

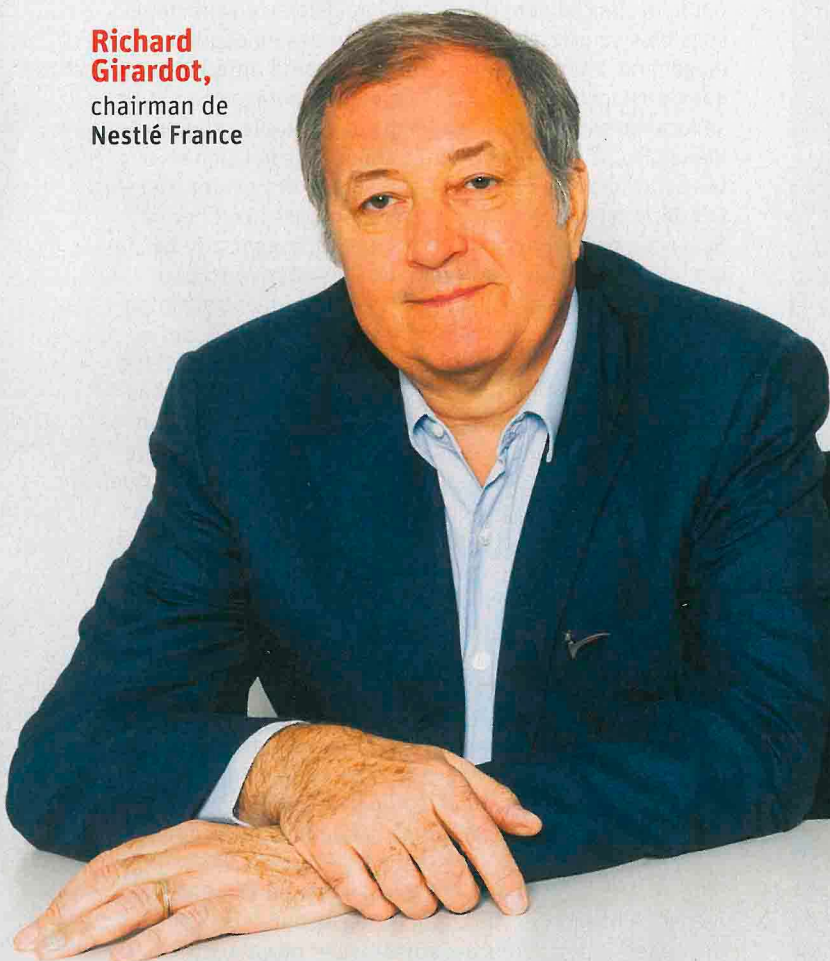
Le constat sans concessions

Relations commerciales, *food bashing*, États généraux de l'alimentation, dynamisme des PME, boom du bio, e-commerce... Nos rédacteurs en chef exceptionnels reviennent pour LSA sur les sujets chauds du moment. Ils nous livrent leur vision sur les enjeux du secteur des PGC et les priorités stratégiques de leurs entreprises.

