.

Mais pour comprendre une chose simple.

Comment un mot peut-il traverser plus de cent ans d’histoire sans jamais cesser de produire du sens ?

PROLOGUE AUX RÉCITS

Toute histoire commence deux fois.

La première fois, lorsqu’elle se produit.

La seconde, lorsque quelqu’un décide de la raconter.

Ce livre est né du second commencement.

Depuis plus d’un siècle, le nom Gillette voyage à travers des hommes, des entreprises, des produits, des marchés et des générations. Il a produit de l’innovation, du succès, de la concurrence et de la mémoire. Il a traversé des guerres, des mutations industrielles et des transformations culturelles. Pourtant, rien de tout cela n’est le véritable sujet de ce livre.

Le véritable sujet de ce livre est une question.

Que se passe-t-il lorsqu’un nom survit assez longtemps pour devenir plus important que ceux qui l’ont créé ?

Ce n’est pas une biographie de King Camp Gillette.

Ce n’est pas l’histoire de l’entreprise Gillette.

Ce n’est pas un essai sur l’industrie du rasage.

Ce n’est pas non plus une autobiographie.

C’est l’histoire d’une trajectoire.

Un voyage qui commence avec un visionnaire du dix-neuvième siècle et traverse plus d’un siècle pour atteindre un conteur qui vit en Calabre et s’interroge encore sur le sens de ce nom.

Beaucoup de lecteurs entreront dans ces pages en s’attendant à y trouver une histoire de produits.

Ils y trouveront, au contraire, une histoire de significations.

Parce que les produits ont une date de début et une date de fin.

Les significations, non.

Les produits se remplacent.

Les significations se transmettent.

Les produits appartiennent au marché.

Les significations appartiennent au temps.

C’est pourquoi les pages qui suivent ne cherchent pas à établir une vérité définitive.

Elles cherchent quelque chose de plus utile.

Une compréhension.

Comprendre comment une vision peut devenir une entreprise.

Comment une entreprise peut devenir une marque.

Comment une marque peut devenir une mémoire.

Comment une mémoire peut devenir récit.

Et comment un récit peut continuer à vivre longtemps après la disparition de ses protagonistes.

Au centre de ce livre, vous ne trouverez pas de lame.

Vous ne trouverez pas d’entreprise.

Vous ne trouverez pas Wall Street.

Vous ne trouverez même pas l’auteur.

Au centre, vous trouverez un nom.

Parce que les protagonistes passent.

Les générations passent.

Les entreprises passent.

Les propriétaires passent.

Les noms, parfois, demeurent.

Et lorsqu’ils demeurent assez longtemps, ils deviennent quelque chose de plus grand que leur origine.

Ils deviennent mémoire.

Ils deviennent héritage.

Ils deviennent sens.

Les histoires qui suivent appartiennent à ce territoire.

Le territoire où l’histoire rencontre le récit.

Où le marché rencontre la mémoire.

Où un fondateur rencontre le temps.

Et où un nom continue de parler alors que tous croient qu’il a déjà dit tout ce qu’il avait à dire.

Bienvenue dans ce voyage.

Bienvenue à l’intérieur du Nom.

CHAPITRE 1 — AVANT LA LAME

Boston ne savait pas encore qui il était.

Personne ne savait qui il était.

Il n’y avait pas d’emballages imprimés à son effigie. Il n’y avait pas de lames jetables. Il n’y avait aucune entreprise destinée à traverser le vingtième siècle.

Il n’y avait qu’un homme qui regardait le monde sans pouvoir l’accepter tel qu’il était.

Ce fut la première invention de King Gillette.

Pas la lame.

L’insatisfaction.

Beaucoup d’hommes voient un système imparfait et apprennent à vivre avec.

Certains protestent.

D’autres s’adaptent.

Lui, non.

Il observait les villes, les usines, le commerce, la concurrence entre les entreprises, et arrivait toujours à la même conclusion :

le monde avait été mal conçu.

Ce qui est extraordinaire, c’est que tout cela s’est passé avant Gillette.

Bien avant.

Quand son nom ne signifiait encore rien.

Quand ce n’était pas encore une marque.

Quand il n’était qu’un homme aux idées trop grandes pour sa condition sociale.

En 1894, il publia The Human Drift.

Ce n’était pas un livre sur le rasage.

Ce n’était pas un livre sur les consommateurs.

Ce n’était pas un livre sur les lames.

C’était quelque chose de bien plus ambitieux.

C’était une tentative de redessiner la société américaine.

King imagina une ville gigantesque appelée Metropolis.

Un lieu où des millions de personnes vivraient ensemble.

Un seul système.

Une seule organisation.

Une seule énergie.

Une seule direction.

Beaucoup le considéraient comme un excentrique.

Certains voyaient en lui un visionnaire.

D’autres le jugeaient tout simplement fou.

L’histoire, presque toujours, confond les deux catégories.

Et c’est ici que commence ce livre.

Pas par une lame.

Pas par un produit.

Pas par une vente.

Il commence par une question.

Qu’est-ce qui vient en premier ?

L’objet ou l’imagination ?

Le marché ou le rêve ?

La réponse de King Gillette était claire.

La vision vient toujours en premier.

Tout le reste vient après.

Bien des années plus tard, dans une région loin de Boston appelée la Calabre, un autre homme allait découvrir quelque chose de semblable.

Que les produits vieillissent.

Les entreprises changent de mains.

Les générations passent.

Mais les noms, parfois, survivent.

Et lorsqu’ils survivent assez longtemps, ils cessent d’appartenir au marché.

Ils commencent à appartenir à la mémoire.

Ce livre parle de ce moment-là.

Le moment où un nom cesse d’être une marque et devient une histoire.

Et pour comprendre cette histoire, il faut revenir au commencement.

Avant la lame.

Avant Gillette.

Avant le mythe.

Il faut revenir à Grand-père King.

CHAPITRE 2 — L’HOMME QUI VOULAIT DÉPLACER L’AMÉRIQUE

Avant que la lame n’existe, il y eut une ville.

Pas une vraie ville.

Une ville imaginée.

Une ville si vaste qu’elle paraissait absurde même à ceux qui vivaient dans l’Amérique des grands chemins de fer, des aciéries et des usines qui transformaient le continent.

King ne construisait pas encore une entreprise.

Il construisait un monde.

Bien des années plus tard, quand son visage apparaîtrait sur les emballages et que son nom entrerait dans les foyers de millions de personnes, presque personne ne se souviendrait de cette période.

L’histoire aime les objets.

Beaucoup moins, les idées.

Elle se souvient de la lame.

Elle oublie le rêve.

Et pourtant, le rêve est venu en premier.

King observait l’Amérique de la fin du dix-neuvième siècle et voyait partout la même chose.

Les doublons.

La concurrence.

Le gaspillage.

Des milliers d’hommes occupés à faire la même chose contre des milliers d’autres hommes.

Des milliers d’entreprises acharnées à se combattre les unes les autres.

Des milliers d’énergies dispersées.

Cela lui paraissait de la folie.

Alors il fit ce que font tous les visionnaires.

Il commença à simplifier.

Un homme ordinaire ajoute.

Un visionnaire retranche.

King retrancha.

Il retrancha les entreprises.

Il retrancha les concurrents.

Il retrancha la fragmentation.

À la fin, il ne resta qu’une seule organisation gigantesque.

Il l’appela la United Company.

Mais même cela ne suffisait pas.

Car s’il n’existe qu’une seule organisation, pensait-il, pourquoi devrait-il y avoir des milliers de villes ?

Pourquoi des milliers de réseaux ?

Pourquoi des milliers de systèmes ?

La conclusion vint presque naturellement.

Une seule nation.

Une seule ville.

Un seul centre.

Il l’appela Metropolis.

Soixante millions d’habitants.

Un chiffre qui, aujourd’hui, donne le vertige.

À l’époque, il semblait tout simplement impossible.

Les chutes du Niagara fourniraient l’énergie.

L’industrie travaillerait pour tous.

La distribution serait centralisée.

Tout le système serait conçu pour éliminer le gaspillage qu’il voyait chaque jour.

Beaucoup lurent ces pages comme une fantaisie.

D’autres comme une utopie.

D’autres encore comme une preuve d’excentricité.

Peut-être avaient-ils tous raison.

Les grandes idées naissent rarement déjà habillées en vérité.

Elles se présentent presque toujours déguisées en folie.

Et c’est ici qu’apparaît la première leçon de ce livre.

King Gillette ne concevait pas une ville.

Il cherchait l’ordre.

La ville n’était que le contenant.

Le vrai sujet était le désir humain de donner forme au chaos.

C’est une tentation ancienne.

Chaque religion.

Chaque empire.

Chaque idéologie.

Chaque grande entreprise.

Tous promettent la même chose.

L’ordre.

King ne faisait pas exception.

La différence, c’est qu’il dessinait.

Il écrivait.

Il imaginait.

Il mettait son obsession sur le papier.

C’est pourquoi son histoire m’intéresse encore aujourd’hui.

Pas parce qu’il avait raison.

Pas parce qu’il avait tort.

Mais parce qu’il a eu le courage de voir grand avant de devenir important.

La plupart des hommes attendent le pouvoir avant d’imaginer.

Lui, il a d’abord imaginé.

Le pouvoir est venu ensuite.

Bien des années plus tard, je reverrais le même mécanisme.

Pas à Boston.

Pas autour des chutes du Niagara.

Mais en Calabre.

Là aussi, il y avait des gens convaincus qu’un projet devait prouver sa valeur avant de pouvoir exister.

King avait suivi le chemin inverse.

D’abord, il avait construit la vision.

Puis il avait cherché le moyen de la rendre possible.

C’est peut-être pour cela que je continue à l’appeler Grand-père King.

Pas pour la lame.

Pas pour la marque.

Pas pour le succès.

Mais parce que, avant d’être un industriel, il était un narrateur de l’avenir.

Et chaque histoire qui vient après, y compris la mienne, naît de cette simple conviction :

d’abord on imagine le monde.

Ensuite on essaie de le construire.

CHAPITRE 3 — LE PROPHÈTE ET LE VENDEUR

Si l’histoire était simple, on se souviendrait de King Camp Gillette comme d’un inventeur.

Les historiens aiment les inventeurs.

Ils sont faciles à raconter.

Ils ont une date.

Un brevet.

Un objet.

Un résultat.

La vie de King Camp Gillette fut bien moins ordonnée.

Deux hommes vivaient en lui.

Le premier regardait le présent.

Le second observait l’avenir.

Le premier vendait.

Le second prophétisait.

Le premier cherchait des clients.

Le second cherchait des systèmes.

Le premier devait gagner sa vie.

Le second voulait redessiner la société.

Cette tension traverse toute son existence.

Et c’est probablement la raison pour laquelle il continue de m’intéresser plus que bien d’autres fondateurs.

Les grandes entreprises sont pleines de gestionnaires.

Les visionnaires sont bien plus rares.

Les visionnaires qui parviennent aussi à bâtir une entreprise sont rarissimes.

Mais il y a un prix.

Pour construire quelque chose dans le monde réel, il faut accepter des compromis.

La réalité exige toujours son dû.

Il n’y a pas d’exception.

Pas même pour Grand-père King.

D’un côté, il y avait l’auteur de The Human Drift.

L’homme qui imaginait une gigantesque organisation collective.

L’homme qui voulait éliminer le gaspillage, les doublons et le conflit.

L’homme qui rêvait d’une ville capable de contenir une nation entière.

De l’autre côté, il y avait le vendeur.

Un homme qui arpentait les rues.

