

MICHAEL MOSS

SUCRE

SEL

et

MATIÈRES
GRASSES

Comment les industriels
nous rendent accros

calmann-lévy

Michael Moss

SUCRE, SEL ET
MATIÈRES GRASSES

*Traduit de l'anglais
par Charles Bonnot*

Ouvrage traduit avec le concours
du Centre national du livre

calmann-lévy

*Pour Eve, Aren et Will,
Vous êtes tout pour moi*

Table des matières

Prologue

PREMIÈRE PARTIE - Le sucre

1. « Tirer parti de la physiologie de l'enfant »
2. « Comment créer l'envie ? »
3. « Commodité avec un C majuscule »
4. « Céréales ou bonbons ? »
5. « Je veux voir un tas de cadavres »
6. « Une explosion d'arômes fruités »

DEUXIÈME PARTIE - Les matières grasses

7. « Cette sensation collante et gluante »
8. « De l'or liquide »
9. « Pour le déjeuner, c'est à toi de jouer »
10. « Le message du gouvernement »
11. « Zéro sucre, zéro graisse, zéro vente »

TROISIÈME PARTIE - Le sel

12. « Tout le monde aime le sel »

13. « Ce goût salé dont vos clients raffolent »

14. « Je les plains sincèrement »

Épilogue

Remerciements

Note sur les sources

Prologue

« *Les bijoux de la Couronne* »

Le soir du 8 avril 1999, à Minneapolis, une longue file de taxis et de citadines s'arrêtèrent sur South 6th Street devant des bureaux battus par le vent pour laisser descendre d'élégants passagers. Ces onze hommes étaient à la tête des plus grandes entreprises agroalimentaires américaines, qui employaient sept cent mille personnes et représentaient 280 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Ils venaient fixer le cap de leur secteur pour les années à venir avant de passer à table pour un somptueux dîner.

Aucun journaliste n'était présent. Pas de compte rendu, ni d'enregistrements. Rivaux au quotidien, les PDG et les présidents de ces entreprises se retrouvaient pour une réunion aussi rare que secrète. Un seul sujet à l'ordre du jour : comment faire face à l'épidémie d'obésité naissante ?

Pillsbury, le géant de la pâtisserie, les recevait dans ses locaux, deux tours de verre et d'acier situées à l'extrémité est du centre-ville. Le vent du Midwest rugissait et les plus grandes chutes du Mississippi

grondaient à quelques rues de là, près des anciennes minoteries en brique qui avaient fait de la ville la capitale mondiale de la meunerie plusieurs décennies auparavant. Les dirigeants grimperent dans les ascenseurs à destination du trente et unième étage.

Un haut responsable de chez Pillsbury, James Behnke, 55 ans, les accueille. Il était nerveux mais croyait au plan que lui et quelques autres cadres de l'agroalimentaire avaient conçu pour attirer l'attention des PDG sur les problèmes de poids toujours plus préoccupants aux États-Unis. « Nous étions très inquiets, et à juste titre, car l'obésité était devenue une question majeure, rappela Behnke. On entendait parler de taxes sur le sucre et il y avait beaucoup de pression sur les industriels de l'agroalimentaire. » Tout en regardant les chefs d'entreprise s'installer, Behnke se demandait comment ils allaient réagir au sujet le plus délicat de la soirée : leur propre rôle dans cette crise sanitaire. Réunir ces capitaines d'industrie dans une même pièce pour discuter, en particulier d'un sujet aussi sensible, n'avait rien d'évident ; Behnke et les autres organisateurs avaient donc préparé la réunion en faisant attention au plan de table et en prenant soin d'aller à l'essentiel. « Les PDG des entreprises

agroalimentaires ne sont généralement pas des techniciens, et ils n'aiment pas les réunions où des ingénieurs abordent des sujets techniques dans un jargon qui l'est tout autant, expliqua Behnke. Ils ne veulent pas perdre la face, ils ne veulent pas s'engager, et ils cherchent surtout à rester distants et à conserver leur indépendance. »

Nestlé avait répondu à l'invitation, tout comme Kraft, Nabisco, General Mills, Procter & Gamble, Coca-Cola et Mars. Tous les leaders de la nourriture industrielle étaient présents. Ces adversaires acharnés, quand ils ne se retrouvaient pas pour des réunions secrètes, s'étripaient dans les supermarchés.

