

L'énigme des sociflettes

Un problème courant...

Les dirigeants d'une entreprise de produits agro-alimentaires s'interrogent sur l'opportunité de prendre ou non un gros marché à un prix faible. Le directeur commercial veut signer ce marché en disant que cela va faire travailler l'usine dans une période creuse, le DAF s'y oppose car le prix de vente ne couvre pas le prix de revient. Le PDG est pris entre les deux. Débat cornélien...

“ **E**ntrez”, dit Martin, de la voix calme et ferme de celui pour qui être obéi est une chose naturelle.

La porte s'ouvrit. Villerest, le directeur commercial, entra en trombe, comme à son habitude, dans la grande pièce ronde, où le vaste bureau de Martin occupait une position centrale. Les vitres qui entouraient la pièce donnaient une vue panoramique sur l'usine et les bureaux de la Soprodal.

Cette société, la Soprodal, Société des Produits Alimentaires, tirait plutôt bien son épingle du jeu dans un secteur difficile, l'industrie agro-alimentaire : dominé par la puissance des grandes enseignes de distribution, menacé en permanence par des contrôles sanitaires qui semblent souvent tatillons et fébriles, poursuivi par la vindicte des médias (ce qui se mange concerne tout le monde, et il est facile de montrer ceux qui le fabriquent comme des empoisonneurs publics). Quant aux produits, ils avaient la fâcheuse manie de se périmier sans faire de bruit, et leurs marges avaient depuis longtemps perdu de leur superbe.

S'il y avait bien une chose que Martin ne pouvait pas reprocher à Villerest, c'était de manquer de punch : il en avait à revendre. Et ça tombait bien : comme tout directeur commercial, il lui fallait conduire et motiver au quotidien son équipe de commerciaux mais, de plus, il prenait en charge les négociations annuelles avec les centrales d'achat des grandes enseignes de distribution. Dure mission, comparable à une sorte de

Le projet Armagnac

poker où l'un des joueurs, toujours le même, aurait droit de vie et de mort sur l'autre. Et si ce n'était qu'en début d'année... Il ne se passait pas une semaine sans qu'il faille trancher sur des demandes de promos, et sur les ventes de dégageant à la demande de la production. Pour garder le tonus dans ces conditions, il fallait bien avoir l'optimisme chevillé au corps, et même une certaine dose d'inconscience lors des négociations avec les Grandes et Moyennes Surfaces, les GMS.

Le tout, en l'absence d'un tableau de bord digne de ce nom, rien que des informations portant sur le passé. Ce que Villerest imageait volontiers en mouillant de salive son index et en le dressant vers le ciel...

Si Martin appréciait le dynamisme de Villerest, il redoutait aussi que son caractère impulsif le pousse vers des décisions dangereuses pour l'entreprise. Jusqu'à présent, celle-ci avait pu surmonter des coups durs à la suite de promos mal maîtrisées et de décisions malheureuses. Il y avait bien eu des mises au rebut et des retours coûteux qui avaient fait tanguer la trésorerie, mais la Soprodal s'en était sortie. Et à l'avenir... ?

Heureusement, pensait Martin, il y a Pouilly, le DAF. La tête sur les épaules, réfléchi, de la bouteille, Pouilly savait faire l'équilibre avec les ardeurs de Villerest : une valeur sûre... Pouilly qui, justement, était assis en face de Martin, auquel il venait de présenter le dernier listing des prix de revient des produits tout juste sorti de l'ordinateur.

– Que nous vaut cette entrée en fanfare, Villerest, demanda Martin ?

– Je vous dérange, dit Villerest, visiblement contrarié de voir Pouilly et sa pile de 20 cm de papiers posée sur le bureau. Mais il faut que je réponde immédiatement à l'acheteur de Carchan sur sa demande de promo flash pour les sociflettes. J'ai juste obtenu de lui quelques minutes, le temps de vous en parler.

– Je ne vois pas bien ce que je peux vous apporter si je n'en sais pas un peu plus, Villerest, répondit Martin en rajustant ses Ray-ban et en rejetant en arrière sa belle chevelure argentée.

