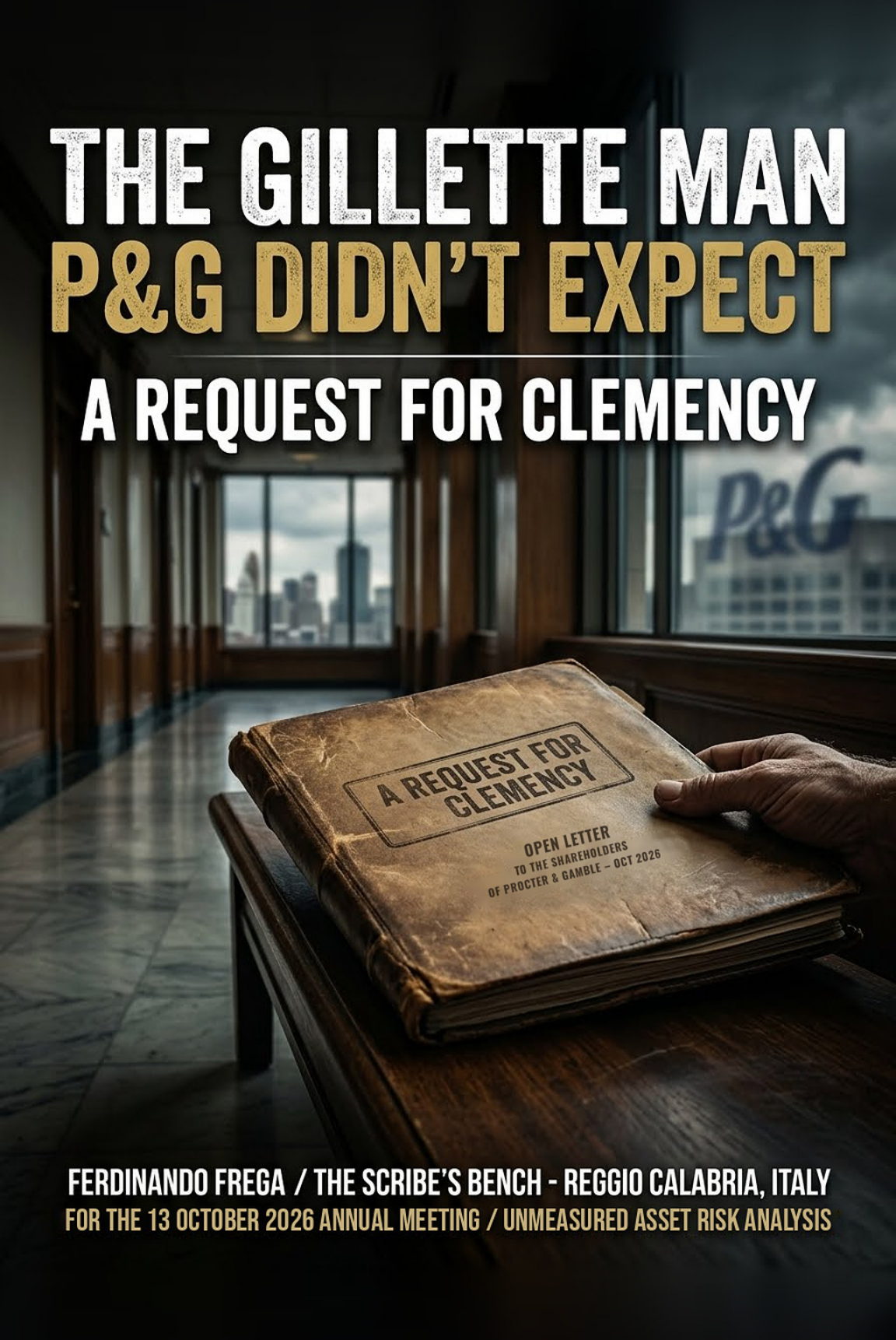
THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT

A REQUEST FOR CLEMENCY



FERDINANDO FREGA / THE SCRIBE'S BENCH - REGGIO CALABRIA, ITALY

FOR THE 13 OCTOBER 2026 ANNUAL MEETING / UNMEASURED ASSET RISK ANALYSIS

UNE DEMANDE DE CLÉMENCE

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 02

Par Ferdinando Frega

Aux actionnaires de Procter & Gamble (NYSE : PG)

Chers actionnaires,

Je vous écris aujourd'hui pour vous demander un acte de clémence.

