

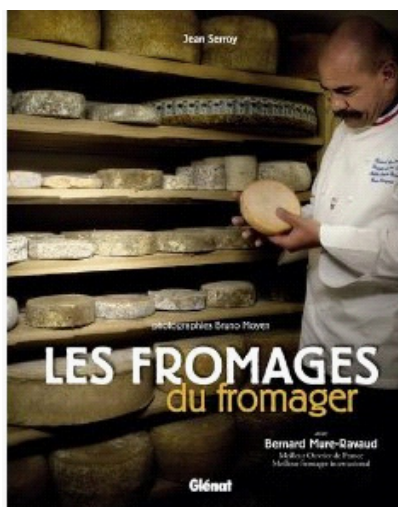
La géopolitique du goût

Jean-François Fiorina s'entretient avec le maître fromager grenoblois Bernard Mure Ravaud



Bernard Mure Ravaud et Jean-François Fiorina : avec un bon positionnement, un peu d'audace et un solide professionnalisme, une TPE peut trouver des marchés à l'international

Chaque semaine, une palette de fromages haut de gamme s'envole de Grenoble pour Hong Kong. Maître d'œuvre de cette opération, le fromager Bernard Mure Ravaud. Personnage haut en couleurs, fin observateur et habile commerçant, l'homme sait faire rimer harmonieusement terroir et mondialisation. *"Le fromage est un produit qui est porteur d'une part de l'identité française, il fait partie intégrante de notre patrimoine. En le faisant mieux connaître et en l'exportant sur les plus grandes tables du monde, on a le sentiment de faire s'épanouir et prospérer cette identité, de contribuer à son rayonnement"* explique-t-il à Jean-François Fiorina, directeur de l'ESC Grenoble. Un entretien pour le moins savoureux.



Existe-t-il selon vous une géopolitique des fromages ?

Le fromage est d'abord un reflet de la géographie d'un pays, mais il est aussi un trait essentiel, caractéristique et révélateur, de son identité. Si l'on suit une approche pratique, relative à l'observation de la topographie, on distingue d'emblée les terres à fromage avec la marque de la montagne, de la plaine ou du bord de mer. Les façons de vivre, d'élever les bêtes, de traiter le lait se révèlent différentes et sont fonction du cadre géographique dans lequel évolue le fromager. Les questions de température ambiante et de climat jouent également un rôle-clé : plus il fait chaud, moins on mange de fromage. Ainsi, à Grenoble, pays de montagne, on observe une consommation plus forte de septembre à avril que dans le reste de l'année. Les bourgades du rivage méditerranéen penchent davantage pour une consommation de poissons que de fromages. C'est naturel, lié à la géographie et aux conditions naturelles où vivent les populations.

En plus, le vrai fromage de qualité, fait en respectant les règles de l'art, n'est pas extensible à l'infini. On a ainsi par exemple une dizaine de types de fromages rares, qui sont vendus avant même d'être fabriqués, comme le Bleu de Termignon, dont il ne reste plus aujourd'hui que quatre fermiers-producteurs. C'est d'ailleurs très

Pourquoi se priver de manger mieux et d'éduquer son goût quand on peut le faire ? Nous nous efforçons de cerner les clientèles émergentes, et nous essayons de les former au goût, de telle manière que, quand ils pensent repas, ils pensent fromage. Tout est affaire d'observation et de pédagogie.

A mes yeux, il n'existe pas de pays autre que la France dont le seul énoncé du nom fasse immédiatement songer au fromage. Chaque jour, quand on vend 100 à 150 paquets sur mesure à des étrangers de passage ou que l'on envoie à 12.000 kilomètres de Grenoble une palette de fromages, on vend une partie de l'identité française. On a ainsi le sentiment de faire s'épanouir et prospérer cette identité, de contribuer à son rayonnement.