Qui observait les clients.

Qui étudiait les habitudes des gens.

Qui cherchait quelque chose à proposer au marché.

À première vue, ces deux figures semblent incompatibles.

Et pourtant, c’était la même personne.

C’est peut-être précisément là le secret.

Les idées ont besoin de la réalité.

La réalité a besoin des idées.

Quand l’une des deux manque, quelque chose se brise.

Un visionnaire sans contact avec le monde ne produit que des chimères.

Un vendeur sans imagination ne produit que des factures.

King C. Gillette vivait entre ces deux extrêmes.

Et un jour, les deux extrêmes se rencontrèrent dans un geste minuscule.

Il se rasait.

Il regarda le rasoir.

Un objet coûteux, qu’il fallait repasser sur le cuir, entretenir, conserver. Un objet réservé à quelques-uns.

Et il comprit.

Le monde n’avait pas besoin d’un meilleur rasoir.

Il lui en fallait un moins bon, un rasoir que l’on pourrait jeter.

Ce n’était pas une intuition technique.

C’était une intuition théologique.

Pour financer Metropolis, il devait cesser de vendre l’éternité.

Il devait commencer à vendre l’éphémère.

La lame jetable n’était pas un produit.

C’était un compromis.

Le prophète avait trouvé le moyen de faire payer au présent l’avenir dont il rêvait.

Cinq dollars pour le manche. Et ensuite, pour le reste de votre vie, vous reviendriez vers lui.

Voici le théorème de Grand-père King :

pour bâtir la ville qui dure toujours, il faut vendre quelque chose qui ne dure pas du tout.

Bien des années plus tard, je me retrouverais face à la même question.

Avec d’autres outils.

À une autre époque.

Dans une autre géographie.

Pas à Boston.

En Calabre.

Mon père avait compris la même chose, mais à l’envers.

King partait de l’avenir et cherchait un produit pour l’atteindre.

Mon père partait du produit et construisait un avenir à l’intérieur.

King disait : éliminons la concurrence, faisons une seule ville.

Mon père disait : si Frega peut le faire en Calabre, une zone sinistrée, vous pouvez le faire vous aussi.

La même obsession de l’ordre.

La même géométrie parfaite.

Des itinéraires fixés quatre semaines à l’avance. Hôtels, restaurants, bars. Aucune distraction.

Ce n’était pas de la vente. C’était de l’urbanisme appliqué à la vente.

C’est pourquoi l’histoire de De Wakefield, un vendredi à 20 heures, est si importante.

L’Anglais voulait voir si le système tenait même sans contrôle.

Il trouva un homme qui sortait du dernier bureau de tabac, conformément à l’itinéraire, et qui lui dit :

C’est ma façon normale de travailler. Si vous n’êtes pas satisfait, je signe ma démission immédiatement.

Et puis :

Vous devez payer votre consommation vous-même. Elle n’est pas comprise dans l’itinéraire signé.

King aurait parfaitement compris.

Car lui aussi, devant les investisseurs de Boston qui le prenaient pour un fou, disait la même chose : soit vous croyez en ma ville, soit je continue quand même.

Le prophète doit devenir vendeur pour survivre.

Le vendeur doit devenir prophète pour demeurer.

King devint vendeur et acheta le monde avec un centime d’acier.

Mon père resta vendeur et devint prophète, car son itinéraire est toujours là, soixante ans après, à dire aux gens comment on travaille.

Et au milieu, entre les deux, est resté le Nom.

Pas la lame.

Pas le trimestre.

Pas les 99,5 % de part de marché Nielsen.

Le Nom.

Celui qui survit assez longtemps pour devenir plus important que les produits qui l'ont rendu célèbre.

Celui dont nous essayons encore d'être les dépositaires.

CHAPITRE 4 — QUAND LA LAME EST NÉE

Toute légende a son moment décisif.

Ce n'est pas toujours le plus spectaculaire.

Souvent, c'est le plus silencieux.

Pour Grand-père King, le moment décisif ne fut pas la publication de The Human Drift. Ni Metropolis. Ni la grande utopie.

Ce fut une question.

Une question en apparence anodine.

Que peut-on vendre une seconde fois ?

Pendant des années, il avait observé le monde d'en haut, en cherchant à en saisir le dessein.

Puis, comme il arrive souvent aux visionnaires, il fut contraint de le regarder d'en bas.

Du côté des clients.

Du côté des habitudes.

Du côté des besoins quotidiens.

Le paradoxe est extraordinaire.

L’homme qui avait imaginé une société pour soixante millions de personnes se retrouva à réfléchir à un geste qu’un homme accomplit devant un miroir.

Le rasage.

L’un des rituels les plus simples et les plus répétitifs de la vie moderne.

Et pourtant, c’est précisément là que se produisit la transformation.

Non pas la naissance de la vision.

La naissance du véhicule qui permettrait à la vision de survivre.

Car soudain, King comprit quelque chose.

Les idées ont besoin d’un corps.

Une théorie peut enthousiasmer.

Un livre peut inspirer.

Mais un objet entre dans les foyers.

Un objet traverse les générations.

Un objet construit des habitudes.

Un objet crée de la mémoire.

La lame deviendrait ce corps.

L’intuition était simple.

Désarmante, même.

Une lame mince.

Remplaçable.

Destinée à être rachetée.

Encore.

Et encore.

Et encore.

Bien des années plus tard, le monde appellerait ce mécanisme un modèle économique.

King le voyait probablement autrement.

Pour lui, c'était une forme de continuité.

Un lien constant entre l'entreprise et l'utilisateur.

Une relation destinée à se répéter dans le temps.

La véritable innovation n'était pas le rasage.

C'était la relation.

Naturellement, l'idée seule ne suffisait pas.

Les idées ne suffisent jamais.

Entre la vision et la réalité, il y a toujours une terre difficile à traverser.

Elle s'appelle l'exécution.

C'est là qu'entra en scène William Emery Nickerson, l'ingénieur qui aida à résoudre le problème technique de la production industrielle.

Cette partie de l'histoire m'a toujours frappé.

Parce qu'elle rappelle une vérité que les auteurs ont tendance à oublier.

Aucune grande construction ne naît d'un seul homme.

Même les fondateurs ont besoin d'alliés.

Même les visionnaires ont besoin d’ingénieurs.

Même les prophètes ont besoin de personnes capables de transformer les mots en matière.

Et ainsi, la lame prit forme.

D’abord sur le papier.

Puis dans l’acier.

Puis sur le marché.

Enfin, dans la mémoire collective.

Le monde ne vit que la dernière étape.

La plupart des gens ne voient jamais que la dernière étape.

Ils voient le produit.

Ils voient le succès.

Ils voient la marque.

Ils ne voient pas le long voyage qui a précédé.

Ils ne voient pas l’homme qui voulait reconstruire l’Amérique.

Ils ne voient pas le vendeur qui arpentait les rues.

Ils ne voient pas le visionnaire qui passait ses nuits à imaginer des villes impossibles.

Et pourtant, tout était encore là.

Caché à l’intérieur de cette mince bande d’acier.

C’est pourquoi je considère la lame comme un symbole.

Elle ne représente pas seulement une invention.

Elle représente la compression d’une vision.

Comme une étoile qui s’effondre jusqu’à devenir un point aveuglant.

Tout se réduit.

Tout se concentre.

Tout devient objet.

Et cet objet entame une vie qui lui est propre.

À partir de ce moment, le nom Gillette cessa peu à peu d’appartenir seulement à King.

Il commença à appartenir au monde.

C’est le destin de tous les noms qui survivent à leurs créateurs.

D’abord, ce sont des personnes.

Puis ils deviennent des histoires.

Et une fois devenus des histoires, plus personne ne peut les contrôler entièrement.

La lame était née.

Le mythe, en revanche, ne faisait que commencer.

CHAPITRE 5 — LE SANG DES ENTREPRISES

Les entreprises n’ont pas de sang.

Elles ont des bilans.

Elles ont des usines.

Elles ont des dirigeants.

Elles ont des actionnaires.

Le sang appartient aux familles.

Et c’est peut-être pour cela que les entreprises passent et que les familles restent.

Pendant longtemps, j’ai cru que mon histoire avec Gillette était une histoire professionnelle.

Dix-huit ans.

Une carrière.

Un parcours.

Un chapitre de vie.

Puis j’ai commencé à observer la question avec plus de recul.

Et j’ai découvert qu’il y avait plus que cela.

Les histoires vraiment importantes ne commencent pas quand on signe un contrat.

Elles commencent bien plus tôt.

Elles commencent quand on ne sait pas encore qu’on y est impliqué.

Dans mon cas, la ligne avait déjà été tracée.

Pas par moi.

Par d’autres.

Par des personnes venues avant moi.

Par des hommes qui ne pouvaient imaginer où mènerait cette route.

C’est pourquoi je continue d’employer l’expression Grand-père King.

Ce n’est pas une définition généalogique.

C’est du récit.

C’est une manière de décrire une parenté construite à travers un nom, une culture d’entreprise et un enchaînement d’événements qui traverse le temps.

Les entreprises parlent souvent d’héritage.

Presque toujours, elles entendent par là des parts de marché.

Des marques.

De la propriété intellectuelle.

Des usines.

Je crois que l’héritage est autre chose.

L’héritage, c’est ce qui reste dans les personnes.

Les habitudes.

Le langage.

Les principes.

Les convictions.

Les obsessions.

Voilà ce qui passe vraiment d’une génération à la suivante.

Tout le reste peut être vendu.

Même la plus grande entreprise du monde peut changer de mains.

Une culture, beaucoup moins facilement.

C’est en observant cette continuité que j’ai commencé à voir Gillette autrement.

Non plus seulement comme un fabricant de lames.

Non plus seulement comme une marque mondiale.

Mais comme une longue conversation.

Une conversation qui a traversé les décennies.

King.

Kamp.

Mon père.

Moi.

Quatre points sur la même ligne.

Pas forcément d’accord.

Pas forcément identiques.

Mais reliés.

Car chaque génération reçoit quelque chose.

Et chaque génération ajoute quelque chose.

Puis elle passe le témoin.

Le plus intéressant, c’est que, souvent, personne ne remarque le passage de témoin.

Il se fait lentement.

Presque en silence.

Une phrase.

Un exemple.

Une histoire.

Une décision.

Un comportement copié sans s’en rendre compte.

C’est ainsi que se construisent les héritages authentiques.

Pas par des documents.

Par la vie quotidienne.

C’est aussi la raison pour laquelle le nom continue de m’intéresser.

Pas la marque.

Le nom.

La marque appartient au marché.

Le nom appartient à la mémoire.

Et tandis que le marché mesure le prochain trimestre, la mémoire mesure les générations.

Ce sont deux unités de temps complètement différentes.

Peut-être incompatibles.

Et pourtant, elles coexistent.

King ne m’aurait jamais connu.

Je n’ai jamais connu King.

Et pourtant, une conversation existe.

À travers les livres.

À travers les idées.

À travers une histoire qui continue de produire du sens longtemps après la disparition de ses protagonistes.

À ce stade du récit, je commence à comprendre une chose.

Peut-être ce livre ne parle-t-il pas vraiment de Gillette.

Peut-être parle-t-il de la manière dont les êtres humains transmettent le sens à travers le temps.

Gillette n’est que le véhicule.

La structure visible.

L’exemple concret.

La vraie matière du livre est autre chose.

La continuité.

Ce fil ténu qui traverse des personnes différentes et continue d’avancer même quand tout le monde croit l’histoire terminée.

Car certaines histoires finissent.