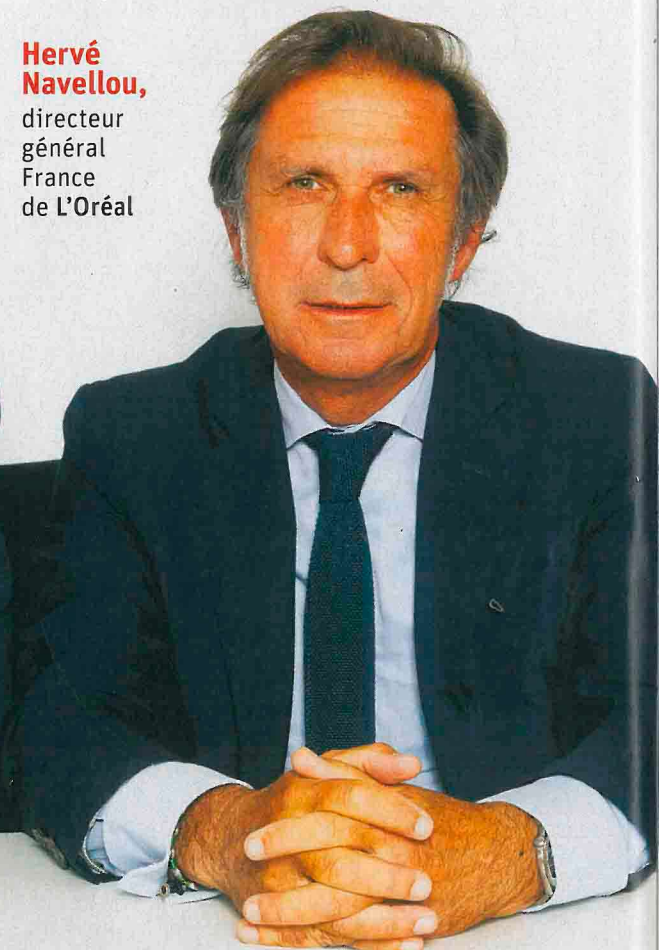
LSA - Quel regard portez-vous sur la situation de l'industrie des PGC?

Richard Girardot - Le climat économique, politique, social et commercial fait que nous sommes complètement sur la défensive. Et pour cause, l'industrie des PGC a perdu, avec la guerre des prix, entre 4,5 et 5 milliards en cinq ans. Ce sont autant d'investissements que nous ne pouvons plus faire. Difficile, dans ces conditions, de faire cocorico. La meilleure illustration de nos difficultés actuelles, c'est la récente déclaration de Miloud Benaouda, le patron de Barilla France, qui a reconnu que son actionnaire se demandait s'il fallait continuer à investir en France. Des questions qui se posent aussi pour

Richard Girardot,
chairman de
Nestlé France



Hervé Navellou,
directeur
général
France
de L'Oréal



de trois industriels

un groupe comme Nestlé. D'autant que la distribution reste un point noir avec des négociations commerciales 2018 qui ont été pires qu'en 2017. Ce qui n'est bon pour personne, car quand les gros maigrissent, les petits meurent...

Hervé Navellou - En France, l'industrie de la grande conso est fortement challengée. Elle est confrontée à un changement complexe d'environnement. Les modes de consommation sont en train d'évoluer fortement sous la poussée du digital. Et nous sommes, en France plus qu'ailleurs, au bout d'un modèle dans nos relations avec la distribution. Les rapports se limitent trop souvent à des discussions transactionnelles. Nous ne travaillons pas assez sur la réinvention

REPORTAGE PHOTOS
SYLVIE HUMBERT

du modèle, sur la façon de recréer du désir et donc du trafic en magasin. En tant que marques, notre challenge est de continuer à démontrer notre capacité à faire de la qualité à un prix compétitif, mais il faut savoir le faire en bonne intelligence avec la distribution.

Antoine Autran - Il y a des tendances intéressantes comme la premiumisation, la recherche de plaisir, le goût des consommateurs pour l'innovation, le snacking, le bio, avec en toile de fond les possibilités qu'ouvre le digital... Autant d'opportunités à saisir. Mais pour faire tout cela, il faut effectivement pouvoir vendre nos produits au juste prix, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Derrière, c'est l'enjeu de la croissance profitable, condition nécessaire pour pouvoir continuer à investir.

Antoine Autran,

directeur général
Europe de l'Ouest
de Savencia
Fromage & Dairy

La tendance est clairement au « *small is beautiful* ». En tant que grands groupes, vos analyses et réactions ?

Hervé Navellou - Je reste convaincu que les grandes marques ont beaucoup à apporter. Elles ont déjà démontré leur capacité à faire de la qualité et à innover, mais elles ont surtout une connaissance des consommateurs et une expertise scientifique qui leur donne de vrais atouts pour s'adapter aux attentes et envies de demain.