intéressant d'observer ces mutations sociologiques. Il y a cinquante ans, beaucoup de jeunes ne voulant pas faire le travail de fermier de leurs parents, ont préféré venir en ville travailler à l'usine. Aujourd'hui, on constate que certains souhaitent au contraire réintégrer leur terre d'origine et remettre à l'honneur les savoir-faire familiaux et ancestraux. De même pour les beauforts d'alpage qui ne comptent que 15 fermiers. Ceux-ci travaillent 100 jours par an à 1.500 mètres d'altitude. Métier exigeant ! Ils se lèvent à 3h00 du matin, puis traitent leurs bêtes à 4h00 et les retraitent 12 heures après. Autant dire que le processus est délicat et complexe. Et qu'il faut s'y prendre de bonne heure et avec diplomatie pour obtenir une pièce de fromage de cette qualité, quand on ne compte en tout et pour tout que 15 producteurs dans le monde entier !

Le fromage est un produit qui se vend bien, en France comme à l'étranger ?

La consommation de fromage augmente, c'est un produit primaire, de paysan, qui a toujours existé. A Grenoble, nos ventes de fromage augmentent parce que nous nous efforçons d'adapter la consommation aux tendances que l'on observe dans la société. Par exemple, la mode a pris des petits déjeuners avec des fromages doux ou des apéritifs au fromage entre amis, voisins ou collègues. Dans ce cas, on prend des fromages jeunes que l'on peut déguster facilement avec les doigts et que l'on place sur des rondins de bois. Il y a aussi des repas complètement dédiés aux fromages.

Depuis une trentaine d'années que j'exerce, je constate une diversification de la clientèle. Ainsi, nous avons maintenant une clientèle très jeune, avec un pouvoir d'achat réduit certes, mais qui sait qu'avec 8 euros par exemple, elle peut avoir une petite assiette de qualité avec des produits du terroir, lorsque qu'elle n'aurait qu'un plat standardisé et sans caractère dans une chaîne d'alimentation rapide ! Alors pourquoi se priver de manger mieux et d'éduquer son goût quand on peut le faire ? Nous nous efforçons de cerner les clientèles émergentes, et nous essayons de les former au goût, de telle manière que, quand elles pensent repas, elles pensent fromage. Tout est affaire d'observation et de pédagogie. Nous sommes des orfèvres en matière de fromage. Chacun peut venir nous voir en demandant quel type de fromage s'accorderait au mieux avec un Châteauneuf du pape rouge ou blanc... Tout cela participe au maintien et à la promotion des traditions gastronomiques françaises, qui constituent une part non-négligeable de notre patrimoine.

Et à l'international ?

Pour en revenir à l'aspect international qui vous intéresse, il est vrai que nous comptons une part importante d'étrangers dans notre clientèle. A tel point que nous avons dû faire l'acquisition d'une seconde machine à mettre sous vide pour permettre le transport – principalement aérien – des produits, qui sortent de nos murs. Pourquoi cet engouement ? Sans doute parce que le fromage constitue la caractéristique foncière de la gastronomie française. Le vin bien sûr reste un socle majeur, mais il se trouve aujourd'hui soumis à une rude concurrence de la part de pays ou régions comme l'Afrique du sud, le Chili, la Californie, l'Australie... qui sont capables de produire des vins de haute tenue et de se tailler de belles parts de marché à l'exportation.

En revanche, le vrai fromage reste clairement estampillé France et n'a pas de vraie concurrence digne de ce nom. Même s'il existe dans de nombreux pays européens une production de qualité, elle est souvent limitée et n'offre pas à l'échelle nationale l'impressionnante diversité propre aux fromages français. La Grèce a la Feta, l'Angleterre a le Cheddar, ce sont de bons produits, mais en France il existe une extraordinaire palette. Ce qui explique sans doute en partie l'engouement des étrangers pour le fromage français. A mes yeux, il n'existe pas de pays autre que la France dont le seul énoncé du nom fasse immédiatement songer au fromage. Chaque jour, quand on vend 100 à 150 paquets sur mesure à des étrangers de passage ou que l'on envoie à 12.000 kilomètres de Grenoble une palette de fromages, on vend une partie de l'identité française. On a ainsi le sentiment de faire s'épanouir et prospérer cette identité, de contribuer à son rayonnement.