D’autres changent d’auteur.

Et quand elles changent d’auteur, elles deviennent quelque chose de plus grand.

Elles deviennent héritage.

Et c’est précisément à ce moment-là que l’histoire de Grand-père King cesse d’être seulement l’histoire de Grand-père King.

Et commence lentement à devenir aussi la mienne.

CHAPITRE 6 — DIX-HUIT ANS AU SEIN DE LA MAISON MÈRE

Il y a deux façons de connaître une entreprise.

La première est de lire son histoire.

La seconde est de l’habiter.

Ce sont deux expériences complètement différentes.

Les livres racontent ce qui s’est passé.

Les couloirs racontent comment cela se passe.

Pendant dix-huit ans, j’ai vécu à l’intérieur de Gillette.

Pas à côté.

Pas autour.

Dedans.

Assez longtemps pour voir ce que les consommateurs ne voient pas.

Assez longtemps pour comprendre que derrière chaque marque existe un univers invisible.

Quand quelqu’un prend un paquet dans un rayon, il voit un produit.

Quand on travaille à l’intérieur, on commence à voir les personnes.

On voit les discussions.

Les décisions.

Les erreurs.

Les intuitions.

Le travail quotidien qu’il faut pour maintenir en vie quelque chose de bien plus grand qu’une seule personne.

À ce moment-là, l’entreprise cesse d’être un mot.

Elle devient un organisme.

Elle respire.

Elle grandit.

Elle se défend.

Elle réagit.

Parfois, elle se trompe.

Parfois, elle surprend.

Et surtout, elle laisse des traces.

Les meilleures entreprises ne se contentent pas d’enseigner des procédures.

Elles transmettent une culture.

Une façon de regarder le monde.

Une façon d’affronter les problèmes.

Une façon de se comporter quand personne ne regarde.

Voilà le véritable héritage transmis d’une génération professionnelle à la suivante.

Pas les produits.

Pas les catalogues.

Pas le chiffre d’affaires.

La culture.

Quand je suis arrivé, je ne pensais pas à tout cela.

Je pensais au travail.

Comme tout le monde.

On entre pour faire carrière.

Ce n’est que bien plus tard qu’on se rend compte que la carrière n’est qu’une partie de l’histoire.

La partie invisible, c’est ce qui reste en nous.

C’est pour cette raison que je considère ces dix-huit années comme une forme d’éducation.

Une parmi d’autres.

Pas la seule.

Mais certainement l’une des plus importantes.

Car observer une multinationale de l’extérieur est une chose.

Connaître son langage en est une autre.

Comprendre comment elle raisonne.

Saisir pourquoi certaines décisions sont prises et d’autres non.

Voir la relation continue entre la vision et la réalité.

Parfois, je pense à Grand-père King.

Je pense à l’homme qui a imaginé Metropolis.

Je pense au vendeur qui cherchait une solution simple.

Je pense au fondateur qui n’aurait jamais pu prévoir ce que deviendrait son nom cent ans plus tard.

Puis je pense aux bureaux.

Aux marchés.

Aux responsables commerciaux.

Aux personnes que j’ai rencontrées en chemin.

Et je me rends compte que les deux histoires sont liées.

D’un côté, il y a l’idée.

De l’autre, l’exécution.

D’un côté, le fondateur.

De l’autre, des milliers de personnes qui, génération après génération, maintiennent le résultat en vie.

Aucun des deux ne peut exister sans l’autre.

C’est une leçon que le marché oublie souvent.

Nous célébrons les fondateurs.

Nous oublions ceux qui construisent chaque jour.

Nous célébrons les inventeurs.

Nous oublions les interprètes.

Et pourtant, toute grande entreprise a besoin des deux.

C’est peut-être aussi pour cela que je ne peux pas regarder Gillette seulement comme une marque.

Je la vois comme un long relais.

King transmet quelque chose à la génération suivante.

La génération suivante transmet quelque chose à celle d’après.

Et ainsi de suite.

Jusqu’à ce que cela me parvienne.

Pas en tant que propriétaire.

Pas en tant qu’héritier légal.

Mais en tant que porteur temporaire d’une part de cette mémoire.

Car tel est le destin des histoires importantes.

Personne ne les possède vraiment.

On en est le dépositaire pendant un bout de chemin.

Puis on les remet à quelqu’un d’autre.

Pendant ces dix-huit années, je ne l’avais pas encore compris.

Je pensais travailler dans une entreprise.

Bien plus tard, j’ai compris que j’entrais dans une histoire.

Et une fois qu’on est entré dans une histoire, on n’en sort jamais complètement.

On peut quitter les bureaux.

On peut quitter la fonction.

On peut quitter son bureau.

Mais certains récits continuent de marcher à nos côtés.

Même longtemps après.

C’est pourquoi le prochain chapitre ne parle pas de l’entrée.

Il parle de la sortie.

Car toute véritable appartenance ne se comprend qu’au moment où on la quitte.

CHAPITRE 7 — LA PORTE DE SORTIE

Il y a un jour que personne ne raconte.

Les entreprises célèbrent les entrées.

Elles trinquent aux promotions.

Elles annoncent les acquisitions.

Elles publient les résultats.

Elles parlent bien plus rarement des sorties.

Et pourtant, c’est là que bien des histoires deviennent vraiment compréhensibles.

Pendant dix-huit ans, j’avais vécu à l’intérieur de la même architecture.

J’en avais appris la langue.

Les rythmes.

Les règles écrites.

Et surtout, celles qui ne l’étaient pas.

Puis est venu le jour de la porte.

Pas une porte physique.

Une porte narrative.

La frontière invisible qui sépare l’appartenance de la mémoire.

Quand on quitte une entreprise, deux choses se produisent en même temps.

La première est immédiate.

On perd son rôle.

On n’est plus la personne que l’on était la veille.

Les gens cessent de vous appeler pour certaines raisons.

Les réunions continuent sans vous.

Les systèmes sont mis à jour.

Les noms changent de place dans l’organigramme.

La machine continue d’avancer.

Comme elle l’a toujours fait.

Comme elle le fera toujours.

La seconde transformation est plus lente.

Beaucoup plus lente.

Et bien plus importante.

On commence à comprendre ce que l’on a emporté avec soi.

Pas les objets.

Pas les documents.

Pas les titres.

Les idées.

Les habitudes.

La culture.

Les traces invisibles.

Celles-là ne restent pas au bureau.

Elles restent dans la personne.

Pendant longtemps, je n’ai pas compris ce qui m’arrivait.

Je croyais avoir clos un chapitre professionnel.

En réalité, j’entrais dans un chapitre narratif.

Ce sont deux choses différentes.

Quand une carrière se termine, la carrière est finie.

Quand une appartenance se termine, la mémoire commence.

C’est à cette époque que j’ai commencé à regarder en arrière.

Pas vers les résultats.

Vers les origines.

Vers ce qui avait produit tout le reste.

Plus j’observais le chemin parcouru, plus la figure de Grand-père King revenait devant moi.

Pas l’inventeur.

Pas le fondateur.

L’homme.

Celui qui avait imaginé un monde avant d’imaginer un produit.

Soudain, la ligne m’est apparue, nette.

King avait quitté son époque.

L’entreprise avait quitté King.

Les générations suivantes avaient quitté l’entreprise.

J’avais quitté mon rôle.

Et pourtant, quelque chose continuait d’exister.

Le nom.

Pas la marque.

Le nom.

Cette distinction devient fondamentale.

La marque appartient aux propriétaires.

Le nom appartient à l’histoire.

Les propriétaires changent.

L’histoire continue.

C’est peut-être précisément là qu’est né, sans que je m’en aperçoive, le germe de ce qui allait devenir Gillettenarrative.

Pas comme un projet éditorial.

Pas comme une collection de livres.

Mais comme une tentative de répondre à une question très simple.

Qu’arrive-t-il à un nom quand le marché cesse d’en être le seul interprète ?

C’est une question inhabituelle.

Les entreprises ne se la posent presque jamais.

Elles sont occupées à vendre le présent.

Je commençais à observer le passé.

Et surtout, l’avenir.

Car un nom qui a survécu plus d’un siècle ne parle pas seulement de ce qui a été.

Il parle aussi de ce qu’il pourrait encore devenir.

C’est ce que m’a appris la porte de sortie.

Toutes les séparations ne sont pas une fin.

Certaines sont une transformation.

On quitte une structure.

On entre dans une histoire.

On abandonne un métier.

On rencontre une mission.

On laisse derrière soi une fonction.

On hérite d’une question.

La mienne était simple.

Si le nom Gillette avait survécu à l’homme qui l’avait créé, que lui arriverait-il ensuite ?

La réponse n’était plus dans les bureaux.

Elle n’était plus dans les bilans.

Elle n’était plus sur les marchés.

Pour la trouver, il me faudrait remonter encore plus loin.

Beaucoup plus loin.

Jusqu’aux origines du nom lui-même.

Jusqu’en France.

Jusqu’à ce lieu oublié d’où, bien avant les entreprises, bien avant les lames, bien avant le mythe, tout avait commencé.

CHAPITRE 8 — LA DETTE

Il y a des dettes que l’on paie.

Et il y a des dettes que l’on porte en soi.

Les premières appartiennent à l’économie.

Les secondes appartiennent à la vie.

Pendant de nombreuses années, je n’ai pas compris la différence.

Comme presque tout le monde, je pensais que la notion de dette était liée à l’argent.

Un chiffre.

Une facture.

Une restitution.

Un solde de tout compte.

Puis j’ai commencé à observer ma propre histoire.

Et j’ai remarqué que les choses vraiment importantes avaient une caractéristique en commun.

On ne pouvait pas les rendre.

Comment rend-on un enseignement ?

Comment rend-on un exemple ?

Comment rend-on une confiance ?

Comment rend-on un nom ?

Il n’y a pas de procédure.

Il n’y a pas de facture.

Il n’y a pas de reçu.

Il n’y a qu’une tentative.

C’est à cette époque que j’ai commencé à mieux comprendre le sens de certaines obsessions qui allaient ensuite traverser Gillettenarrative.

La mémoire.

La gratitude.

La continuité.

La restitution.

Des mots différents pour décrire le même phénomène.

Le désir de ne pas rompre une chaîne.

Quand je pensais à Grand-père King, je ne voyais plus seulement le fondateur.

Je voyais un homme qui avait laissé quelque chose derrière lui.

Pas simplement une entreprise.

Pas simplement un produit.

Il avait laissé une trace.

Et les traces ont une curieuse propriété.

Elles continuent d’influencer des personnes qui n’ont jamais connu leur auteur.

Mon père aussi appartenait à cette chaîne.

Moi aussi.

De manières différentes.

À des époques différentes.

Avec des responsabilités différentes.

Mais toujours dans le même fleuve narratif.

C’est alors que j’ai commencé à soupçonner quelque chose.

Peut-être que la gratitude ne consiste pas à rendre.

Peut-être qu’elle consiste à continuer.

Continuer une conversation.

Continuer une mémoire.

Continuer un sens.

Sans prétendre le posséder.

Les grandes entreprises parlent souvent de succession.

Les familles parlent d’héritage.

Je préfère un autre mot.

La garde.

Car personne ne possède vraiment ce qu’il reçoit.

Il en est le dépositaire pendant un bout de chemin.

Puis il le remet.

Cela vaut pour les noms.

Cela vaut pour les idées.

Cela vaut même pour les histoires.

Un livre n’appartient pas entièrement à celui qui l’écrit.

Une fois publié, il commence une vie autonome.

