

# Un groupe français relance Villars

Plus personne n'y croyait. L'équipe actuelle a pourtant sauvé la marque fribourgeoise avec de l'ambition et des idées claires.

Narcisse Niclass

Le logo Villars, avec sa typo en forme de vache, était connu de tous les Suisses. Les étrangers le découvraient en sortant des gares. On raconte aussi que les chocolats Villars étaient fort appréciés dans les cours d'Europe. Dans les années 60, la famille Kaiser vend la société. Les nouveaux propriétaires, en difficultés, réorganisent le groupe. Le salut s'appelle Cremo, centrale laitière aux mains des paysans fribourgeois et vaudois.

En 1993, coup de tonnerre: les Chocolats Villars vont carrément disparaître. Il n'y a plus de place sur le marché pour de petites marques de chocolat de terroir, sans envergure. Puis, coup de théâtre: ils trouvent in extremis un repreneur. Il s'agit du groupe français Bongrain, détenu en partie par son fondateur Jean-Noël Bongrain.

Six ans plus tard, il faut se rendre à l'évidence. Ce que les directions suisses en charge du destin des chocolats Villars n'ont pas réussi, les Français l'ont apparemment réalisé. Avec des fonds, bien entendu. En six ans, ce sont environ dix millions de francs qui ont été investis dans l'outil de production, la défense

de la marque et la recherche. Mais le capital n'explique pas tout, puisque Cremo avait aussi des lignes de crédit importantes entre feu la Banque Populaire, la Banque Cantonale et l'UBS. Ce que les Français ont apporté, ce sont surtout des idées simples et limpides. Un vrai marketing.

Bongrain est numéro un mondial des spécialités fromagères. Mais le groupe possède en France une fabrique de chocolat. Cette expérience n'explique pas tout non plus. Jürgen Taubert, directeur de Villars Maître Chocolatier, commente: «Avant même de finaliser le rachat, en 1995, la stratégie était claire. Villars devait renouer avec l'image traditionnelle de ses produits. Chez Bongrain, les marques sont fortes parce qu'on

## Authenticité

Le Kirsch vient de Zoug, la Williams du Valais, le lait de La Gruyère et le sucre d'Aarberg. «Nous faisons le vrai chocolat suisse. Nos fèves de cacao viennent du Ghana. Nous prenons les meilleures, et la torréfaction est faite ici, à Fribourg.»

L'entreprise française compte 15 nationalités dans son personnel. Le directeur allemand n'a qu'un message à faire passer: offrir dans le monde le meilleur chocolat suisse.

ne transige pas sur l'image de qualité.» Ce que Werner Nobs, directeur de l'équipe de Cremo, avait précisément écarté en voulant se battre, sur le marché de la grande distribution, avec des prix attractifs.

«L'entreprise est toujours en phase de redressement. Nous investissons dans les gens et l'équipement de production. La stratégie est intégrée dans une vision à long terme, plus de dix ans. L'équipe de recherche et de développement emploie trois à cinq personnes.»

Le sous-directeur, Georges Ducry, a vécu l'époque Cremo. Fribourgeois bon teint, heureux de ce redémarrage, il ne souhaite pas parler du passé. Il relève qu'avec 80 emplois fixes, l'entreprise engage régulièrement une vingtaine de temporaires et que certaines lignes de production travaillent en équipes successives. «Les actionnaires actuels ont vraiment la volonté de développer la marque. Notre slogan – L'Amour du Chocolat

Suisse – n'est pas qu'une simple formule.»

L'Allemand Jürgen Taubert, dans le groupe Bongrain depuis neuf ans, était auparavant dans les produits laitiers en Belgique. Arrivé à Fribourg en janvier 2001, son nouveau défi le passionne: «Nous voulons fabriquer le meilleur chocolat suisse. Depuis cinq ans, les résultats et la fidélité de nos 3000 clients montrent que nous sommes dans le vrai. Nous exportons 40% de nos produits malgré la valeur du franc suisse, le coût de nos matières premières et le niveau des salaires.»

Le management local est autonome. Il peut faire appel à des connaissances croisées dans le groupe. Et grâce à la recherche, les produits sont adaptés aux attentes des consommateurs. Pour Villars, ce sont des marchés de niche qui sont recherchés. «C'est pourquoi l'image du 100% suisse, synonyme de perfection et d'innovation, est privilégiée.» Tous les emballages affichent fièrement la croix fédérale. ■