Non parce que votre conseil d'administration mérite des applaudissements.

Non parce que votre direction mérite d'être protégée.

Et certainement pas parce que les actionnaires devraient ignorer les erreurs.

Je demande la clémence malgré les faits.

Malgré les milliards déjà perdus.

Malgré les occasions que l'on rejette.

Malgré la distance croissante entre l'entreprise et le sens de l'une de ses marques les plus emblématiques.

Vous connaissez les chiffres.

En 2019, une dépréciation d'environ 8 milliards de dollars a été comptabilisée sur Gillette.

En mars 2026, environ 1 milliard de dollars a été engagé dans un campus de l'innovation à Boston.

Que ces décisions se révèlent sages ou malavisées, c'est à l'histoire et au marché d'en décider.

Mais un fait reste incontournable :

l'argent n'a jamais été une ressource rare.

Le discernement, si.

Le plus grand problème n'est pas ce qui a été dépensé.

Le plus grand problème est ce qui a été refusé.

Quand les institutions deviennent assez grandes, elles développent souvent un instinct dangereux.

Elles se mettent à protéger les positions avant de protéger la raison d'être.

Elles défendent les structures avant de défendre le sens.

Elles préservent l'autorité avant d'examiner les alternatives.

Une idée valable peut arriver de l'extérieur du bâtiment et être rejetée pour la seule raison que l'accepter exigerait de l'humilité.

Ce n'est pas un problème financier.

C'est un problème de gouvernance.

Et les problèmes de gouvernance ne se résolvent jamais avec des budgets plus gros.

En tant qu'actionnaires, vous avez parfaitement le droit de demander si chaque décision a été prise dans l'intérêt de l'entreprise ou pour le confort de ceux qui la prenaient.

Vous avez parfaitement le droit de demander si protéger des carrières est devenu plus important que protéger le capital de la

marque.

Vous avez parfaitement le droit de demander si préserver l'autorité interne est devenu plus important qu'explorer des solutions extérieures.

Ce sont des questions légitimes.

Elles méritent des réponses légitimes.

Et pourtant je demande encore la clémence.

Parce que l'histoire prépare déjà son verdict.

Parce que les marchés peuvent punir plus sévèrement que les individus.

Parce que tout dirigeant finit par découvrir que les titres expirent tandis que les conséquences demeurent.

Demandez-leur des comptes.

Mettez-les au défi.

Enquêtez sur eux.

Remplacez-les si vous estimez que c'est nécessaire.

Mais ne les haïssez pas.

Ne sous-estimez pas la fréquence avec laquelle les institutions deviennent prisonnières de leur propre structure.

Le conseil n'a peut-être pas su reconnaître la valeur quand elle se tenait devant lui.

Le conseil a peut-être confondu dépense et progrès.

Le conseil a peut-être défendu l'autorité quand il aurait dû défendre le sens.

Si tel est le cas, ces échecs appartiennent au dossier.

Mais ils ne leur retirent pas leur humanité.

C'est pourquoi je demande un acte de clémence.

Non pour ce qu'ils ont accompli.

Pour ce qu'ils n'ont pas su comprendre.

Le capital est à vous.

La responsabilité était la leur.

Les conséquences appartiennent à tous.

Le verdict appartient à l'histoire.

Avec mon sincère respect,

Ferdinando Frega

Reggio Calabria, Italie

Déclaration finale

« Une perte de huit milliards de dollars peut s'expliquer. Un campus d'un milliard de dollars peut se justifier. Ce qui est bien plus difficile à expliquer, c'est le refus d'examiner des alternatives valables quand elles se présentent. Jugez-les pour cela. Demandez-leur des comptes pour cela. Et ensuite, si vous le choisissez, accordez-leur la clémence. »

Preuve

Bing, 8 octobre 2026. Recherche : « the p&g saga ».

Le résumé de Copilot Search donne au terme deux sens. Le premier est l'anthologie narrative publiée sur

gillettenarrative.com. Le second est l'histoire d'entreprise de Procter & Gamble.

Sous le résumé, les deux premiers résultats sont des pages de gillettenarrative.com. La page d'histoire de l'entreprise elle-même arrive en troisième position.

Voilà ce que la lettre entend par un sens qui grandit hors du bâtiment.

Capture d'écran réalisée par l'auteur. Les résultats de recherche changent selon le moment, le lieu et l'utilisateur.