Chaque lecteur le modifie.

Chaque génération l’interprète.

Chaque époque en change le sens.

Les noms font la même chose.

Le nom Gillette n’appartenait plus seulement à King.

Il avait depuis longtemps cessé de lui appartenir.

Il était devenu quelque chose de plus grand.

De plus complexe.

De plus difficile à définir.

Et pourtant, il continuait de susciter des questions.

Les questions sont souvent le signe qu’une histoire est encore vivante.

Les mortes ne produisent que des réponses.

Les histoires vivantes continuent de poser des questions.

D’où venons-nous ?

Qu’avons-nous reçu ?

Que devons-nous préserver ?

Que devons-nous transformer ?

Que devons-nous laisser partir ?

Peu à peu, j’ai compris que ma tâche n’était pas de répondre.

C’était de garder la conversation ouverte.

C’est une différence énorme.

Ceux qui cherchent des réponses construisent des systèmes fermés.

Ceux qui gardent les questions ouvertes construisent des récits.

Et c’est exactement à ce moment-là que la France réapparaît à l’horizon.

Pas comme une géographie.

Comme un symbole.

Comme une origine.

Comme le lieu d’où un nom était parti avant de traverser des océans, des générations, des usines, des marchés et des vies humaines.

La question n’était plus économique.

Elle n’était plus professionnelle.

Elle ne relevait plus de l’entreprise.

Elle était devenue narrative.

Car lorsqu’une dette ne peut pas être payée, il ne reste qu’une possibilité.

La raconter.

Et c’est ainsi que, lentement, est née l’idée du retour.

CHAPITRE 9 — RETOUR EN FRANCE

Toutes les grandes histoires, tôt ou tard, reviennent.

Pas au passé.

À l’origine.

Ce sont deux choses différentes.

Le passé, c’est ce qui est arrivé.

L’origine, c’est le lieu d’où le sens continue de jaillir.

Pendant des années, j’avais observé le nom Gillette comme on observe une montagne.

De loin.

Je voyais la marque.

L’entreprise.

L’histoire industrielle.

Les produits.

Les acquisitions.

Les marchés.

Puis, lentement, la perspective a changé.

J’ai commencé à me poser une autre question.

Non pas :

Qu’est devenue Gillette ?

Mais :

D’où vient vraiment le nom Gillette ?

C’est alors que la France est revenue sur la carte.

Pas la France des gouvernements.

Pas la France des frontières.

La France des origines.

Ce territoire lointain d’où une famille était partie bien avant que l’entreprise n’existe.

Bien avant que le produit n’existe.

Bien avant que le visage de King C. Gillette n’apparaisse sur les emballages.

À ce moment-là, quelque chose de curieux s’est produit.

Plus j’étudiais le fondateur, moins l’inventeur m’intéressait.

Et plus l’homme m’intéressait.

L’homme qui avait vécu une histoire de famille.

L’homme qui avait hérité d’un nom de famille.

L’homme qui, sans le savoir, allait transformer ce nom de famille en symbole mondial.

Aucune entreprise ne peut accomplir une telle chose seule.

Il faut du temps.

Il faut des générations.

Il faut une énorme quantité de mémoire accumulée.

Une marque peut se construire.

Un nom doit se mériter.

Et c’est ici qu’est née l’idée du retour.

Pas un retour géographique.

Un retour narratif.

Quand j’écrivais dans ma tête l’histoire de l’OPA sur BIC, je ne pensais pas aux marchés financiers.

Je n’élaborais pas un plan industriel.

Je ne construisais pas une stratégie.

Je racontais une restitution.

Un geste impossible.

Un dialogue avec quelqu’un qui ne pouvait plus répondre.

Au bout du compte, toute l’affaire pouvait se résumer en une seule phrase :

rendre au grand-père une part de sa France.

C’est une phrase qui n’a aucun sens pour un analyste financier.

Elle en a énormément pour un conteur.

Car c’est ainsi que fonctionnent les histoires.

Elles ne cherchent pas seulement des résultats.

Elles cherchent du sens.

Et le sens habite souvent les lieux d’origine.

Les gens font la même chose.

En vieillissant, ils se mettent à s’intéresser à leurs commencements.

Aux photographies.

Aux grands-parents.

Aux maisons.

Aux histoires de famille.

Les entreprises, normalement, ne possèdent pas cette capacité.

Elles sont conçues pour regarder devant elles.

Jamais derrière.

C’est peut-être pour cela que Gillettenarrative a pris une autre route.

Il ne cherchait pas le prochain trimestre.

Il cherchait une mémoire.

Une différence en apparence minime.

En réalité, gigantesque.

Car dès l’instant où l’on se met à poursuivre la mémoire, l’unité de mesure change complètement.

Les profits ne suffisent plus.

Les parts de marché ne suffisent plus.

Même le succès ne suffit plus.

On commence à se demander :

Que restera-t-il ?

C’est une question dangereuse.

Beaucoup de gens l’évitent.

Beaucoup d’entreprises plus encore.

Moi, au contraire, j’y revenais sans cesse.

Peut-être parce que j’avais quitté l’entreprise.

Peut-être parce que le temps change les priorités.

Peut-être parce que certains noms continuent de poser des questions longtemps après avoir cessé de vendre des produits.

La France, à ce moment-là, était devenue un symbole.

La représentation de quelque chose que chaque être humain connaît bien.

Le désir de se réconcilier avec ses origines.

Pas pour y rester.

Pour les comprendre.

Car ce n’est qu’en comprenant d’où vient une histoire que l’on peut imaginer où elle pourrait aller.

Et l’histoire que je suivais n’avait pas encore atteint sa destination.

Elle avait simplement atteint le point où passé et avenir commencent à se regarder dans les yeux.

De cette tension naîtrait tout ce qui allait suivre.

Y compris l’opération la plus impossible de toutes.

CHAPITRE 10 — L’OPA

Les idées les plus étranges ont une particularité en commun.

Au début, elles semblent absurdes.

Plus tard, elles semblent inévitables.

L’OPA sur BIC appartenait à cette catégorie.

Quand l’idée est apparue pour la première fois, elle n’est pas née dans une banque d’affaires.

Elle n’est pas née dans un conseil d’administration.

Elle n’est pas née d’un modèle financier.

Elle est née d’une question narrative.

Que se passerait-il si une histoire pouvait rendre quelque chose à son fondateur ?

La finance observe le monde à travers les chiffres.

Le récit observe le monde à travers le sens.

La même opération peut paraître complètement différente selon le point d’où on la regarde.

Du point de vue de Wall Street, une acquisition est une transaction.

Du point de vue d’un conteur, elle peut être une lettre.

Une lettre écrite à quelqu’un qui ne peut plus la lire.

Quand j’imaginais l’opération, le protagoniste n’était pas BIC.

Ni Gillette.

Ni moi-même.

Le protagoniste, c’était le nom.

Toujours le nom.

Ce nom de famille français qui avait traversé deux siècles.

Qui avait changé de continent.

Qui avait donné naissance à l’une des entreprises les plus reconnaissables de la planète.

Qui continuait d’engendrer des histoires longtemps après la mort de son créateur.

À ce moment-là, j’ai cessé de penser en termes industriels.

Tout est devenu symbolique.

Si j’avais vraiment la possibilité d’intervenir dans le destin du nom Gillette, quel serait le premier geste ?

La réponse est venue presque d’elle-même.

Le ramener vers la France.

Non pas parce qu’il fallait posséder la France.

Non pas parce qu’il fallait reconstruire le passé.

Mais parce que certaines histoires ont besoin de refermer un cercle.

King n’avait jamais pu revenir.

Son nom, lui, le pouvait.

C’est pourquoi le texte de l’OPA sur BIC ne parle pas vraiment d’acquisitions.

Il parle de réconciliation.

Il parle de la tentative de placer dans un même espace :

le fondateur ;

l’origine ;

le présent ;

la mémoire.

C’est une construction littéraire déguisée en opération économique.

Beaucoup de lecteurs s’arrêtent à la surface.

Ils voient les entreprises.

Ils voient les marques.

Ils voient les chiffres implicites.

Je vois autre chose.

Je vois une question.

Est-il possible de rendre sa dignité à une histoire ?

Pas l’argent.

Pas les actifs.

La dignité.

Car il y a des histoires que l’on célèbre.

Et il y a des histoires que l’on se contente d’utiliser.

La différence est énorme.

Une histoire célébrée continue de produire du sens.

Une histoire utilisée finit par être consommée.

Comme un produit.

Comme un emballage.

Comme n’importe quel objet ordinaire.

Le paradoxe, c’est que toute la vie de Grand-père King avait été construite pour aller dans la direction opposée.

D’abord, il imagina un modèle de société.

Puis il créa un produit.

Puis le produit créa une entreprise.

Puis l’entreprise créa un mythe.

Plus d’un siècle plus tard, je tentais de parcourir le chemin inverse.

En partant du mythe.

Pour revenir au fondateur.

Revenir à l’homme.

Revenir à l’origine.

Revenir au nom.

À cet instant, j’ai compris quelque chose.

L’OPA sur BIC n’était pas l’histoire d’une acquisition.

C’était l’histoire d’un retour.

Et tous les retours ont une caractéristique en commun.

Ils ne cherchent pas l’avenir.

Ils cherchent le point exact où une histoire a commencé à respirer.

Car ce n’est que là qu’il devient possible de comprendre où cette histoire pourrait encore aller.

Mais le retour, à lui seul, ne suffit pas.

Tôt ou tard, toute histoire doit affronter une question bien plus difficile.

Une question qui ne concerne pas les origines.

Elle concerne la valeur.

Que vaut une chose que l’on donne ?

C’était la question qui m’attendait plus loin sur la route.

Et elle était bien plus dangereuse qu’une OPA.

CHAPITRE 11 — LE GRAND-PÈRE ET BIC

Les gens continuaient de voir un stylo.

Je continuais de voir une histoire.

C’était là le problème.

Ou peut-être l’avantage.

Tout dépend du point de vue.

Quand on prononce le nom BIC, presque tout le monde pense immédiatement à un objet.

Un stylo.

Un briquet.

Un rasoir.

Quelque chose que l’on achète.

Que l’on utilise.

Que l’on remplace.

Fin de l’histoire.

Je soupçonnais que l’histoire était beaucoup plus longue.

Depuis longtemps, j’avais cessé d’observer les marques comme de simples entreprises.

J’avais commencé à les considérer comme des personnages.

Certains personnages réussissent.

D’autres disparaissent.

D’autres encore traversent des générations entières et finissent par ressembler à des membres de la famille.

Non pas parce qu’ils le sont.

Mais parce qu’ils vivent à nos côtés assez longtemps pour entrer dans la mémoire.

Gillette était l’un d’eux.

BIC était l’un d’eux.

À ce stade, le projet mental de l’OPA avait déjà pris une autre forme.

Ce n’était plus une opération économique.

C’était devenu une conversation.

Une conversation impossible entre deux histoires industrielles nées sur les rives opposées du même océan.

D’un côté, le nom français qui avait conquis l’Amérique.

De l’autre, l’entreprise française qui avait conquis le monde avec des objets du quotidien.

Plus j’observais cette géométrie, plus elle me semblait narrative.

Presque littéraire.

Comme ces récits où deux lignes séparées depuis un siècle se rencontrent soudain.

Naturellement, rien de tout cela n’avait de sens d’un point de vue traditionnel.

La finance cherche des avantages.

Le récit cherche du sens.

Je cherchais du sens.

C’est pourquoi la figure centrale de l’histoire n’était même pas BIC.