– Voilà : Carchan propose une grosse action promotionnelle. Nous avons l'opportunité de livrer quatre-vingt palettes de sociflettes, en conditionnement spécial par cinq, dans tous les magasins de l'enseigne. C'est une occasion qui ne se rate pas : je n'ai pas besoin de vous rappeler que Carchan est notre deuxième client derrière Aufour, avec près de 20 % de notre chiffre d'affaires, et que la sociflette est notre produit phare depuis son lancement il y a deux ans. C'est un coup que nos concurrents auront du mal à avaler.

L'énigme des sociflettes

- Et j'imagine qu'il va falloir casser le prix pour avoir ce marché ? demanda Martin.
- 4 € net du kilo si nous voulons passer.
- Eh bien puisque vous êtes là, Pouilly, ça tombe bien, vous allez nous donner le prix de revient de la sociflette, vous l'avez devant vous...

Avec ses fines lunettes cerclées d'or et son costume gris, Pouilly dégageait une impression d'ordre et de précision un rien pointilleuse, qui ne laissait pas de place à la fantaisie ni à la contradiction, mais rassurait.

Tandis qu'il feuilletait le gros paquet de fiches pour retrouver celles des sociflettes, la tension se faisait palpable. Villerest et Pouilly s'aimaient bien, il leur arrivait même de faire du jogging ensemble le week-end, mais au travail tout les opposait, comme un chien et un chat.

– 4 €50, laissa tomber Pouilly avec un air navré, que contredisait une infime nuance de triomphe dans la voix.

– 4 € de prix de vente net, 4,50 de prix de revient ? Autrement dit, Villerest, dit Martin après quelques secondes, vous voulez nous faire perdre 50 centimes par kilo pour faire plaisir à l'acheteur de Carchan, c'est ça ?

Il en fallait plus pour démonter Villerest, que l'obstacle excitait comme un cheval de concours. Avec sa cravate rejetée sur l'épaule et ses cheveux en brosse vers l'arrière, il avait toujours l'air d'affronter un vent violent, et ce n'était pas ce misérable courant d'air qui allait le déstabiliser.

– Nous serons bien contents de trouver ce marché quand les affaires ralentiront en saison creuse, répondit-il. Et si on vend au-dessus du coût matières ce sera toujours ça de gagné, ça permettra déjà de faire tourner les chaînes de fabrication et d'amortir une partie des frais généraux. Si je me souviens bien – mais Pouilly va nous dire ça mieux que moi –, les coûts matières sur ce produit sont de l'ordre de 3 € ? Prix de vente 4 €, moins coût matières 3 €, pas besoin de sortir de Polytechnique pour faire le calcul, c'est toujours 1 € qui rentre et qui ne rentrerait pas autrement !

L'attaque était directe, mais Pouilly n'était pas un perdreau de l'année, et surtout il avait avec lui ses précieuses fiches qu'il avait soigneusement contrôlées : il ne montra aucune contrariété, reprit la fiche des sociflettes, et lâcha :

Le projet Armagnac

– Je confirme ! Coût matières 2,98476 €/kg, disons 3 €, auquel s'ajoute 1,5 € de frais fixes : amortissements des machines et bâtiments, énergie et fluides, frais généraux, y compris ton salaire, mon cher Villerest. Soit, à un cheveu près, 4,50 € du kilo, avant même de gagner le premier centime : ce marché c'est bien un demi-euro de perte par kilo.

Son ton professoral ne laissait place à aucun doute.

– C'est facile de vendre à perte, mon cher Villerest : il suffit d'oublier les frais fixes et de baisser le prix, mais ce n'est pas comme ça qu'on gagne de l'argent. Comme on dit, multiplier des pertes par des quantités, ça n'a jamais fait des bénéfiques, ajouta-t-il après un silence. Les chiffres sont les chiffres, ils ne mentent pas.

– Diable, se dit Martin devant le tour que prenait la discussion, j'ai l'impression de me retrouver dans la position du jambon du sandwich. Désagréable, surtout quand on dirige une entreprise qui en fabrique, des sandwiches. D'urgence il lui fallait trouver une sortie, au risque d'écorner son autorité légendaire. Le silence se fit lourd, Villerest et Pouilly étaient tous deux sûrs de leur position, et Martin dans de beaux draps.