Antoine Autran - Il y a de la place pour les grandes et les petites marques, notamment les petites marques de terroir. En tant que grand groupe, nous nous développons sur les deux segments. Les petites marques sont très demandées par une partie de nos consommateurs, mais les grandes marques ont aussi une très belle carte à jouer avec des produits de qualité, la capacité à innover et la taille critique pour investir en marketing.

Richard Girardot - Une grande marque n'a pas d'autres choix que d'offrir le maximum de garanties. Pour une raison simple, elle est mondiale.

Comment expliquez-vous cette défiance des consommateurs ?

Hervé Navellou - Les réseaux sociaux et le principe de précaution poussé à l'extrême y sont pour beaucoup. Dans ce contexte, à nous de rester droits dans nos bottes, de démontrer jour après jour qu'on peut apporter de la supraqualité alliée à une



■■■■■ sécurité parfaite. Chez L'Oréal, on a toujours cru à la science et à la technologie, d'où nos investissements dans la recherche. Au moins 100 tests sont effectués sur nos produits avant leur sortie. On ne peut pas faire plus en matière de sécurité et de santé. Je crois, en revanche, que nous devons encore faire un plus grand effort de transparence...

Antoine Autran - Je crois aussi qu'il faut davantage mettre en avant la naturalité de nos fromages. Par exemple, Caprice des Dieux, c'est du lait français collecté à moins de 70 km, de la crème du jour et une pincée de sel ! Il faut peut-être communiquer plus sur cela...

L'industrie des PGC fait l'objet d'un *food bashing*. Comment le vivez-vous ?

Richard Girardot - Mal ! Très mal ! Je pense que tout le monde a fait des erreurs dans le passé. Le problème, c'est que les petits comme les gros, les distributeurs, tout le monde se renvoie la balle. Souvenez-vous de la première réaction de Michel-Édouard Leclerc lors de la crise du fipronil, qui a accusé d'emblée les marques nationales, alors que c'était, au final, un peu plus compliqué que cela... Quand il y a un problème, on diabolise tout de suite les industriels. Après, le *food bashing* permanent, c'est une mode, on digère mal la culture américaine. Certains en font leur fonds de commerce. Quand une Élise Lucet dit que c'est grâce à elle qu'il y a du sans-nitrite chez Herta, elle ment sciemment, car elle se doute bien qu'on n'a pas développé le sans-nitrite en trois mois dans un garage. La vérité, c'est que nous avons travaillé trois ans avant ce lancement. Alors, oui, on doit être transparents, mais cette suspicion permanente est injustifiée et insupportable.

Hervé Navellou - Notre groupe a dans ses gènes une vraie éthique de qualité. Sans cela, nous ne serions jamais devenus et surtout restés leader. Dans ce climat, nous devons continuer à améliorer nos produits quotidiennement.

Justement, comment travaillez-vous à l'amélioration de vos produits ?

Richard Girardot - En tant qu'industriels, nous avons bien sûr des devoirs en ce domaine. Comme tout le monde, nous travaillons activement sur ce sujet et passons toutes nos recettes en revue. Sur le sans-nitrite, sur la réduction en sel, en sucre. Nous avons, par exemple, lancé en Angleterre une Milkybar avec 30 % de sucre en moins ou un Nesquik allégé pour le petit déjeuner des Français...



La conférence de rédaction en présence des trois invités exceptionnels de LSA s'est déroulée le 14 mai. Avec Yves Puget, directeur de la rédaction, Florence Bray, rédactrice en chef adjointe, Mirabelle Belloir, Camille Harel et Sylvie Lavabre, journalistes.