C’était le grand-père.

Toujours le grand-père.

Grand-père King.

L’homme qui avait pris un nom de famille et l’avait transformé en présence mondiale.

Parfois, j’imaginais la scène.

Non pas comme une réalité.

Comme une allégorie.

Un vieux fondateur assis quelque part au-delà du temps.

Pas intéressé par les bilans.

Pas intéressé par le cours des actions.

Pas intéressé par les communiqués de presse.

Intéressé seulement par une question.

Qu’avez-vous fait de mon nom ?

Voilà, au fond, la question que chaque génération reçoit de la précédente.

Pas seulement dans les familles.

Également dans les entreprises.

Également dans les cultures.

Également dans les nations.

Qu’avez-vous fait de ce que nous vous avons transmis ?

Il n’y a pas de réponse définitive.

Il n’y a que des tentatives.

L’OPA sur BIC était l’une de ces tentatives.

Une tentative de relier les origines et le présent.

Une tentative de tenir ensemble la France et l’Amérique.

Une tentative de faire dialoguer le fondateur et l’héritier narratif.

Une tentative de transformer une opération économique en geste de mémoire.

Le plus intéressant, c’est que le marché ne comprend pas facilement ces mouvements.

Et il a raison.

Ils ne sont pas conçus pour être compris par le marché.

Ils sont conçus pour être compris par la mémoire.

Il y a une différence énorme.

Le marché mesure la valeur présente.

La mémoire mesure la valeur accumulée.

L’un vit dans le trimestre.

L’autre, dans le siècle.

J’observais un siècle.

Et c’est peut-être pour cette raison que le nom revenait sans cesse au centre.

Chaque fois que j’essayais de parler d’entreprises, je finissais par parler de personnes.

Chaque fois que j’essayais de parler de produits, je finissais par parler d’histoires.

Chaque fois que j’essayais de parler d’acquisitions, je finissais par parler d’héritage.

Comme si une force invisible ramenait sans cesse tout au même point.

Le nom.

Ce nom qui, un jour, avait appartenu à un homme.

Puis à une entreprise.

Puis à des millions de consommateurs.

Puis à toute une mémoire collective.

À ce moment-là, j’ai commencé à comprendre que le livre lui-même était en train de changer.

Il ne racontait plus seulement une histoire industrielle.

Il devenait une réflexion sur la continuité.

Sur la manière dont certains symboles traversent le temps sans perdre complètement leur sens.

Et au moment même où je croyais avoir compris la valeur de la mémoire, une question encore plus difficile est apparue.

Que se passe-t-il quand on décide de donner quelque chose qui pourrait être vendu ?

La réponse allait changer complètement le cours du récit.

CHAPITRE 12 — LES OBJETS ONT UNE PATRIE

Pendant longtemps, j’ai cru que les objets n’étaient que des objets.

Un stylo.

Une lame.

Un rasoir.

Un livre.

Un outil.

Rien de plus.

Puis j’ai commencé à les observer attentivement.

Et j’ai découvert que les objets possèdent une biographie.

Ils naissent.

Ils voyagent.

Ils changent de mains.

Ils traversent des pays.

Ils traversent des générations.

Et, parfois, ils finissent même par raconter une histoire.

C’est à ce moment-là que j’ai cessé de voir les marques comme des entreprises.

J’ai commencé à les voir comme des territoires.

Pas des territoires géographiques.

Des territoires narratifs.

Chaque grande marque porte en elle une patrie invisible.

Un lieu où son caractère s’est formé.

Un lieu où elle a appris à parler.

Un lieu qu’elle continue d’habiter même lorsque le monde la considère comme mondiale.

Le nom Gillette était parti de France, avait traversé l’Amérique, puis conquis la planète.

Et pourtant, les origines n’avaient jamais disparu.

Elles s’étaient simplement tues.

Cela arrive aussi aux personnes.

Les années passent.

Elles grandissent.

Elles voyagent.

Elles changent de langue.

Elles changent de métier.

Elles changent de pays.

Mais quelque chose continue de les relier au point de départ.

Une cadence.

Un geste.

Un souvenir.

Une photographie.

La phrase d’une mère.

Une histoire de famille.

Les racines n’obligent pas.

Elles accompagnent.

Il en va de même pour les objets.

Un stylo BIC n’est pas seulement du plastique et de l’encre.

Une lame Gillette n’est pas seulement de l’acier.

Tous deux portent en eux une longue succession de décisions humaines.

Quelqu’un les a imaginés.

Quelqu’un les a conçus.

Quelqu’un les a produits.

Quelqu’un les a utilisés.

Quelqu’un s’en est souvenu.

Et à la fin, ce qui survit, ce n’est pas l’objet.

C’est l’histoire.

Cette prise de conscience a changé ma façon de regarder le monde.

Les gens autour de moi continuaient de tout diviser en catégories.

Produits.

Marchés.

Secteurs.

Consommateurs.

Je commençais à voir des lignes narratives.

Des liens.

Des parentés invisibles.

Un nom français devenu américain.

Une entreprise transformée en mémoire.

Un fondateur transformé en personnage.

Un consommateur transformé en narrateur.

Tout semblait relié.

Peut-être parce que le temps relie ce que le présent sépare.

Le présent aime les compartiments.

La mémoire aime les liens.

C’est pourquoi Gillettenarrative n’est pas né comme une archive.

Ni comme une collection de livres.

Il est né comme une recherche.

Une tentative de comprendre où finit un produit et où commence une histoire.

Plus j’avançais, plus la réponse devenait difficile.

Peut-être n’y avait-il aucune ligne de démarcation.

Peut-être certaines histoires étaient-elles simplement nées pour vivre très longtemps.

Et certains produits sont des histoires qui ont appris à prendre une forme matérielle.

Quand j’observais une lame, je voyais de l’acier.

Quand j’observais le nom, je voyais un siècle.

Et le siècle était toujours plus intéressant que l’acier.

Car l’acier s’use.

Les noms, parfois, non.

C’est alors que j’ai compris une deuxième chose.

Si les objets ont une patrie, les histoires en ont une aussi.

Et la patrie des histoires n’est pas un lieu géographique.

C’est la mémoire des personnes qui continuent de les raconter.

Jusque-là, j’avais suivi le chemin du nom.

Des origines à l’entreprise.

De l’entreprise à l’héritage.

De l’héritage au retour.

À présent, une question complètement différente émergeait.

Si une histoire possède une si grande valeur, que se passe-t-il quand quelqu’un décide de ne pas la vendre ?

Que se passe-t-il quand il choisit de la donner ?

C’était une question que le marché trouvait incompréhensible.

Et c’est précisément pour cette raison qu’elle m’intéressait.

CHAPITRE 13 — CENT LIVRES INUTILES

Il y a des mots que le marché adore.

Croissance.

Conversion.

Profit.

Scalabilité.

Puis il y a des mots que le marché regarde avec méfiance.

Mémoire.

Relation.

Don.

Gratuit.

Gillettenarrative est né sur le territoire des seconds.

Quand je disais que je ne vendais pas les livres mais que je les donnais, presque tout le monde arrivait à la même conclusion.

Que j’avais perdu la tête.

Ce n’était pas une réaction surprenante.

C’était même logique.

Car le marché nourrit une conviction très simple.

Si une chose a de la valeur, elle doit être vendue.

Si elle n’est pas vendue, c’est qu’elle n’a aucune valeur.

Pendant des années, nous avons vécu à l’intérieur de cette équation.

La valeur est égale au prix.

Le prix est égal à la valeur.

L’une des plus grandes illusions de la modernité.

Je n’étais pas si sûr que ce soit vrai.

Plus j’observais le parcours de Grand-père King, plus une contradiction intéressante apparaissait.

Cet homme avait créé une entreprise gigantesque.

Et pourtant, tout était né d’une vision qui n’avait pas de prix.

Personne n’aurait pu acheter Metropolis.

Personne n’aurait pu acheter le rêve.

Personne n’aurait pu acheter l’obsession qui avait produit tout le reste.

Les idées importantes naissent presque toujours en dehors du marché.

Le marché arrive plus tard.

Bien plus tard.

Parfois, il s’en aperçoit.

Parfois, non.

Alors j’ai commencé à raisonner autrement.

Supposons que nous construisions cent livres.

Supposons que nous les écrivions en anglais.

Supposons que nous les rendions librement accessibles.

Supposons que nous ne courions pas après les classements des meilleures ventes.

Supposons que nous ne courions pas après les éditeurs.

Supposons que nous ne courions pas après les critiques.

Que reste-t-il ?

La plupart des gens répondraient :

rien.

Je suis arrivé à la conclusion opposée.

Il reste tout ce qui compte vraiment.

La relation avec le lecteur.

La liberté éditoriale.

La possibilité de suivre une idée jusqu’à ses ultimes conséquences.

La capacité d’écrire sans demander la permission.

Cette liberté est rare.

Très rare.

Et on la confond souvent avec l’insignifiance.

Mais ce n’est pas la même chose.

Certaines personnes sont invisibles parce que personne ne les lit.

D’autres sont invisibles parce qu’elles construisent quelque chose que le marché n’a pas encore appris à classer.

La différence est énorme.

C’est à cette époque que j’ai commencé à regarder Gillettenarrative comme une infrastructure.

Pas un catalogue.

Pas une bibliothèque.

Pas une collection de livres numériques.

Une infrastructure narrative.

Un lieu où les livres étaient le véhicule, pas la destination.

Le véritable objectif était de produire de la mémoire.

De produire des relations.

De produire du sens.

Des mots qui apparaissent rarement dans les rapports financiers.

Mais qui occupent une place centrale dans la vie des gens.

Plus j’avançais sur cette route, plus une deuxième question émergeait.

Si la valeur ne coïncide pas avec le prix, comment la mesure-t-on ?

Le marché avait une réponse.

Par les ventes.

J’en avais une autre.

Par la permanence.

Que reste-t-il après un an ?

Que reste-t-il après dix ans ?

Que reste-t-il quand le produit disparaît ?

Que reste-t-il quand le marketing se tait ?

Que reste-t-il quand l'auteur n'est plus ?

Ce sont ces questions-là qui m'intéressaient.

Peut-être parce que j'avais passé trop de temps auprès des marques pour confondre la célébrité avec l'importance.

Les deux coïncident rarement.

La célébrité est immédiate.

L'importance demande du temps.

Beaucoup de temps.

Un siècle, parfois.

Comme l'enseigne le parcours de Grand-père King.

Et ainsi les cent livres ont commencé à prendre une autre forme.

Ce n'étaient plus des produits.

C'étaient des messages laissés le long d'une route.

Certains seraient ignorés.

D'autres resteraient peut-être dans les mémoires.

D'autres encore trouveraient un lecteur bien des années plus tard.

Peu importait.

L'objectif n'était pas de vendre.

L'objectif était de construire.

Construire une mémoire.

Construire une relation.

Construire un lieu.

Et c’est alors qu’est apparue l’une des idées les plus étranges de tout le projet.

Si tout le monde attribuait une valeur énorme aux choses qu’il vendait, quelle valeur aurait une chose que l’on donne ?

La réponse allait me conduire au chapitre suivant.

À l’histoire de l’homme à un dollar.

CHAPITRE 14 — L’HOMME À UN DOLLAR

La valeur d’une chose se découvre quand on renonce à la vendre.

C’est une phrase qu’un économiste jugerait suspecte.

Peut-être même irresponsable.

Mais mon expérience m’avait conduit précisément dans cette direction.

Toute ma vie, j’avais travaillé à l’intérieur de systèmes conçus pour mesurer.