Cette année-là, General Mills avait dépassé Kellogg pour devenir le plus grand vendeur de céréales du pays, fidélisant ses clients grâce à une gamme ahurissante de produits et de saveurs inédits vendus à prix réduit. General Mills était aussi en position dominante au rayon laitages, démontrant à ses concurrents comme il était facile d'influencer les habitudes alimentaires des Américains. Yoplait, l'une de ses marques, avait déjà transformé le yaourt nature du petit déjeuner en un snack contenant deux fois plus de sucre par portion que les Lucky Charms,

les céréales sirupeuses au marshmallow que le groupe commercialisait également. Grâce à l'image positive du yaourt, un encas sain et énergétique, les ventes de Yoplait grimperent jusqu'à atteindre 500 millions de dollars de chiffre d'affaires. Grisé par ce succès, le service innovation de General Mills alla encore plus loin et inventa un yaourt en tube – parfait pour les enfants – qui ne nécessitait pas de cuillère. Baptisé Go-Gurt, il fut lancé dans tous le pays quelques semaines avant la réunion (pour atteindre à la fin de l'année la barre des 100 millions de dollars de recettes).

Ainsi, malgré l'atmosphère cordiale, ces PDG n'étaient pas franchement amis. Il s'agissait de se surpasser les uns les autres dans la bataille pour ce qu'ils nommaient « les parts d'estomac », à savoir la quantité d'espace digestif disponible que chaque entreprise pouvait ravir à ses concurrents. Ils avaient de bonnes raisons de se jauger avec méfiance. Deux ans plus tard, le chef de Pillsbury serait parti et l'entreprise vieille de 127 ans serait rachetée par General Mills, avec ses cookies, ses biscuits et ses strudels à réchauffer.

Deux hommes dans l'assistance sortaient du lot. Ils représentaient Cargill et Tate & Lyle, les titans du secteur qui se chargeaient de fournir les ingrédients

sur lesquels les PDG s'appuyaient pour gagner. Ce n'étaient d'ailleurs pas des produits quelconques, mais les trois piliers de la nourriture industrielle, ceux qui rendent accro, et chaque entreprise en réclamait des quantités astronomiques pour s'assurer des succès dans tous les rayons du supermarché. Ces ingrédients étaient responsables de l'épidémie d'obésité. Ces deux hommes fournissaient le sel, transformé des dizaines de façons différentes pour maximiser le choc que reçoivent les papilles dès la première bouchée ; les matières grasses, qui apportent les plus grandes quantités de calories et poussent subtilement à la suralimentation ; et le sucre, dont la capacité à exciter le cerveau en faisait sans doute le plus puissant des trois, celui qui dictait la composition des produits dans tous les rayons du supermarché.

Après vingt-six ans passés à Pillsbury sous les ordres de six PDG différents, James Behnke était bien conscient des pouvoirs du sel, du sucre et des matières grasses. Chimiste de formation et titulaire d'un doctorat en science alimentaire, il était devenu directeur technique général en 1979 et participa à la création d'une longue lignée de produits à succès, dont le pop-corn au micro-ondes. Il avait une

profonde admiration pour Pillsbury, ses employés et son image sympathique, incarnée par sa mascotte innocente et attachante, le Pillsbury Doughboy. Mais le petit bonhomme en pâte coiffé d'une toque avait peu à peu été remplacé dans son esprit par les images d'actualités montrant des enfants trop obèses pour jouer dehors ou souffrant de diabète, d'hypertension et de maladies cardiaques. Il ne s'en voulait pas d'avoir créé les produits très caloriques que les consommateurs trouvaient irrésistibles. Comme d'autres scientifiques, il se rassurait en se rappelant que les produits phares qu'il avait lancés à une époque plus innocente – comme les sodas, les chips ou les plateaux-repas – avaient été conçus comme des mets occasionnels. C'était la société qui avait changé si radicalement que ces snacks et ces plats industriels étaient devenus une denrée quotidienne, voire un produit de base du régime américain.