Hervé Navellou - De notre côté, nous travaillons au développement de gammes plus naturelles et bio. Faire du bio de qualité en cosmétique, c'est compliqué. On travaille depuis plus de dix ans sur ce sujet. Nous arrivons enfin à des standards de qualité de très bon niveau. D'ailleurs, nous avons des chartes naturelles au sein de nos laboratoires extrêmement exigeantes, qui peuvent même parfois aller plus loin que les labels bio en termes de dosage, de choix des ingrédients, de qualité, de performance.

Antoine Autran - Nous avons lancé un programme d'amélioration continue de l'équilibre nutritionnel de nos produits. Par ailleurs, nous avons lancé des produits allégés et réduits en sel. Enfin, nous nous développons en bio.

Que représente le bio pour vos entreprises ?

Hervé Navellou - C'est en dessous des 5 %, mais c'est en très forte progression. L'année 2018 sera riche en actualités, avec notamment le



lancement en septembre d'une gamme de soins bio sous une nouvelle marque, La Provençale, qui a demandé cinq ans de développement. Car avant d'écrire bio sur un de nos produits, on tient à proposer une qualité supérieure et à ne pas tromper le consommateur.

Antoine Autran - Le bio ne représente aujourd'hui que 1 % du marché des fromages, sans doute parce que le fromage exprime en soi la naturalité à travers des listes courtes d'ingrédients sains. Mais il est en croissance, et va sans aucun doute se développer. Nous avons déjà quelques produits, Carré frais et Le Mottin charentais bio, et bientôt d'autres à venir. Le bio n'a sans doute pas le même potentiel sur tous les segments du marché, mais il sera un axe majeur de notre développement.

Richard Girardot - Toutes nos marques proposent du bio, mais cela reste des petits volumes. Notre développement est limité pour une raison simple, nous avons des difficultés à nous fournir. En

porc bio, par exemple, il n'y a pas de filière complètement installée en France. Bien sûr, nous travaillons, comme nos concurrents, sur ce sujet de la construction des filières; mais, en attendant, nous n'avons pas les volumes suffisants! Surtout quand on est une grande marque qui opère sur les marchés français et européen. Nécessairement, nous n'avons pas le même cahier des charges qu'un petit fabricant de confiture par exemple. Mais si on n'est pas forcément les premiers sur le bio, on tient à être les meilleurs et à ne prendre aucun risque.

Redoutez-vous un scandale dans le bio?

Richard Girardot - La question n'est pas tellement de savoir s'il y aura un scandale, mais quand? C'est inéluctable. À un moment, on va se rendre compte qu'il y a du faux bio et que les consommateurs sont «cocus» depuis dix ans.

Hervé Navellou - Actuellement, on constate qu'il y a des produits bio qui sont plus ou

■ ■ ■ ■ moins de bonne qualité. La vérité finira par être établie. Il y aura un rééquilibrage et une demande de plus en plus forte pour un bio ultraqualitatif, sincère et transparent.

Alors que le débat sur la loi Alimentation est en ce moment au Sénat, quel bilan tirez-vous des États généraux de l'alimentation ?

Richard Girardot - Attention à ne pas limiter les EGA aux relations industrie/commerce. Un travail remarquable a été réalisé, notamment sur les filières. Sur ce point, il y a une vraie prise de conscience. Pour le reste... Nous avons vraiment joué le jeu avec la FNSEA, les fédérations, les associations de consommateurs, on s'est totalement investis.

Hervé Navellou - Sur les EGA, je comprends très bien l'objectif de départ, défendre l'agriculture française. Mais attention aux effets de bord de cette loi sur le non-alimentaire, en particulier si elle accélère la déflation sur ces catégories-là. Après, faut-il une loi pour recréer de la valeur partagée par tous ? Je ne sais pas. Je pense en tout cas qu'il faut travailler avec la distribution française dans le cadre d'une relation apaisée, intelligente et plus collaborative.

Antoine Autran - Les EGA sont une démarche noble, ambitieuse et nécessaire. Elles ont le mérite pour nous d'aboutir à un plan filière France, Terre de lait. Pour le reste, nous sommes au milieu du gué. Malgré la charte, les négociations 2018 ont été extrêmement difficiles.