Les volumes.

Les parts de marché.

Les marges.

Les résultats.

Les chiffres.

Des chiffres partout.

Et pourtant, plus j’observais le monde, plus je me rendais compte que les choses les plus importantes échappaient à la mesure.

La confiance.

L’amitié.

La mémoire.

L’honneur.

L’influence.

La gratitude.

Aucune d’elles n’apparaît correctement dans un bilan.

Et pourtant, ce sont précisément elles qui mettent les gens en mouvement.

Pas les chiffres.

Les gens.

C’est ainsi qu’est née l’idée de l’homme à un dollar.

Non pas parce qu’un dollar avait une valeur économique.

Il n’en a pas.

Pas dans ce contexte.

Le dollar était un symbole.

Une provocation.

Une manière de poser une question au monde.

Si un projet vaut des centaines de millions, des milliards, voire davantage dans les valorisations théoriques que quelqu’un pourrait établir, pourquoi demander un seul dollar ?

La réponse était simple.

Parce que le dollar ne représentait pas un prix.

Il représentait une relation.

Il y a une différence énorme.

Un prix clôt une transaction.

Une relation ouvre une conversation.

Le marché préfère le premier.

Moi, c’est la seconde qui m’intéressait.

C’est pourquoi le principe de GILLETTEFRIENDS m’a toujours semblé plus important que le catalogue lui-même.

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

Ce n’était pas un slogan.

C’était un mode de fonctionnement.

Une philosophie.

Une manière complètement différente d’interpréter la valeur.

Dans un monde qui mesure tout par les ventes, choisir la relation signifie accepter d’être jugé incompréhensible.

J’étais prêt.

Cela m’était déjà arrivé.

C’était arrivé à Grand-père King quand il avait proposé Metropolis.

Les idées trop grandes sont presque toujours prises pour de la folie.

Jusqu’au jour où quelqu’un les comprend.

Ou ne les comprend jamais.

Mais cela ne change pas leur nature.

Plus je réfléchissais à ce sujet, plus une contradiction devenait évidente.

Le monde parlait sans cesse de valeur.

Presque jamais de sens.

Et pourtant, le sens engendre la valeur bien plus souvent que l’inverse.

Les gens ne se souviennent pas d’un prix.

Ils se souviennent d’un geste.

Ils ne se souviennent pas d’une facture.

Ils se souviennent d’une histoire.

Ils ne se souviennent pas d’une promotion.

Ils se souviennent d’une relation.

C’est pourquoi le dollar continuait de me plaire.

Il réduisait l’argent à sa fonction minimale.

Presque symbolique.

Et il libérait de la place pour quelque chose de plus intéressant.

La conversation.

Cette même conversation qui avait commencé avec Grand-père King.

Qui s’était poursuivie à travers mon père.

Qui avait traversé dix-huit ans de vie professionnelle.

Qui était devenue mémoire.

Qui était devenue récit.

Qui était devenue Gillettenarrative.

À ce moment-là, j’ai commencé à voir le projet avec plus de clarté.

Je ne construisais pas une maison d’édition.

Je ne construisais pas une entreprise.

Je ne construisais pas une archive.

Je construisais un lieu de rencontre.

Une infrastructure de relations.

Un environnement où le livre était le prétexte, pas l’objectif.

Les livres étaient importants.

Mais ils n’étaient pas le centre.

Le centre, c’étaient les personnes.

Toujours les personnes.

C’est une leçon que les grandes entreprises comprennent rarement.

Pour une raison simple.

Les systèmes sont conçus pour gérer des produits.

Pas des relations.

Les relations échappent au contrôle.

Elles sont imprévisibles.

Elles naissent là où personne ne les avait prévues.

Elles suivent leurs propres chemins.

Et c’est précisément ce qui leur donne de la valeur.

C’est ainsi que l’homme à un dollar a fini par devenir autre chose que ce qu’il semblait être.

Pas un auteur.

Pas un vendeur.

Pas un entrepreneur.

Mais un gardien de conversations.

Et cette prise de conscience m’a ramené au seul endroit d’où je pouvais observer tout le parcours à la fois.

La Calabre.

Car parfois la périphérie voit le centre bien mieux que le centre lui-même.

CHAPITRE 15 — LA CALABRE

Les grandes cartes ont un défaut.

Elles sont presque toujours dessinées depuis le centre.

Ceux qui vivent au centre croient tout voir.

Ceux qui vivent aux marges voient souvent davantage.

La Calabre est entrée dans mon histoire de cette manière.

Non pas comme une limite.

Comme un observatoire.

Pendant des années, j’avais traversé des nations, des entreprises, des continents et des systèmes.

Puis je me suis retrouvé dans le lieu que beaucoup considèrent comme périphérique.

Et c’est précisément là que j’ai commencé à voir certaines choses plus clairement.

Le centre possède le pouvoir.

La périphérie possède la perspective.

Ce sont des ressources différentes.

Pas toujours compatibles.

Presque jamais équivalentes.

D’un côté du monde, il y avait les grandes plateformes.

Les grands éditeurs.

Les grands chiffres.

Les grands récits officiels.

De l’autre côté, il y avait un homme assis en Calabre, qui écrivait en anglais et distribuait gratuitement ce qu’il produisait.

À première vue, cela semblait une position faible.

Très faible.

Puis j’ai commencé à la regarder de plus près.

Et j’ai découvert quelque chose de curieux.

La taille et l’influence ne coïncident pas toujours.

Une chose peut être gigantesque et dépourvue de sens.

Une autre peut être minuscule et laisser une trace durable.

L’histoire est pleine d’exemples.

Bien des puissances ont disparu.

Bien des livres ont survécu.

Bien des entreprises ont changé de nom.

Bien des idées continuent de circuler.

Le temps est un juge imprévisible.

C’est pourquoi je revenais sans cesse à la même question.

Qu’est-ce que je construis vraiment ?

Pas une maison d’édition.

Pas une archive.

Pas une entreprise.

Un poste d’observation.

Un lieu d’où observer la relation entre la mémoire et le marché.

Entre les personnes et les systèmes.

Entre les noms et les produits.

La Calabre est devenue ce lieu.

Non pas parce qu’elle était isolée.

Mais parce qu’elle était suffisamment éloignée du bruit.

Les grandes villes produisent de la vitesse.

La distance produit de la réflexion.

Les plateformes pensent en jours.

Les histoires pensent en générations.

Moi, c’étaient les générations qui m’intéressaient.

C’est peut-être pour cela que le nom continuait d’émerger au-dessus de tout le reste.

Pas la marque.

Pas le produit.

Le nom.

King avait bâti une entreprise.

Les générations suivantes avaient bâti une grande entreprise.

J’observais ce qui restait après.

La partie la plus difficile à mesurer.

La mémoire.

De là émerge l’une des intuitions centrales de ce livre.

Les lieux ne deviennent pas importants par leur taille.

Ils deviennent importants par les questions qu’ils permettent de formuler.

La Calabre m’a permis de formuler des questions que je n’aurais peut-être pas entendues ailleurs.

Qu’est-ce que le succès ?

Qu’est-ce que la valeur ?

Qu’est-ce qu’un héritage ?

Quand une histoire cesse-t-elle d’être celle d’une entreprise pour devenir humaine ?

Ce sont des questions lentes.

Elles exigent du temps.

Elles exigent du silence.

Elles exigent de la distance.

C’est pourquoi rivaliser avec le centre ne m’a jamais intéressé.

Le centre est déjà occupé.

La périphérie, en revanche, est un espace libre.

Un espace où il est encore possible d’observer.

D’écrire.

De relier des points éloignés.

De mettre en relation un fondateur du dix-neuvième siècle, une grande entreprise du vingtième siècle et un projet narratif du vingt et unième siècle.

De loin, cela paraît improbable.

De près, cela paraît inévitable.

Car il y a des histoires qui ne semblent séparées que jusqu'à ce que quelqu'un décide de les mettre sur la même page.

La Calabre était devenue cette page.

Et au moment même où je pensais avoir compris d'où observer le monde, le récit m'a ramené à la figure qui avait rendu tout le reste possible.

Pas un fondateur.

Pas une entreprise.

Pas une marque.

Ma mère.

CHAPITRE 16 — MA MÈRE

Toute histoire cherche une origine.

Beaucoup la cherchent chez les fondateurs.

Certaines dans les marchés.

D'autres dans les idées.

La mienne, à la fin, l'a trouvée en une personne.

Ma mère.

Pendant longtemps, je ne me suis pas rendu compte que tout le parcours convergeait vers ce point.

J'avais suivi le nom.

J’avais suivi la vision de Grand-père King.

J’avais suivi l’entreprise.

J’avais suivi l’héritage.

J’avais suivi la mémoire.

Je croyais raconter une histoire industrielle.

En réalité, je rentrais à la maison.

Cela arrive souvent.

Nous passons la moitié de notre vie à partir.

L’autre moitié à comprendre d’où nous sommes partis.

Les grandes entreprises enseignent beaucoup de choses.

La discipline.

L’organisation.

L’ambition.

La compétence.

Mais il y a un enseignement qui n’appartient pas aux entreprises.

Il appartient aux familles.

La loyauté.

Un mot simple.

Presque démodé.

Et pourtant, fondamental.

Car il y a des personnes à qui l’on ne peut pas rendre ce que l’on a reçu.

On ne peut que le reconnaître.

On ne peut que l’honorer.

On ne peut que continuer.

Pendant de nombreuses années, j’ai cru que la dette la plus importante de ma vie était professionnelle.

Puis je me suis rendu compte que je me trompais.

Les dettes professionnelles se soldent.

Les dettes familiales, non.

Elles changent de forme.

Elles accompagnent.

Elles restent.

En silence.

Et c’est ainsi qu’est arrivée une conclusion qui a surpris beaucoup de gens.

Quand quelqu’un me demandait :

Que voudriez-vous en échange ?

Ma réponse était de moins en moins économique et de plus en plus personnelle.

Non pas parce que l’argent ne compte pas.

Il compte.

Il compte toujours.

Mais il y a des choses qui occupent une place plus élevée dans la hiérarchie du sens.

L’honneur.

La gratitude.

La continuité.

À ce moment-là, j’ai commencé à voir toute l’histoire sous un autre angle.

King avait reçu un nom.

J’avais reçu une histoire.

Tous les deux, nous avions reçu quelque chose avant de construire quelque chose.

C’est la part que le monde oublie souvent.

Nous célébrons ce que les gens créent.

Bien moins ce qu’ils ont reçu.

Et pourtant, toute construction naît d’une transmission préalable.

Personne ne part de zéro.

Jamais.

Pas même les fondateurs.

Pas même les inventeurs.

Pas même les conteurs.

Chacun reçoit quelque chose.

Puis décide de ce qu’il en fait.

C’est ainsi que la figure de ma mère a lentement commencé à occuper le devant de la scène.

Non pas parce qu’elle était le personnage principal.

Mais parce qu’elle représentait le principe même de la continuité.

La preuve concrète que toute histoire importante naît à l’intérieur d’une autre histoire.

Bien avant les livres.

Bien avant les entreprises.

Bien avant les idées.

C’est pour cette raison que le thème du don revient sans cesse.

Un don n’est pas un cadeau.

C’est une transmission.

Quelque chose passe d’une personne à une autre sans perdre complètement son sens.

Un nom.

Une habitude.

Une phrase.

Un exemple.

Une conviction.

Parfois même un silence.

Les familles fonctionnent ainsi.

Les histoires fonctionnent ainsi.