– Bon, il faut que je réponde à l'acheteur de Carchan maintenant, dit Villerest en regardant sa montre.

Dans l'esprit perturbé de Martin vint, Dieu sait pourquoi, un vers qui remonta du fond de son enfance, et qu'il compléta par une suite désabusée : Je suis maître de moi comme de l'Univers, je le suis, je veux l'être, mais tout s'met en travers.

N'est pas Corneille qui veut... Mais la décision qu'il fallait prendre était, elle, cornélienne, et il ne pouvait plus reculer.

Cette décision, il la prit comme on joue à pile ou face.

– Pas question de perdre 50 centimes au kilo sur des quantités pareilles, Villerest, refusez ce marché ! dit-il d'un ton qui laissait percevoir le désarroi derrière l'assurance.

Villerest et Pouilly sortirent du bureau. Martin resta pensif. Comment se fait-il que deux personnes aussi compétentes, aussi attachées l'une que l'autre à la réussite de la société, puissent arriver à des solutions si opposées pour répondre à la même question ? Pour Pouilly, 3 € de matières premières plus 1,50 de frais fixes, ça fait bien un prix de revient de 4,50 €, et si on vend à 4, on perd 0,50 : rien à redire à ça. Pour Villerest, en période creuse, si on vend 4 € et que le prix des matières premières coûtent 3, c'est 1 € de frais fixes qui tombent dans la caisse, et qui ne tomberaient pas autrement :

L'énigme des sociflettes

c'est indiscutable. Comment est-il possible qu'ils aient tous les deux raison en disant le contraire l'un de l'autre ? Il doit bien y avoir un truc, quand même...

Martin resta ainsi, la tête dans les mains, le front barré d'une ride profonde, perdu dans son problème de prix des sociflettes, pendant de longues minutes. Mais il était homme d'action : il se redressa, et appela sa secrétaire.

– Christiane, pouvez-vous venir avec mon agenda, rappelez-moi les rendez-vous que j'ai aujourd'hui.

– J'arrive, Monsieur.

Christiane avait compris que son patron n'était pas à prendre avec des pincettes, elle s'assit prestement devant lui avec l'agenda ouvert.

– A onze heures, vous avez une réunion avec Monsieur Villerest sur notre politique de budgets publicitaires avec les grandes enseignes, pour les négociations annuelles qui vont bientôt commencer.

– Ah oui, c'est vrai... Vaste sujet... Ma foi je n'y vois pas très clair. Et ensuite ?

– A 14 heures monsieur Briennon a demandé à vous voir. Le four n° 2, pour les croustillons et les croquemousses : il veut vous montrer son étude d'investissement...

– Nom d'un chien, encore un sujet difficile, du diable si je sais s'il faut l'acheter ou pas, ce four... Bon, et après ?

– Vous vous souvenez aussi que Monsieur Briennon vous avait parlé du nouveau produit qu'ils ont étudié, Monsieur Villerest et lui, les sociflettes fumées ? Ils veulent savoir si vous décidez de lancer ou non cette gamme de produits...

– Mais non de non, qu'est-ce que j'en sais, moi, s'il faut le lancer ce produit ? Dites-leur de se débrouiller !

– Je leur ai déjà dit, mais ils disent qu'il faut bien que quelqu'un décide, ça vaut mieux que si c'est la concurrence qui décide à notre place...

– C'est vrai, ça... Bon, pour aujourd'hui ça fait beaucoup. C'est tout ?

Le projet Armagnac

- Je vous rappelle que vous avez une réunion sur le fait de passer ou non en deux équipes pour la période des fêtes.
- Merci Christiane...

La figure de Martin semblait prendre une ride de plus à chaque fois que Christiane citait un problème à traiter, et sa tête se tassait progressivement dans son cou. Cette impression de devoir prendre ces décisions, toutes plus importantes les unes que les autres, sans avoir vraiment les éléments chiffrés pour guider ces choix, lui pesait de plus en plus. Jeune, il prenait comme une sorte de défi le fait de décider sans savoir mais, au cours des années, il avait encaissé une série de coups à la suite de mauvais choix, dont certains avaient failli être fatals à l'entreprise. Cela l'avait rendu plus sage... mais aussi moins léger.