Avez-vous vraiment cru au pouvoir de cette charte ?

Richard Girardot - On a voulu y croire... Cette charte, signée en octobre 2017 par tous les acteurs, c'était une première ; on avait donc des raisons d'espérer.

La limitation des promotions prévue dans la future loi Alimentation vous paraît-elle une bonne chose ?

Hervé Navellou - Tout à fait. Nous souhaitons, que cette disposition s'applique de façon non discriminante au non-alimentaire. Pourquoi ne pas limiter les promotions aussi sur le DPH ? Nous demandons un traitement équitable.

Richard Girardot - Nous sommes aussi favorables à une limitation des promotions à l'ensemble des secteurs PGC. La question est simple : veut-on vraiment soutenir l'amont ou pas ? Si oui, il faut en faire une cause nationale et associer tous les acteurs. Et ne pas commencer à faire des exceptions.

NESTLÉ FRANCE

3,81 Mrds €

le CA 2017

77,32 Mrds €,

le CA monde

Effectifs + 12 000

Sites 22

+ de 50 marques

Nescafé, Mousline, Herta, Perrier, Vittel, Nespresso, Buitoni, Maggi, Chocapic, Purina, Nestlé Dessert, Lion, Kit Kat...

SAVENCIA FROMAGE & DAIRY FRANCE

1,4 Mrd €

le CA 2017

4,8 Mrds €,

le CA monde

Effectifs 8 000

Sites 21

Marques principales

Caprice des Dieux, Elle & Vire, St Môret, Tartare, St Agur, Saint Albray, Fol Epi, Chavroux, Rustique, Cœur de Lion, Riches Monts, Bresse Bleu, Etorki...

L'ORÉAL FRANCE

2 Mrds €

le CA 2017

26 Mrds €,

le CA monde

Effectifs

environ 13 000

Sites 11

+ de 50 marques

dont Lancôme, Garnier, L'Oréal Professionnel, La Roche Posay, Sanoflore...

Source : industriels

Antoine Autran - La limitation des promotions va dans le bon sens, il faut recréer de la valeur. Les bons produits qui rencontrent les attentes des consommateurs se vendent très bien au juste prix. Par ailleurs, le surstockage est contraire à l'objectif d'une consommation équilibrée en termes nutritionnels.

Croyez-vous que cette loi changera les choses ?

Hervé Navellou - La loi ne changera rien si l'état d'esprit ne change pas. Vu la situation dégradée de certaines enseignes, nous n'avons pas d'autres choix que de travailler différemment. Nous, comme les distributeurs.

Richard Girardot - En France, on a tendance à se réfugier systématiquement derrière la loi. Nous sommes 2 500 à 3 000 fournisseurs pour 4 distributeurs, et le dialogue n'est pas toujours des plus simples. En Angleterre, ils ne sont pas beaucoup plus, et on fait du business constructif. Qu'est-ce qui fait qu'en France c'est différent ?

Antoine Autran - La loi est une chose, son application en est une autre, nos lois n'ont pas toujours été suffisamment appliquées. Dans son objectif de recréer de la valeur, la nouvelle loi sera efficace si ses dispositions sont applicables et appliquées... Bien entendu, l'état d'esprit reste déterminant, la loi ne peut pas tout régler.

Vous pointez du doigt vos difficultés avec la distribution. Mais y a-t-il déjà eu en France des relations apaisées ?

Richard Girardot - Oui, cela a déjà existé. Auparavant, nous allions vendre des innovations. Aujourd'hui, nous vendons des conditions pour mettre en place un produit. Quand nous proposons un tarif, c'est en prenant en compte l'ensemble de la chaîne. Par exemple, quand le porc commence l'année à 1,20 €/kg, qu'il monte à 1,50 € pour redescendre à 1,03 € et remonter à 1,20 €, tout ça en douze mois, et que le tarif ne bouge pas, on perd des dizaines de millions d'euros... Comment peut-on croire qu'on puisse gérer sans casse une variation d'un tiers sur nos matières premières ? Mais je suis optimiste et je pense que certains vont commencer à nous entendre.