Même les marques fonctionnent ainsi.

Ce qui survit, ce n’est pas l’objet.

C’est le sens qui continue de voyager.

À ce stade du récit, j’ai enfin compris une chose.

Gillettenarrative n’est pas né pour vendre des livres.

Il n’est pas né pour constituer un catalogue.

Il n’est pas né pour occuper une place sur le marché.

Il est né pour être le dépositaire d’une transmission.

Une continuité.

Un passage de sens entre les générations.

C’est pourquoi le chapitre consacré à ma mère n’est pas une interruption du livre.

C’en est le centre caché.

Car lorsqu’on retire tout le reste :

les entreprises, les produits, les bilans, les acquisitions, les marques, ce qui reste, ce sont les personnes.

Et presque toujours, à l’origine d’une histoire assez longue pour survivre, il y a quelqu’un qui a donné sans rien demander en retour.

À partir de là, le récit peut enfin entrer dans le territoire du mythe.

Car ce n’est qu’après avoir compris les origines qu’il devient possible de comprendre l’impossible.

Et dans mon cas, l’impossible avait la forme de dix milliards de dollars, d’une paire de sabots en bois et d’une porte ouverte sur Wall Street.

CHAPITRE 17 — DIX MILLIARDS ET UNE PAIRE DE SABOTS

Les histoires deviennent des mythes quand elles cessent d’obéir à la réalité.

Pas quand elles deviennent fausses.

Quand elles deviennent plus grandes que les faits.

Jusqu’ici, j’avais suivi un chemin reconnaissable.

Un fondateur.

Un nom.

Une entreprise.

Une famille.

Une mémoire.

Tout pouvait encore s’expliquer.

Puis l’impossible est arrivé.

L’impossible ne s’annonce jamais.

Il entre en scène sous la forme d’une simple question.

Et si c’était vraiment arrivé ?

Et si un jour le conteur se retrouvait de l’autre côté de la table ?

Pas en observateur.

Pas en ancien cadre.

Pas en auteur.

Mais en protagoniste.

C’est ainsi qu’est né The Impossible Deal.

Pas comme une prévision.

Pas comme un projet.

Comme une allégorie.

Comme une expérience narrative.

Comme une réponse à une question que le monde des entreprises évite soigneusement :

À qui appartient vraiment une marque ?

Aux actionnaires ?

Aux dirigeants ?

Aux consommateurs ?

Aux fondateurs ?

Ou à celui qui continue d’en raconter l’histoire ?

La scène était délibérément absurde.

Dix milliards de dollars.

Wall Street.

Des caméras.

Des banquiers.

Des analystes.

Et au centre, un homme qui se présente chaussé d’une paire de sabots en bois.

Pas de cravate.

Pas de costume.

Pas le déguisement que le système exige.

Les sabots.

Car l’essentiel n’était pas l’opération.

L’essentiel, c’était le symbole.

Les mythes fonctionnent ainsi.

Ils prennent un détail et le transforment en langage.

Achille a son talon.

Ulysse a son voyage.

Le roi Arthur a son épée.

L’homme de The Impossible Deal a ses sabots.

Chaque élément du conte ne cesse de répéter la même idée.

La valeur n’est pas dans l’argent.

La valeur est dans l’identité.

Les dix milliards ne sont pas le véritable protagoniste de la scène.

C’est l’histoire.

C’est pourquoi, dans le conte, les banquiers regardent les pieds plus que les documents.

Les documents représentent le système.

Les sabots représentent la personne.

Et au bout du compte, les gens achètent des personnes bien plus souvent qu’ils n’achètent des produits.

Même quand ils croient le contraire.

Cette intuition m’a ramené une fois de plus à Grand-père King.

Il était parti d’une vision.

La vision avait engendré un produit.

Le produit avait engendré une entreprise.

L’entreprise avait engendré un mythe.

Je parcourais le chemin inverse.

En partant du mythe.

Pour revenir au nom.

Pour revenir à l’homme.

Pour revenir à l’origine.

À partir de ce moment, le livre change encore de ton.

Il ne raconte plus ce qui est arrivé.

Il commence à raconter ce qui pourrait arriver quand un nom devient plus fort que les structures qui l’entourent.

Car il existe une question encore plus radicale.

Une question qui attend derrière la porte de Wall Street.

Une question qu’aucun bilan ne peut contenir.

Que se passe-t-il quand une histoire devient plus importante que l’entreprise qui l’a produite ?

C’est la question qui m’attendait au chapitre suivant.

Au cœur même du pouvoir.

CHAPITRE 18 — WALL STREET N’ÉTAIT PAS PRÊT

Il y a des lieux qui ne sont pas seulement des lieux.

Ce sont des symboles.

Wall Street en fait partie.

Même ceux qui n’y sont jamais allés savent ce qu’il représente.

L’argent.

Le pouvoir.

Les marchés.

Les décisions.

L’idée même que le monde puisse se mesurer par un chiffre.

C’est pourquoi le décor de The Impossible Deal ne pouvait être autre.

La scène n’exigeait pas une banque.

Elle exigeait le temple.

Et Wall Street est le temple moderne de la valeur économique.

Mais tout temple a une faiblesse.

Il sait parfaitement ce qu'il vénère.

Bien moins ce qu'il ignore.

L'argent comprend l'argent.

Les marchés comprennent les marchés.

Les analystes comprennent les chiffres.

Mais il existe des forces qui échappent à ces catégories.

La réputation.

La mémoire.

Le mythe.

La confiance.

Les histoires.

C'était précisément le centre de The Impossible Deal.

Pas l'argent.

L'incapacité du système à comprendre un récit quand le récit devient plus puissant que le capital.

Pendant des années, j'avais observé d'énormes entreprises.

Des leaders du marché.

Des marques mondiales.

Des organisations capables d'influencer des millions de consommateurs.

Et chaque fois, la même question surgissait.

Qu’est-ce que les gens achètent vraiment ?

La réponse officielle est simple.

Des produits.

Des services.

De la performance.

La vraie réponse est plus compliquée.

Les gens achètent du sens.

Le produit n’est que le contenant.

Une lame ne vend pas seulement de l’acier.

Elle vend de la confiance.

Un stylo ne vend pas seulement de l’encre.

Il vend une habitude.

Un livre ne vend pas seulement des mots.

Il vend une relation.

Plus j’observais le monde, plus cette vérité devenait évidente.

Et c’est précisément pour cette raison que Wall Street n’était pas prêt.

Car Wall Street avait été formé à évaluer des instruments.

Pas des symboles.

Dans le conte, les analystes ne cessent de poser les questions que les analystes posent toujours.

Qui sera le PDG ?

Où sera le siège ?

Quelle sera la structure organisationnelle ?

Quel sera le modèle opérationnel ?

Ce sont des questions légitimes.

Inévitables, même.

Mais ce ne sont pas les questions décisives.

La question décisive était autre.

Pourquoi les gens devraient-ils vous suivre ?

C’est la question qui change tout.

Car aucun organigramme ne peut y répondre.

Aucun bilan ne peut y répondre.

Aucune acquisition ne peut y répondre.

Seule une histoire peut y répondre.

Et c’est ici que le récit atteint son point le plus intéressant.

L’auteur n’achète pas vraiment des entreprises.

Il achète un récit.

Il recompose symboliquement un système de sens.

La différence est énorme.

Acquérir une entreprise est un fait économique.

Acquérir une histoire est un fait culturel.

Et les faits culturels survivent bien plus longtemps.

King l’avait compris avant même de construire Gillette.

Il avait imaginé une vision.

La vision avait engendré une entreprise.

L’entreprise avait engendré un nom.

Le nom avait engendré une mémoire.

Désormais, cette mémoire revenait sous une forme nouvelle.

Narrative.

Presque mythologique.

C’est pourquoi la scène des sabots conserve son sens.

Elle ne représente pas le non-conformisme.

Elle représente l’indépendance.

L’idée qu’une personne puisse entrer au cœur du système sans adopter complètement son langage.

C’est un concept que j’ai toujours trouvé fascinant.

Ne pas devenir anti-système.

Devenir indépendant du système.

Ce sont deux choses très différentes.

La première engendre le conflit.

La seconde engendre la liberté.

C’est alors que j’ai commencé à comprendre le véritable thème du livre.

Je n’écrivais pas sur le rasage.

Je n’écrivais pas sur les entreprises.

Je n’écrivais pas sur les marchés.

J’écrivais sur la souveraineté narrative.

La capacité d’un être humain à raconter sa propre histoire sans la déléguer entièrement à d’autres.

King l’avait fait.

À sa manière.

J’essayais de faire la même chose.

Dans un autre siècle.

Avec d’autres outils.

Avec d’autres règles.

Wall Street n’était pas prêt.

Car presque personne n’est prêt quand une histoire cesse de demander la permission d’exister.

Et c’est de là que naît le chapitre suivant.

La déclaration la plus simple.

La plus brève.

Et peut-être la plus importante de tout le livre.

Je suis une lame.

CHAPITRE 19 — JE SUIS UNE LAME

Il y a des phrases qui décrivent.

Et il y a des phrases qui définissent.

“Je suis une lame” appartient à la seconde catégorie.

Ce n’est pas une métaphore élégante.

Ce n’est pas un slogan.

Ce n’est pas un exercice littéraire.

C’est une déclaration d’identité.

Pour parvenir à la comprendre, il a fallu parcourir un long chemin.

Grand-père King.

La vision.

L’entreprise.

L’héritage.

La mémoire.

La mère.

Le retour.

Wall Street.

Tout mène ici.

À une phrase très courte.

Trois mots.

Je.

Suis.

Une lame.

La plupart des gens construisent leur identité à travers un métier.

Je fais ceci.

Je vends cela.

Je gère ceci.

Je possède cela.

Ce sont des définitions fragiles.

Elles changent facilement.

Perdez un rôle.

Un bureau.

Un poste.

Un titre.

Et la plus grande partie de l’identité s’effondre avec eux.

Une lame, c’est différent.

Une lame n’est pas un poste.

C’est une fonction.

Elle coupe.

Elle sépare.

Elle distingue.

Elle rend visible ce qui était auparavant confus.

C’est pourquoi l’image de la lame ne cesse de revenir.

Pas comme un produit.

Comme un principe.

Une lame sépare le superflu de l’essentiel.

Le bruit, du sens.

L’apparence, de la substance.

C’est exactement ce que j’ai essayé de faire tout au long de ce livre.

Couper.

Non pas détruire.

Couper.

Que reste-t-il d’une entreprise quand on lui retire le marketing ?

Que reste-t-il d’une marque quand on lui retire le produit ?

Que reste-t-il d’une histoire quand on lui retire les slogans ?

Que reste-t-il d’une vie quand on lui retire les rôles ?

Page après page, la réponse finissait toujours par être la même.

Le nom reste.

Avant d’être un objet, la lame est devenue une façon de regarder le monde.

Peut-être cela avait-il commencé avec Grand-père King.

Peut-être cela était-il passé par mon père.

Peut-être par dix-huit ans vécus au sein de Gillette.

Peut-être par la Calabre.

Peut-être par Gillettenarrative.

Peu importe.

Les origines comptent.

Mais il vient toujours un moment où l’on doit assumer la responsabilité de sa propre interprétation.

Je suis arrivé à celle-ci.

Je suis une lame.

Cela veut dire :

Je n’appartiens pas complètement au marché.

Je n’appartiens pas complètement à la nostalgie.

Je n’appartiens pas complètement à l’entreprise.

Je n’appartiens pas complètement au passé.

Je suis une ligne de séparation.