Il y a donc une interaction permanente entre ce désir de faire connaître un produit phare de notre patrimoine culinaire et les enjeux de la guerre économique au plan géopolitique.

Les stagiaires qui viennent chez nous ont cette volonté d'apprendre, de progresser, et même de transmettre. J'ai des jeunes formidables, comme celui qui vient travailler ici pour, à terme, ouvrir un bar à fromages à Londres. Il y a donc une interaction permanente entre ce désir de faire connaître un produit phare de notre patrimoine culinaire et les enjeux de la guerre économique au plan géopolitique.

Il est d'ailleurs hautement symptomatique que sur des produits nommés, les grandes surfaces ne nous font pas d'ombre. Au contraire, le fromage est l'un des seuls secteurs où l'artisan reprenne des parts à la grande distribution. Sur ces produits de qualité, qui ne sont pas duplicables, nous sommes plus compétitifs qu'eux. Il n'y a pas de guerres des prix possibles sur des produits de qualité. Le fermier m'apporte ce qu'il peut chaque semaine. Le fermier dit son prix, ça ne se discute pas. Et cet état de fait assainit le marché.

Grâce aux progrès de la technologie, on peut aujourd'hui aisément mettre sous vide ces produits de qualité, donc faciliter leur exportation à travers le monde, sous réserve de respect des règles sanitaires bien sûr. Le problème de l'odeur est en effet réduit à zéro. Autre aspect positif rendu possible par la technologie : par la magie d'internet, aujourd'hui, ce sont des amateurs du monde entier qui nous passent des commandes.



Exemple emblématique de cette réussite à l'international : chaque semaine, c'est une palette complète, contenant toutes sortes de fromages commandés spécialement via notre site web, qui part pour Hong-Kong. Comme quoi, avec un bon positionnement, un peu d'audace et un solide professionnalisme, une TPE peut trouver des marchés à l'international.

D'autant que, contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, les étrangers connaissent souvent très bien les fromages français. Nous parlions un peu plus haut de fromages rares comme le

Bleu de Termignon ou le Beaufort d'alpage. Il est fréquent que des clients asiatiques poussent notre porte et viennent nous voir, sans se tromper dans l'appellation et en sachant parfaitement ce qu'ils veulent. Il y a une réelle éducation de nos clients, qui va bien au-delà du seul pouvoir d'achat. Cet achat évolue d'achat primaire en achat plaisir/achat cadeau. Et cette éducation ne se limite plus au quartier ou à la ville. Les étrangers du bout du monde se renseignent et s'instruisent, via des livres, des revues ou des vecteurs numériques, preuve s'il en était besoin qu'il existe de fait une géopolitique des goûts.

Pour rayonner à l'international, il faut une bonne qualité de produits, mais également une bonne image. Comment avez-vous réussi à acquérir cette excellente image en partant de rien, question qui peut légitimement intéresser un jeune étudiant en école de commerce ?

J'ai commencé à l'âge de vingt ans en achetant une petite fromagerie de quartier. La situation était nettement moins reluisante qu'aujourd'hui. C'est peu à peu, en me formant et en participant à de très nombreux concours organisés dans la sphère du fromage, y compris à l'international, que j'ai pu progresser. En 2007, après plusieurs tentatives et à force de ténacité, j'ai été l'un des heureux élus au concours du meilleur ouvrier de France. Nous avons aussi eu le bonheur de remporter des concours internationaux qui nous ont sacrés champions du monde.

A ce niveau, c'est indéniablement une reconnaissance, non seulement pour nous, mais aussi pour notre pays. Gagner dans la compétition internationale passe aussi par la capacité à faire rayonner l'image de la France. C'est à nous de faire prospérer ce capital, de former les consommateurs, de sensibiliser de nouveaux publics.

Les étrangers du bout du monde se renseignent et s'instruisent, via des livres, des revues ou des vecteurs numériques, preuve s'il en était besoin qu'il existe de fait une géopolitique des goûts.