Hervé Navellou - Il n'y a qu'en France où les relations industriels-distributeurs sont aussi tendues et centrées sur le transactionnel. On passe 80 % de notre temps à parler du triple net et 20 % à discuter de la création de valeur. En Allemagne, en Angleterre ou aux États-Unis,

cela ne se passe absolument pas comme ça. C'est dommage, car là où on arrive à travailler intelligemment – exemple récent, la réinvention du rayon hygiène-beauté avec Monoprix –, les résultats sont immédiats.

Antoine Autran - Le paradoxe de la France, c'est à la fois le pays où le transactionnel est le plus difficile et où on a le plus de mal à passer nos tarifs. Mais c'est en même temps le pays où l'on fait le plus de category management et où le collaboratif est donc le plus développé ! Le category management est une voie déterminante pour créer de la valeur. La plupart des enseignes en France sont demandeuses. Nous avons mis en place des solutions innovantes avec Intermarché et Dassault Systèmes, un outil baptisé Perfect Shelf, qui utilise la 3D pour faire des simulations merchandising en live et permet au distributeur d'ajuster son offre. Nous avons également un outil, le data-store, qui nous permet de faire des recommandations géom merchandising au point de vente. Nous misons beaucoup sur le cat man, et ça marche vraiment !

Quand on voit la taille de vos entreprises, on se dit que vous avez les moyens de gagner ce bras de fer contre les distributeurs ?

Richard Girardot - Ce n'est clairement pas aussi simple que cela. En vérité, nous ne recherchons pas du tout le bras de fer permanent. Mais il faut que notre savoir-faire d'industriel, que la qualité de nos marques nationales ne soit pas dégradée.

Comment abordez-vous l'e-commerce ?

Hervé Navellou - C'est le circuit qui progresse le plus vite. Nous sommes présents sous différentes formes avec des sites en propre comme L'Oréal Paris ou Nyx Professional Makeup. Ce sont des laboratoires marketing qui nous permettent de tester de nouvelles offres, d'apporter un assortiment très vaste aux consommateurs et d'être en interaction directe avec eux. Nous sommes également référencés chez les pure players comme Amazon, bien sûr, avec pour l'heure des chiffres encore modestes, mais avec des objectifs ambitieux. Nous travaillons enfin avec nos clients traditionnels sur le drive. Là aussi, nous souhaitons accélérer sur ce circuit, encore sous-potentialisé. Au global, l'e-commerce pèse 8 % de notre chiffre d'affaires mais devrait atteindre très vite les 15 à 20 %. En Chine, nous sommes déjà à plus de 26 %. Cela



Hervé Navellou

“ Il n'y a qu'en France où les relations industriels-distributeurs sont aussi tendues et centrées sur le transactionnel. On passe 80 % de notre temps à parler du triple net et 20 % à discuter de la création de valeur. ”

étant dit, je ne pense pas que l'e-commerce sera demain l'alpha et l'oméga du commerce. Nous entrons dans un monde omnicanal avec d'un côté l'e-commerce qui permettra d'avoir du choix, des prix, de la *convenience*, et de l'autre des magasins physiques qui devront offrir plus d'expérience et un meilleur service.

Antoine Autran - Nous sommes naturellement présents sur le drive avec une part de marché en ligne avec celle des autres réseaux. Nous sommes aussi chez Amazon mais le volume d'affaires reste petit. Plus globalement, le poids de l'e-commerce est encore assez limité en France, environ 4 % sur le fromage. L'enjeu pour nous est de réussir à déclencher les achats d'impulsion, comme nous savons le faire dans les points de vente.

