

«Une seule belle marque»

Le Veveysan **Ralph Perroud** est le nouveau directeur de Fromage Gruyère SA, le premier en cent deux ans à ne pas être fromager.

XAVIER SCHALLER

Après avoir fait carrière dans les deux plus grands groupes agroalimentaires mondiaux, Nestlé et Kraft-Food, Ralph Perroud a pris la direction de Fromage Gruyère SA, à Bulle, en mars dernier. A 48 ans, il entend consolider et développer l'entreprise, sans toucher à la tradition.

Après une carrière dans des multinationales, pourquoi choisir Fromage Gruyère SA?

Chez Mondelez International, ex-Kraft-Food, mon job me plaisait. J'avais un très bon contact avec mon chef et pas forcément envie de changer. Ce qui m'a tenté, c'est que le gruyère AOP constitue une très belle marque.

A 48 ans, c'est un peu le dernier moment pour se lancer. Mais il ne faut pas se loucher, car on devient vite cher sur le marché de l'emploi. J'espère rester à Bulle jusqu'à ma retraite.

Comme l'entreprise n'a connu que sept directeurs en cent deux ans, cela ne semble pas utopique...

Cela démontre une gestion prudente. On fait les choses correctement et pas sous pression – la pression, c'est plutôt moi qui me la mets par rapport à ce que je veux lancer. Il y a aussi un conseil d'administration formé de gens de la région qui m'aide. C'est un luxe pour moi qui viens des multinationales. Chez Kraft-Food, j'ai vécu quatre restructurations en dix ans. Le charme des boîtes américaines...

Vous dites qu'il ne faut pas se rater. Est-ce que vous avez quand même hésité?

«Quatre agriculteurs, quatre fromagers et quatre affineurs qui se réunissent pour aller tous dans la même direction, ça m'a impressionné.» **RALPH PERROUD**

Comme j'avais fait une mauvaise expérience dans une PME (voir ci-dessous), j'ai demandé pas mal de documents à mon prédécesseur Gérard Roux, pour m'assurer de l'état de santé de l'entreprise.

L'entreprise est donc saine...

Le fait que nous investissions montre la solidité de l'entreprise. Nous construisons une nouvelle cave juste à côté, près du restaurant l'Oscar. Avec 30 000 meules supplémentaires, notre capacité de stockage passera à 135 000 meules.

Une surprise quand même en arrivant?

Une chose à laquelle je n'avais pas pensé, c'est la gouvernance de l'Interprofession du gruyère AOP (IPG), ce collège des trois professions concernées. Quatre agriculteurs, quatre fromagers et quatre affineurs qui se réunissent pour aller tous dans la même direction, ça m'a impressionné. Je me demande encore ce que cela donne quand il faut aller vite. Mais en 2015 et 2016, des décisions difficiles ont été prises, avec les diminutions de quantités produites.

Quelles sont vos relations avec l'Interprofession?

L'IPG est la garante de la marque gruyère AOP. Elle décide notamment, en collaboration avec les trois collègues, des quantités à produire et des prix. Les discussions sont donc tendues et, parfois, difficiles. Mais le but est pour chacun de continuer ensemble. L'IPG gère aussi le marketing mondial.

Cela implique aussi que vous ne contrôlez pas totalement votre marque. Pas trop frustrant pour un spécialiste du marketing?

Moi qui ai toujours géré plusieurs marques, cela me fait bizarre de n'avoir plus qu'une seule belle marque. Et nous sommes huit affineurs à vendre



Après avoir fait carrière dans les multinationales, Ralph Perroud dirige Fromage Gruyère SA. JESSICA GENOUD

la même, avec trois grands – Emmi, Mifroma et nous – qui se partagent 80% du marché mondial. Emmi livre la Coop, Mifroma la Migros. La particularité de Fromage Gruyère SA est de ne pas avoir d'accès direct au marché suisse. L'autre particularité est que nous n'affinons qu'un seul fromage et cela va rester comme ça. Nous sommes un spécialiste, à qui 30 fromagers de plaine et 17 fromagers d'alpage font confiance. Pour

les soins, notre note est d'ailleurs régulièrement en dessus de la moyenne de l'IPG.

Etre une PME indépendante de grande taille offre à Fromage Gruyère SA une flexibilité que les autres n'ont plus forcément. A nous d'en profiter.

Comment par exemple?

Le gruyère AOP est exporté dans 55 pays. Nous, nous ne commerçons qu'avec 18. Il y a là un potentiel à exploiter. Mon

prédécesseur a ouvert la voie de l'exportation, qui n'existait pas il y a dix ans. Pour l'ensemble de la filière, les ventes de gruyère AOP à l'export représentent aujourd'hui 40%.

Gérald Roux a aussi lancé la marque 1655, qui met en valeur les produits de nos meilleures fromageries de plaine. Celles dont les fromages obtiennent 19,5 ou 20 sur 20 lors des taxations des cinq dernières années. Cela représente un petit

pourcentage de nos ventes, destiné à l'exportation ou à des magasins haut de gamme. Je ne vendrais du gruyère AOP 1655 ni à Migros, ni à Coop, ni à Aldi.

Avez-vous déjà des projets que vous voulez développer?

Le gruyère AOP est devenu numéro un des fromages suisses devant l'emmental, mais il y a un virage important à prendre, notamment sur le marché suisse alémanique. Je pense aussi qu'il faut une ligne plus précise. Parler de gruyère salé, par exemple, n'est pas très positif quand on sait les dégâts sur la santé de l'abus de sel.