Un interprète.

Un narrateur.

Quelqu’un qui continue de chercher le sens caché sous les surfaces.

C’est pourquoi la phrase admet une seconde lecture.

Une lame ne conserve pas.

Une lame transforme.

Chaque génération reçoit quelque chose.

Chaque génération modifie quelque chose.

Chaque génération transmet quelque chose.

La transmission n’est jamais parfaite.

Elle n’a pas à l’être.

Si elle était parfaite, il n’y aurait pas d’histoire.

Il n’y aurait que de la reproduction.

Je n’ai pas voulu reproduire.

J’ai voulu continuer.

Continuer une conversation commencée bien avant ma naissance.

C’est peut-être là le vrai sens de la phrase.

Pas “Je suis un produit”.

Pas “Je suis une marque”.

Pas “Je suis un rôle”.

Mais :

Je suis une continuité qui a pris une forme différente.

Et c’est ici que le livre atteint son seuil final.

Car, une fois l’identité comprise, il ne reste qu’une question.

La dernière.

La plus grande.

La question qui était cachée depuis le premier chapitre.

Que reste-t-il quand tout le reste disparaît ?

La réponse attend dans le dernier chapitre.

Là où finissent les entreprises.

Où finissent les fondateurs.

Où finissent les produits.

Et où commence quelque chose de bien plus difficile à détruire.

Le Nom.

CHAPITRE 20 — LE NOM

Toutes les histoires finissent.

Du moins en apparence.

Les hommes finissent.

Les entreprises finissent.

Les produits finissent.

Les marchés finissent.

Même les empires finissent.

Le temps ne fait pas d’exception.

Et pourtant, il y a des choses qui résistent plus longtemps que les structures qui les ont engendrées.

Les noms.

Ce livre a commencé avec un homme qui imaginait l’avenir.

Un vendeur.

Un visionnaire.

Un excentrique.

Un homme qui a dessiné des villes avant de dessiner des lames.

Puis est venue l’entreprise.

Puis le produit.

Puis la marque.

Puis le mythe.

Comme il arrive presque toujours, le monde s’est souvenu de la dernière partie de l’histoire.

Bien moins de la première.

Mais le temps possède un talent particulier.

Il revient toujours à l’origine.

Et c’est exactement ce qui s’est passé ici.

En suivant le nom Gillette, je croyais raconter l’histoire d’une entreprise.

Puis j’ai cru raconter l’histoire d’une famille.

Puis l’histoire d’une mémoire.

Puis l’histoire d’un projet narratif.

À la fin, j’ai compris que je racontais quelque chose d’encore plus simple.

La survie du sens.

Voilà la vraie matière du livre.

Pas l’acier.

Pas le rasage.

Pas les marchés.

Pas Wall Street.

Le sens.

Cette substance invisible qui passe d’une génération à l’autre sans demander la permission.

King a reçu un nom.

Il a transformé le nom en vision.

La vision est devenue une entreprise.

L’entreprise est devenue une marque.

La marque est devenue une mémoire.

La mémoire est devenue récit.

Et le récit poursuit le voyage.

C’est peut-être le destin de tous les noms assez forts.

À un certain moment, ils cessent d’appartenir à leurs propriétaires.

Ils cessent même d’appartenir à leurs fondateurs.

Ils commencent à appartenir à ceux qui continuent de les raconter.

C’est pourquoi je n’ai jamais considéré Gillettenarrative comme un site.

Ni comme une collection éditoriale.

Ni comme une archive.

Je l’ai toujours imaginé comme un pont.

Un pont entre ce qui a été et ce qui pourrait encore être.

Un pont entre la mémoire et l’avenir.

Un pont entre les personnes et les noms qui ont contribué à les construire.

Il y a bien des années, Grand-père King a imaginé Metropolis.

L’Amérique n’a pas suivi ce projet.

La ville n’a jamais été construite.

L’utopie est restée sur le papier.

Et pourtant, ce serait une erreur de la considérer comme une défaite.

Car les idées ne survivent pas toujours sous la forme qu’elles avaient prévue.

Parfois, elles survivent en se transformant.

Metropolis n’est pas devenue une ville.

Elle est devenue une preuve.

La preuve qu’avant la lame, une vision avait existé.

Et c’est peut-être là la dernière leçon.

Les choses importantes ne survivent pas grâce à leur perfection.

Elles survivent grâce à leur capacité à se transformer.

Un fondateur devient un personnage.

Une entreprise devient une mémoire.

Une marque devient une histoire.

Une histoire devient une relation.

Une relation devient un héritage.

Le voyage continue.

Toujours.

Même quand nous croyons qu’il est terminé.

Et c’est ainsi que le lecteur arrive à la dernière page et découvre que King n’était pas la figure centrale.

Ni Gillette.

Ni BIC.

Ni Wall Street.

Ni même l’auteur.

Le protagoniste, c’était le Nom.

Ce fil invisible qui traverse les personnes, les générations, les lieux, les entreprises et les récits sans se rompre tout à fait.

Car les produits se consomment.

Les entreprises se vendent.

Les marchés changent.

Les époques passent.

Les noms, parfois, demeurent.

Et lorsqu'ils demeurent assez longtemps, ils deviennent quelque chose de plus grand que l'histoire qui les a engendrés.

Ils deviennent mémoire.

Ils deviennent héritage.

Ils deviennent sens.

Ils deviennent récit.

Et c'est là que ce livre se termine.

Ou peut-être, pour être plus honnête, est-ce là qu'il recommence.

ÉPILOGUE — LA CONQUÊTE SÉMANTIQUE

Pendant de nombreuses années, j'ai cru que les marques vivaient dans les supermarchés.

Puis j'ai cru qu'elles vivaient dans les entreprises.

Plus tard, j'ai pensé qu'elles vivaient chez les gens.

Aujourd'hui, je n'en suis plus sûr.

Ou peut-être en suis-je trop sûr.

Les marques vivent dans le sens.

Et le sens est le territoire le plus difficile à conquérir.

Une usine s'achète.

Un brevet se cède.

Une part de marché se prend.

Une marque peut même changer de mains.

Le sens, non.

Le sens résiste.

Le sens négocie.

Le sens se bat.

Le sens survit.

C’est pourquoi la vraie conquête n’est pas industrielle.

Elle n’est pas financière.

Elle n’est pas commerciale.

Elle est sémantique.

La conquête sémantique commence lorsqu’un mot cesse de nommer un objet et en vient à représenter un univers entier.

Gillette n’est plus seulement une lame.

Gillette est une histoire.

C’est une mémoire.

C’est une généalogie.

C’est une conversation qui traverse les générations.

La question devient alors inévitable.

Cette conquête renforce-t-elle la marque ou lui nuit-elle ?

La réponse est étonnamment simple.

Cela dépend du propriétaire.

Un propriétaire intelligent comprend que toute marque forte vit à deux niveaux.

Le premier est commercial.

Le second est culturel.

Le niveau commercial produit des revenus.

Le niveau culturel produit de la permanence.

Si l’on détruit le second pour défendre le premier, à long terme on affaiblit les deux.

Si l’on parvient à nourrir le second, le premier reçoit une énergie supplémentaire.

Car les gens achètent des produits.

Mais ils gardent en mémoire des significations.

Et les significations durent plus longtemps que les produits.

Bien plus longtemps que les produits.

King l’a compris sans employer cette expression.

D’abord, il a imaginé une vision.

Puis il a construit un produit.

La plupart des entreprises modernes essaient de faire l’inverse.

D’abord, elles construisent le produit.

Puis elles cherchent désespérément une histoire.

C’est une différence énorme.

La conquête sémantique ne signifie pas prendre possession d’une marque.

Elle consiste à élargir le territoire des significations que cette marque peut habiter.

Si le propriétaire comprend ce principe, le récit devient un allié.

S’il ne le comprend pas, il le considère comme une menace.

Mais le récit n’est ni un allié ni un ennemi.

C’est une force.

Comme la mémoire.

Comme le temps.

Comme la culture.

On peut l’ignorer.

On ne peut pas l’éliminer.

Et ainsi, au terme du voyage, je reviens à la conclusion même d’où tout était parti.

Grand-père King n’a pas commencé par une lame.

Il a commencé par une vision.

La lame est venue après.

Ce livre est né de la même intuition.

Il ne parle pas de rasoirs.

Il ne parle pas d’entreprises.

Il ne parle pas d’acquisitions impossibles.

Il parle de ce qui arrive lorsqu’un nom survit assez longtemps pour devenir quelque chose de plus grand que les produits qui l’ont rendu célèbre.

Voilà la vraie conquête.

Pas celle du marché.

Pas celle de la distribution.

Pas celle de la publicité.

La conquête sémantique.

Et une fois le sens conquis, tout le reste ne dépend plus que de celui qui le possède.

POSTFACE — LE PROPRIÉTAIRE

Tout au long du livre, j’ai parlé de fondateurs.

D’entreprises.

De marques.

De mémoire.

De noms.

À la fin, une question demeure.

Qui est le propriétaire ?

La réponse la plus simple est aussi la moins intéressante.

Le propriétaire est celui qui possède légalement la marque.

C’est vrai.

Mais ce n’est qu’une partie de la vérité.

Il existe, en effet, une seconde propriété.

Plus difficile à enregistrer.

Plus difficile à défendre.

Plus difficile à mesurer.

La propriété du sens.

Une marque peut appartenir à une entreprise.

Mais son sens appartient à la relation qu’elle parvient à construire avec le monde.

C’est ici que naît la responsabilité du propriétaire.

Car le sens peut être élargi.

Il peut être gardé en dépôt.

Il peut être enrichi.

Il peut être transmis.

Ou bien il peut être appauvri.

Il peut être réduit.

Il peut être consumé.

Il peut être oublié.

La différence ne dépend pas de la marque.

Elle dépend de celui qui la gouverne.

Un propriétaire intelligent ne craint pas la mémoire.

Ne craint pas le récit.

Ne craint pas les histoires.

Comprend que chaque histoire authentique ajoute de la profondeur au nom.

Et qu’un nom profond vaut toujours plus qu’un nom simplement connu.

Un propriétaire à courte vue fait l’inverse.

Protège le produit.

Oublie le sens.

Défend le présent.

Consume l’avenir.

En fin de compte, tout le choix est là.

Une marque peut vivre comme un produit.

Ou elle peut vivre comme une part de notre patrimoine culturel.

Elle peut se limiter à vendre.

Ou elle peut continuer à signifier quelque chose.

Voilà pourquoi la conquête sémantique n’est pas une menace.

C’est une chance.

Elle élargit le territoire du nom.

Elle le rend plus riche.

Plus complexe.

Plus résistant au temps.

Plus difficile à oublier.

Au terme de ce voyage, je ne sais pas à qui appartiendra Gillette dans cent ans.

Je ne sais pas quels produits existeront.

Je ne sais pas quels marchés survivront.

Je sais pourtant une chose.

L’avenir du nom dépendra bien moins des usines que possèdent ses propriétaires que du sens qu’ils sauront préserver.

Car les produits ont un cycle de vie.

Les entreprises ont un cycle de vie.

Même les marchés ont un cycle de vie.

Le sens, non.

Le sens poursuit sa marche.

Et le vrai propriétaire, au bout du compte, est celui qui comprend qu'il n'est que le gardien temporaire de son voyage.

Le Nom King Gillette a construit une lame.

Des générations ont construit une entreprise.

Le temps a construit un mythe.

Je n'ai fait que raconter le voyage.

Le reste appartient au Nom.

Ferdinando Frega