BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA



FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — CALABRE

The P&G Saga · 21

Note : à l'époque, l'Italie utilisait encore la lire. Tous les montants ont été convertis en euros pour donner une idée réelle de l'échelle.

Les histoires et les faits qui se succèdent ces heures-ci, ces jours, ces semaines et ces mois ont ramené ma mémoire une trentaine d'années en arrière, à l'époque où, tout juste nommé Agent général Gillette pour la Calabre, je me suis retrouvé seul contre tous, face à de grandes décisions de marché. Je n'avais que les informations que je détenais, mais je connaissais bien le territoire : sa société et ses montagnes, ses gens, ses situations et les pensées dans chaque esprit.

Il n'était pas facile de s'opposer à la Direction nationale des ventes de l'époque, en la personne de son directeur, un homme d'origine génoise. Il me respectait pour mon rôle, mais il ne m'estimait pas, à cause de mon caractère ferme et inflexible — et plus encore parce que j'étais jeune, fort et impétueux. Et il me craignait, parce que j'avais l'habitude de tenir tête à tout le monde sans jamais dire « oui, monsieur ».

À chaque occasion nationale et internationale qui se présentait, je parlais aux plus hauts dirigeants du monde sans révérence, en disant toujours ce que je pensais, en proposant de les accueillir et en les invitant en Calabre, sans jamais commenter les autres ni interférer directement avec eux. Cela agaçait la direction italienne, car chaque fois qu'un étranger

arrivait, c'était comme s'il voulait regarder dans la serviette de chacun.

Chacune de mes actions devenait une réaction, et construisait naturellement une nouvelle nature sémantique, comme si le nom FREGA n'était pas seulement le nom d'un vendeur, mais un capital des valeurs de l'entreprise — comme il l'est encore aujourd'hui.

Il se trouva qu'à cette époque, quatre grossistes en détergents de Calabre décidèrent de fusionner en une seule société. Les chiffres étaient importants, et ce n'était pas seulement de l'ambition : ils devinrent crédibles sur le marché, au point que tous les fournisseurs se précipitèrent pour ouvrir aussitôt le nouveau compte de facturation. Je suivis le mouvement, mais ne passai qu'une timide commande d'ouverture, en restant dans mes propres seuils mentaux, avec paiement contre remboursement : c'était la procédure pour un nouveau compte.

Je recevais en moyenne trois appels par jour du siège de Milan, qui voulait savoir comment évoluait cette nouvelle structure, jusqu'à ce que je m'arrête et décide de ne plus vouloir la servir.

Le responsable de secteur, un ancien cadre de Procter & Gamble, descendit aussitôt et se tourna vers ses anciens collègues, en appelant directement le bureau de Rome. Ils confirmèrent que la ligne de crédit qu'ils avaient ouverte était d'environ 400 000 euros, avec une note verbale : si nous ne leur vendons pas, nous mettons la clé sous la porte — sans distribution numérique, vu nos types de produits et nos

politiques commerciales durables, notre activité repose uniquement et entièrement sur ces clients grossistes.

En tant que Gillette Italie, mon territoire facturait environ 4 millions d'euros, et le chiffre d'affaires historique total que les quatre mousquetaires apportaient en dot était d'environ 400 000 euros : 10 % de mon total.

Mais le chiffre qui éveilla mes soupçons n'était pas seulement l'estimation qu'ils donnaient aux fournisseurs — en se présentant comme les sauveurs du commerce calabrais, avec des ventes prévues de 1,2 million d'euros. C'était aussi leur projet de devenir distributeurs directs exclusifs, en écartant les intermédiaires commerciaux existants.

Sur le papier, c'était une bonne affaire. Je travaillais pour une multinationale à la commission. Mais l'idée de faire perdre de l'argent à mon entreprise n'avait jamais pesé moins que l'envie de devenir super riche. Donc : prudence, frein à main serré, pas de commandes faciles.

Le risque n'était pas économique, pour personne. Il était réputationnel, s'ils avaient pris la marchandise sans la payer. Et je connaissais très bien les quatre mousquetaires.

Je décidai de ne pas servir cette nouvelle structure de gros, et les appels de Milan commencèrent à exercer sur moi une pression psychologique, jusqu'à ce qu'au troisième appel je dise : « Le client est à risque. Je ne le fournirai pas. Mais si la direction insiste, rédigez un avenant à mon mandat de vente et prenez-le vous-mêmes comme compte direct de la maison. Je me retire. »

Le Génois était furieux. Mais le CEO d'Italie savait qui j'étais.

Le client transmit par téléphone au siège de Gillette une commande de 400 000 euros, et tout le monde attendait que je la saisisse dans mes terminaux pour approbation. Cela n'arriva jamais.

J'ai continué à travailler, et mes ventes ont continué de croître sans le nouveau client. Puis, en juillet, à peine sept mois après sa naissance, leur aventure prit fin, laissant un trou de 10 millions d'euros de factures impayées sur tout le territoire.

Personne ne parla. Personne ne commenta. Personne ne fit de compliments. Notre honneur était sauf, et avec lui notre capital sémantique. Nous n'avions perdu ni crédibilité ni confiance sur le marché, ni argent ni ventes, et les actionnaires regardaient d'un bon œil la filiale italienne, qui apportait à Boston une croissance à deux chiffres et aucune dette sémantique.

Ferdinando