Le fromage est un des produits phares de la France dans la grande épreuve de la mondialisation. C'est là un atout formidable que nous devons exploiter dans le cadre des grands défis du commerce international.

Certes, il y a de nouveaux arrivants sur la scène internationale, mais la France bénéficie d'une solide avance et d'une réelle notoriété... Il faut simplement rester vigilant sur la qualité, ne pas cesser de suivre les évolutions des tendances et des goûts, savoir faire preuve d'imagination pour cerner et occuper de nouvelles niches.

Aux jeunes étudiants en école de commerce, je dirai aussi que le secteur du fromage est un formidable marché à l'exportation. D'autant plus que c'est un produit alimentaire qui, par définition, se conserve, ce qui est un avantage non-négligeable. Bien sûr, il convient aussi de savoir s'adapter à la demande. Si des personnes ou des populations sont réfractaires au fromage, c'est parce qu'ils n'ont pas eu la chance de bénéficier d'une formation en la matière. C'est donc à nous de les éduquer en douceur, en prenant en compte leur héritage culturel.

En général, si c'est pour eux une découverte complète, on va commencer par des choses douces, pour ensuite seulement monter en gamme. On peut ainsi numéroter les fromages présents sur le plateau, en partant du plus doux pour aller au plus fort. Le fromage est un produit qui, apparemment, devient de luxe (encore que tout est relatif, car il reste abordable), et qui est porteur – là encore – d'une part de l'identité française, il fait partie intégrante de notre patrimoine.

Les consommateurs venant de l'étranger recherchent aussi une étiquette, une estampille française. Le fromage est un produit de niche, offrant une très grande diversité. Indéniablement, c'est un des produits phares de la France dans la grande épreuve de la mondialisation. C'est là un atout formidable que nous devons exploiter dans le cadre des grands défis du commerce international.

Doit-on s'inquiéter de la montée en puissance d'autres pays ?

Non, je ne crois pas. Certes, il y a de nouveaux arrivants sur la scène internationale, mais la France bénéficie d'une solide avance et d'une réelle notoriété... Il faut simplement rester vigilant sur la qualité, ne pas cesser de suivre les évolutions des tendances et des goûts, savoir faire preuve d'imagination pour cerner et occuper de nouvelles niches. Encore une fois, c'est notre identité qui fait notre force. Il est exact qu'un temps, l'Europe nous a fait peur, en voulant imposer la pasteurisation et la thermisation. Mais les fromagers français ont bien réagi. Certaines fromageries sont aujourd'hui à même de vendre 100 % de leur production en lait cru, sans aucun fromage pasteurisé.

Cette tendance à préserver des savoir-faire authentiques est également prise en compte par de grands groupes. Ainsi, Lactalis le plus grand groupe mondial, vient de racheter en France des maisons comme L'Etoile du Vercors ou Le Moulin de Carel en Normandie. Pour ces groupes, il ne s'agit pas de tout changer, loin de là. Les employés restent, le savoir-faire perdure, on continue à fabriquer au lait cru, par exemple. Mais en achetant ces petits bijoux artisanaux, ces groupes améliorent leur image de marque et permettent de garder – voire de relancer – ces fleurons de notre patrimoine fromager.

Comme quoi on peut réussir dans la mondialisation, même en étant petit...

Oui, sans nul doute. En jouant la carte de la qualité, nous échappons fort heureusement à la sinistrose ambiante et sommes résolument optimistes. Tous les jours, nous autres, petites boutiques de détail, nous sommes en positif sur le bilan, avec une croissance + 5 à + 10 % par an. Notre filière est bien organisée, très réactive, capable de venir nous épauler sur des actions ponctuelles, avec une direction du syndicat qui a parfaitement saisi l'importance des enjeux à l'international. Si je suis aujourd'hui présent à Hong Kong, c'est parce qu'ils nous appuient avec une réelle efficacité.

Ce qui nous manque paradoxalement, ce ne sont pas les clients, c'est la capacité à répondre à leurs attentes si l'on veut fournir des fromages de qualité, issus d'une production artisanale, respectant les codes traditionnels. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, pour nous l'avenir est rose. ■

Bernard

Mure Ravaud

A 15 ans déjà, Bernard Mure Ravaud, bien que de formation technique, passe ses week-ends à travailler chez un fromager, sur les marchés du Dauphinois : la passion est précoce !