Son regard sur l'œuvre de sa vie commença à changer quand il fut nommé conseiller spécial de la direction en 1999. Cela lui offrit une nouvelle vision de ce qu'il appelait les « grandes doctrines » de son secteur : le goût, la commodité et le coût. Il s'inquiéta notamment de la logique économique qui pousse les entreprises à dépenser aussi peu d'argent que possible dans la fabrication de leurs produits. « Les

coûts ont toujours été centraux, m'expliqua-t-il. Les entreprises les désignaient sous des noms différents : augmentation de la rentabilité, maximisation des marges ou réduction des coûts. Peu importe la formule, on recherche toujours la solution la moins chère. »

Dans les mois qui précédèrent la réunion des PDG, Behnke rencontra plusieurs experts des sciences alimentaires qui lui peignirent un tableau accablant de l'incapacité des consommateurs à résister aux stratégies des entreprises. Ces rencontres étaient organisées par un groupe de recherche financé majoritairement par l'industrie agroalimentaire, l'International Life Sciences Institute, dont Behnke allait être le prochain président. Les sujets de débat, qu'il s'agisse des difficultés du corps humain à résister à la surconsommation ou des pouvoirs secrets de certains produits capables d'augmenter la faim, convinquirent Behnke et certains de ses collègues qu'il fallait agir. Il était temps d'avertir les PDG que leurs entreprises étaient peut-être allées trop loin en cherchant à maximiser l'attractivité de leurs produits.

La présentation se tint dans l'auditorium de Pillsbury. Les dirigeants prirent place aux deux

premiers rangs, au pied d'une estrade. Michael Mudd, le premier intervenant, n'était pas un anonyme en blouse blanche débarqué d'un labo de la côte ouest. Il venait de Chicago et était l'un des leurs puisqu'il était le vice-président de Kraft.

Généralement classé premier ou dans les premières places de l'industrie avec dix milliards de dollars de ventes annuelles, Kraft possède une force de frappe de cinquante-cinq marques capables de suivre le consommateur tout au long de la journée, du petit déjeuner au grignotage nocturne. Pour le petit déjeuner : une gamme de huit bagels fourrés et du bacon préparé que l'on peut ranger dans le placard à côté du Tang, la boisson en poudre qui remplace le jus d'orange. Pour le déjeuner : saucisses, macaronis au fromage, et des Lunchables, ces petits plateau-repas contenant de la viande et du fromage. Pour le dîner : le kit de préparation de pâtes au fromage Velveeta, la chapelure Shake'n Bake et la farce Stove Top. Et pour le goûter, le roi des biscuits, l'Oreo, qui, avec 490 milliards de gâteaux vendus depuis son lancement il y a un siècle, détient la couronne du biscuit le plus populaire de tous les temps. Cette année-là, le président de Kraft, Bob Eckert, avait expliqué à un journaliste que son unique but était de dominer le secteur : « Si on vous

demande qui est le leader indiscutable du secteur alimentaire, vous répondrez peut-être Kraft. Mais vous pourriez aussi bien dire Nestlé, Kellogg, General Mills ou Nabisco. Il y a un certain nombre d'entreprises qui marchent bien, mais personne ne s'est vraiment échappé du peloton. Voilà ce que je souhaite pour Kraft. »

Michael Mudd avait gravi les échelons au sein de la direction générale de Kraft jusqu'à en devenir porte-parole, mais son rôle ne s'arrêtait pas là : il suivait l'image du groupe auprès des consommateurs, guettait les signaux inquiétants de la part des législateurs et contribuait aux réponses urgentes face aux menaces sérieuses, comme la crise des acides gras trans quelques années auparavant. Il prenait le pouls de l'opinion et c'était un professionnel chevronné, très doué pour répondre aux critiques. Ses conseils étaient respectés, Mudd était devenu, en tout cas aux yeux d'autres dirigeants de Kraft, une sorte de *consigliere*, l'homme de l'ombre qui guide la conduite du patron. Quand il monta sur scène, les PDG dans le public savaient bien qu'il était dans leur intérêt de l'écouter attentivement.