Richard Girardot - Nous sommes proches des 7 % du chiffre d'affaires. L'une de nos caractéristiques, c'est que nous évoluons sur deux marchés hyperdemandeurs en digital, le petfood et la nutrition infantile. Nous sommes présents de fait chez les pure players généralistes et chez les spécialistes monomarchés comme ■■■■



Antoine Autran

“ La limitation des promotions va dans le bon sens, il faut recréer de la valeur. Les bons produits qui rencontrent les attentes des consommateurs se vendent très bien au juste prix. ”

Zooplus. Nous travaillons aussi évidemment plus largement en drive avec des gammes plus courtes. Ce qui pose, entre autres, la question de l'achat d'impulsion... Je suis convaincu que nous sommes au début de l'histoire.

La rentabilité peut-elle exister dans l'e-commerce alimentaire?

Richard Girardot - C'est toute la question du dernier kilomètre. Faut-il miser sur un Deliveroo à l'échelle alimentaire? Faut-il, comme E.Leclerc, ouvrir des entrepôts? C'est au moment de la livraison à domicile que l'on peut gagner ou perdre de l'argent. Je pense que certains, comme Monoprix, sont plus aptes à développer un modèle gagnant.

Hervé Navellou - Je pense, en effet, que la rentabilité est possible à condition de vendre des produits valorisés et des paniers importants.

Antoine Autran - Les distributeurs vont tâtonner sur le meilleur modèle économique pour le dernier kilomètre, mais aussi en fonction de la *best convenience* pour le shopper.

Comment travaillez-vous sur le sujet du développement durable?

Hervé Navellou - On parle beaucoup du bio, du naturel, du made in France... Il y a clairement une prise de conscience très forte et donc des attentes vis-à-vis des marques. Chez L'Oréal, c'est un sujet que nous plaçons en top priorité, au même niveau que notre développement économique. Nous travaillons sur quatre axes. Le premier concerne l'écoconception, à travers les formules, les packagings, le sourcing... Le deuxième, c'est assurer une production durable: réduction des déchets, consommation d'eau, émissions de CO₂... Le troisième a vocation à éduquer vers des choix de consommation durables, en évaluant et communiquant l'impact environnemental et social de nos produits. Et enfin, le quatrième concerne notre politique de partage de la croissance et notamment de sourcing solidaire, avec par exemple près de 1 000 bénéficiaires d'emplois solidaires en France à ce jour. C'est un sujet impulsé depuis plusieurs années par Jean-Paul Agon (PDG de L'Oréal, NDLR), qui mobilise tout le groupe et qui va monter en puissance.

Antoine Autran - La RSE et le développement durable sont aussi au cœur de notre stratégie. Il y a quatre axes majeurs qui prennent forme à travers un plan d'approvisionnement durable laitier responsable, dont l'objectif est de réduire l'empreinte carbone des exploitations laitières de 20 % d'ici à 2020; un travail sur la réduction de la consommation en eau et en énergie; un développement de produits plus naturels et la promotion d'une consommation raisonnée à l'image des portions de 15 g d'En Cas de Caprice, récompensé par le prix européen AIM Nudging for Good, littéralement «éduquer pour bien manger»; et enfin une politique sociale en faveur de l'épanouissement professionnel de nos collaborateurs, de leur santé et de leur sécurité.

Richard Girardot - Chez Nestlé, nous avons une matrice très simple: moi et les miens, ma communauté et ma planète. Cela englobe des sujets variés, la sécurité et la santé de nos salariés, l'équilibre hommes/femmes, l'intégration des handicapés, le développement de l'apprentissage ou encore la gestion de l'eau. Voilà vingt ans, Peter Brabeck (PDG de Nestlé groupe, NDLR) avait développé une matrice simple sur l'économie de l'eau. Pourquoi? Parce que l'eau est essentielle à tous les niveaux, dans nos produits, lors de la fabrication industrielle... Nous nous sommes engagés pour que les cultures ne soient

pas utilisées pour faire des carburants mais pour nourrir les gens. Concrètement, nous développons des activités comme la reforestation, la création de bocages... Ainsi, en Artois, nous avons replanté dans un périmètre de 75 à 100 km autour de l'usine Mousline des arbres qui retiennent l'eau et qui permettent de gérer au mieux la culture des pommes de terre.