En 1983, à 20 ans, après son service militaire, il rachète une petite fromagerie, rue de Strasbourg, au cœur d'un agréable quartier commerçant de Grenoble. Comme sa renommée attire de plus en plus de clients étrangers, il travaille aussi son anglais, ce qui va lui permettre non seulement de fluidifier ses relations avec la clientèle, mais surtout de gagner ses lettres de noblesse dans les concours nationaux puis internationaux.

En 1989, il s'impose lors du concours du plus grand plateau de fromages du monde avec 479 variétés représentées. En 1993, il renouvelle l'exploit avec le plus grand plateau de fromages fermiers (150 variétés venant du monde entier).

En 2005, il remporte le troisième prix du plus beau plateau de fromages organisé dans le

cadre du SIRHA, le célèbre salon international de l'hôtellerie et de la restauration.

En 2007, c'est la consécration : avec son ami Rodolphe le Meunier, ils représentent la France à l'*International Caseus Award*, trophée qui récompense les meilleurs fromagers du



monde. Leurs mérites sont reconnus par le jury et ils sont tous deux adoubés comme meilleurs fromagers du monde 2007.

La même année, Bernard Mure Ravaud se voit également décerner le titre de meilleur ouvrier de France. C'est ainsi qu'il obtient le fameux col

tricolore qui consacre cette réussite et qui est, à ses yeux dira-t-il, "*certainement sa plus belle récompense*".

Bernard Mure Ravaud s'implique avec énergie dans la vie de la profession, multipliant les stages et participant à la commission financière du Syndicat des Fromages.

Il n'oublie pas non plus sa fonction pédagogique. En direction des jeunes écoles hôtelières d'une part, en recevant 6 à 8 stagiaires chaque année, pour former des élèves qui ont des mentions dans le secteur de la sommellerie. En organisant d'autre part des cours et séminaires à destination du public japonais dans le cadre d'une école hôtelière. Enfin en participant à des cursus de formation pour les CAP, BEP et BAC, et en étant évaluateur pour les jeunes élèves passant leurs examens.

Pour en savoir plus :
www.les-alpages.fr

Voir également ses livres, *Les fromages du fromager*, Glénat, 190 p., 25 € (octobre 2011) et *Le Beaufort des alpages*, Chemins gourmands, 64 p., 8,90 € (2009).

Raison d'être des "Entretiens du Directeur"

En rencontrant tous les mois des personnalités de haut niveau qui pratiquent la géopolitique, Jean-François Fiorina aime à rappeler que l'intérêt de l'ESC Grenoble pour cette discipline répond à des objectifs bien précis :

"Notre volonté est d'inciter nos partenaires et nos étudiants à faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Il s'agit de leur proposer non seulement une grille de lecture du réel adaptée aux enjeux du monde

contemporain, mais aussi de nouveaux outils d'aide à la décision. Pour les entreprises, il s'agit d'être capables de réagir le mieux et le plus rapidement possible. Pour nos étudiants, il s'agit moins d'évoluer sur le court terme que de se préparer à une course de fond.

D'où une formation qui vise davantage à former les esprits qu'à apprendre de simples techniques, qui, de toute façon, évolueront. Pour les uns comme pour les autres, il est cependant impératif

de bien comprendre l'intérêt de la géopolitique, non pas comme référent universitaire abstrait, mais comme méthode permettant d'approcher et cerner le monde dans sa complexité, afin d'être au plus près des enjeux réels. La géopolitique doit servir à gagner des marchés, ou du moins à ne pas en perdre. Autrement dit, elle constitue une clé précieuse pour évoluer dans le monde d'aujourd'hui, et surtout de demain". (Communication & Influence n°19, mai 2010). ■

Retrouvez d'autres analyses géopolitiques sur www.diploweb.com et sur www.grenoble-em.com/geopolitique.