La visite qu'a créée Emmi à Kaltbach est magnifique. Quelque chose comme ça, en plus petit, pourrait m'intéresser. De par mon expérience des grandes marques, j'ai beaucoup d'idées de produits.

De nouvelles marques ou des produits dérivés?

L'expérience de la marque 1655 montre aussi que le consommateur a confiance en nous. Je pense que si l'on lance une autre marque spécifique à Fromage Gruyère SA, les gens vont suivre. On peut aussi imaginer des produits annexes à base de gruyère AOP. Il y a par exemple une entreprise bâloise qui confectionne des ramequins de très haut niveau avec nos fromages.

Avant de développer ces idées, il faut les soumettre à la commission marketing de l'IPG. Il faut aussi respecter la charte graphique de la marque. Quels que soient les choix, il n'y aura pas de concession sur la qualité. L'objectif est de ne pas aller se battre sur le prix, mais de garder l'image et la tradition.

Des discussions sont en cours au niveau fédéral pour réintroduire des quotas laitiers. Y êtes-vous favorable?

Je ne me prononcerai pas. Mais demandez à n'importe quel économiste, il vous dira que le domaine agricole est le plus difficile à gérer.

Pour le gruyère AOP, la production de lait est contingentée et les agriculteurs obtiennent l'un des prix au litre les plus élevés au monde. Un prix justifié au regard des contraintes qu'ils acceptent, ainsi que de l'offre et de la demande. ■

Banques et multinationales

BIO. Ralph Perroud est un Veveysan pur sucre. Originaire d'Attalens, il a grandi à Bossonnens et habite maintenant à Remaufens, où il préside la commission financière. L'économiste est aussi actif dans diverses sociétés de Châtel-Saint-Denis: membre du comité du ski-club depuis près de dix ans, responsable du bulletin du Rotary Club et caissier du FC Châtel.

Après un apprentissage à la Banque cantonale de Fribourg, Ralph Perroud a travaillé dans le domaine bancaire en Suisse alémanique, pour la Banque cantonale de Schwytz, l'UBS et la Westdeutsche Landesbank à Zurich. «Après huit ans dans le domaine bancaire, je ne me voyais plus là-dedans, alors j'ai entrepris des études d'économie. A la HES de Zurich, la liste d'attente était de trois ans, à Lausanne d'une année seulement.»

Une école vaudoise, c'est aussi l'occasion de revenir à Bossonnens. En attendant d'entrer à la HES, Ralph Perroud reprend du service

pour devenir fourrier à l'armée – «j'ai terminé ma carrière avec la disparition de l'état-major de la division de campagne 2, où j'officialiais comme l'un des quartiers-maîtres».

Diplôme d'économiste d'entreprise

Pour son travail de diplôme, avec option marketing, il planche sur un sujet fourni par Nestlé, qui l'engage ensuite en 1997. «Normalement, ils ne prennent que des gens issus de la HEC de Saint-Gall, l'école réputée la meilleure en économie. Comme j'avais obtenu le prix du meilleur travail de diplôme en marketing du canton de Vaud, ils ont fait une exception.»

Il reste dix ans dans la multinationale de Vevey. «J'ai beaucoup appris, j'ai pu switcher entre différents services et cela m'a offert une supercarte de visite. Mais j'avais un peu fait le tour de la question.» Il se rend aussi bien compte qu'il y a beaucoup de candidats qui attendent pour passer à l'échelon suivant.

Il accepte alors une proposition du groupe viticole Jacques Germanier. Un poste de directeur commercial qu'il n'occupe que deux ans. «On m'avait vendu des choses qui ne sont jamais venues. Mais en deux ans, j'ai appris autant qu'en dix ans chez Nestlé, notamment les choses à faire et à ne pas faire.»

A la fin de l'année 2008, le Veveysan intègre Kraft-Food, branche agroalimentaire du cigarettier Philip Morris et numéro deux mondial. Comme responsable régional des ventes et *key account manager*, il voit en 2012 le groupe devenir Mondelez International, tandis que les activités nord-américaines prennent le nom de Kraft-Food Group.

Par ses contacts dans le canton, il apprend qu'une place de directeur se libère à Fromage Gruyère SA. «Ma candidature est arrivée un peu tard, mais j'ai été choisi parmi une trentaine de candidats.» En mars dernier, il a pris la succession de Gérard Roux. **XS**

Les coulisses de la rencontre

Le bâtiment de Fromage Gruyère SA, c'est le truc en face de Sottas SA, dans la zone industrielle de Planchy, à Bulle. A côté de la clinquante cathédrale de métal et de verre, la construction semi-enterrée ne paie pas de mine. Il faut dire qu'elle accueille avant tout une gigantesque cave pouvant accueillir plus de 100 000 gruyères AOP. L'entrée des bureaux est en retrait, coincée entre les douze portes du quai de chargement et le bâtiment adjacent de Vacherin fribourgeois SA. Dans le petit hall, une affiche ancienne vante les mérites de la marque «La Gru», rappelant que l'entreprise est plus que centenaire. Deux étages sans ascenseur pour atteindre les bureaux de l'administration. Avec les portes en inox des caves et en arrière-fond l'odeur si particulière de la morge. Changement d'ambiance à l'arrivée. Dans son bureau neuf et moderne, Ralph Perroud renvoie l'image même du cadre dynamique: fit, impeccable dans son costard, poignée de main franche et sourire engageant. Puis retour à la case fromage, lorsqu'il enfle sa blouse blanche et sa casquette pour la visite des caves. **XS**