Quelles sont vos grandes lignes stratégiques pour 2018 ?

Hervé Navellou - Nous avons fixé trois priorités. Nous allons tout d'abord accélérer en matière d'innovation, notamment autour d'une beauté plus naturelle. Nous lançons la première coloration 100 % végétale sous la marque Garnier Herbalia, ainsi que des soins capillaires (Fructis Hairfood) dont la formule est à 98 % d'origine naturelle et végétale. L'innovation aujourd'hui, c'est aussi une beauté plus personnalisée, telle que la nouvelle ligne de parfums Make it yours d'Eau jeune. Le deuxième enjeu, c'est de réinventer la catégorie hygiène-beauté chez nos clients traditionnels, et en parallèle accélérer le développement d'une distribution vraiment omnicanale, via notamment nos magasins (70 boutiques en propre en France à ce jour). Enfin, nous devons transformer l'entreprise et nos modèles à l'ère du digital. C'est fondamental, car le consommateur reprend le pouvoir. Il est vital que les équipes marketing et commerciales le comprennent et travaillent avec une nouvelle approche et de nouveaux outils.

Antoine Autran - En 2018, nous poursuivons notre stratégie de spécialités à valeur ajoutée, avec trois axes majeurs. Tout d'abord l'innovation. Nous avons une bonne dynamique sur le snacking, comme les billes de St Moret, à + 30 % fin mai, sur les tranches, avec Fol Épi à + 22 % sur 2018 et le bon démarrage de nos tranches de spécialités Etorki, Saint-Loup et Holland Master, ainsi que sur le segment à chaud, avec un beau démarrage des Minis à dorer de Cœur de Lion. Ensuite, le category management et l'exécution commerciale, en capitalisant sur notre force de frappe mutualisée, Savencia Produits laitiers France, et nos outils et savoir-faire cat man, pour accompagner la distribution dans la révolution en cours : le développement de l'omnicanal, le boom de la proxi et la mutation du rayon coupe. Enfin, nous poursuivons la transformation de notre façon de travailler, avec le digital et les opportunités qu'ouvrent les collaborateurs et les consommateurs hyperconnectés.



Richard Girardot

“ La question n'est pas tellement de savoir s'il y aura un scandale dans le bio, mais quand ? C'est inéluctable. À un moment, on va se rendre compte qu'il y a du faux bio et que les consommateurs sont “cocus” depuis dix ans. ”

Richard Girardot - Notre vision porte sur 2018 mais aussi 2019 et 2020. En interne, nous sommes engagés sur un projet de regroupement de toutes nos entités d'ici à fin 2019, sur un nouveau site à Issy-les-Moulineaux. Toutes les divisions seront alors regroupées, soit 2 200 personnes. Notre volonté est de créer un centre d'expertise de l'alimentaire en France en permettant le partage d'expérience. Nous avons tous beaucoup à apprendre les uns des autres. Pour le reste, nous nous positionnons sur le bien-manger, notion que je préfère largement au mieux-manger. Ce qui veut dire offrir des produits le plus sain possible à un prix juste qui permet à chacun de créer de la valeur. Cela se traduira par de l'innovation au plus près des tendances comme nous l'avons fait avec notre gamme végétale et sans nitrite et par de la rénovation, et ce sans oublier de consolider nos piliers. Car je crois que, dans un monde où on est tous un peu perdus au niveau du mix, il faut revenir aux basiques et aux valeurs sûres. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR FLORENCE BRAY ET YVES PUGET