« Je suis ravi de l'occasion qui m'est donnée de vous parler de l'obésité infantile et du défi croissant

que cela représente pour nous, dit-il. Permettez-moi de commencer en vous rappelant qu'il ne s'agit pas d'un sujet facile, et qu'il n'existe pas de réponse facile, ni pour les pouvoirs publics, ni pour notre secteur que certains veulent tenir pour responsable de ce qui se passe. Mais une chose est certaine : ceux d'entre nous qui se sont penchés sur ce problème, qu'il s'agisse des professionnels de santé ou des scientifiques qui travaillent dans vos entreprises, sont persuadés que la pire réponse serait l'inaction. » Michael Mudd accompagna son discours de diapositives, 114 au total, projetées sur un grand écran derrière lui. Ce fut une présentation directe, franche, sans détour. Les titres et les graphiques étaient saisissants. Plus de la moitié des adultes américains étaient désormais en surpoids, et près d'un quart – 40 millions de personnes – étaient cliniquement obèses. Les taux avaient doublé parmi les enfants depuis 1980, année où la courbe de graisse montait à pic, et le nombre d'enfants déclarés obèses avait passé les 12 millions. (Et le taux d'obésité allait encore augmenter par la suite.)

« Coûts publics massifs : entre 40 et 100 millions de dollars par an », clamait l'une des diapos en lettres majuscules. Puis il entra dans le détail : diabète, maladies cardiaques, hypertension, pathologies

biliaires, arthrite, trois types de cancer (sein, côlon, utérus). Toutes ces maladies étaient en hausse et l'obésité était citée comme cause plus ou moins directe. Pour enfoncer le clou, une diapo montrait comment calculer l'obésité grâce à l'indice de masse corporelle, un simple ratio taille/poids. Mudd leur laissa quelques instants pour calculer leur IMC. La plupart des hommes présents dans la salle n'avaient pas de souci à se faire sur ce plan. Ils avaient des coachs personnels, des abonnements dans des salles de sport et suffisamment de connaissances en matière de nutrition pour éviter d'inclure dans leur alimentation la nourriture qu'ils produisaient.

Mudd rappela que le consommateur moyen de leurs produits consacrait son temps libre à un deuxième boulot et manquait donc de temps pour penser à son régime. Les médias, de leur côté, s'en donnaient à cœur joie, multipliant les sujets sur l'obésité et la suralimentation. Il passa un extrait d'un reportage de *Frontline*, le magazine de la chaîne PBS, intitulé « Fat ». Le directeur du département de Nutrition de Harvard, Walter Willet, y mettait directement en cause les entreprises agroalimentaires. « Le passage de la nourriture au rang de produit industriel est un problème

fondamental, expliquait-il. D'abord parce que le processus de fabrication annihile les valeurs nutritives des produits : une grande partie des graines sont changées en amidon et le sucre se présente sous forme concentrée, tout comme la plupart des graisses qui sont également hydrogénées, ce qui est encore pire, car cela donne des acides gras trans aux effets néfastes pour la santé. »

Les critiques ne venaient pas seulement de personnes haut placées à Harvard, du Centre pour le contrôle et la prévention des maladies¹, de l'American Heart Association et de la Cancer Society. Les industriels perdaient des alliés précieux : le secrétariat d'État à l'agriculture, que le secteur avait longtemps tenu sous son emprise, avait récemment qualifié l'obésité de « fléau national ». Il n'était pas très difficile de comprendre pourquoi la direction de l'USDA² était prête à mordre la main qui la nourrissait. L'agence fédérale promouvait une alimentation saine via la diffusion d'une pyramide alimentaire dotée d'une large base représentant les céréales et d'une toute petite quantité de sucre et de graisses coincée au sommet. Mudd rappela aux dirigeants que leurs entreprises encourageaient des habitudes inverses. « Si on faisait un schéma des

catégories alimentaires présentes dans la publicité, en particulier dans les spots à destination des enfants, en retenant les critères du Guide nutritionnel de l'USDA, on aurait une pyramide renversée. On ne peut pas faire comme si l'alimentation n'était pas une partie du problème. Aucun expert crédible ne mettrait l'obésité sur le seul compte d'une baisse de l'activité physique. » Il passa à la diapo suivante : « Ce qui provoque la hausse ? La multiplication de nourriture savoureuse, dense en énergie, vendue à petit prix et en grand format. » En d'autres termes, la nourriture sur laquelle ces dirigeants et leurs homologues des chaînes de fast-food avaient bâti leur succès.

Après avoir démontré aux PDG leur rôle dans l'augmentation de l'obésité, Mudd commit un geste impensable et franchit la ligne jaune en les associant à un produit auquel ils ne voulaient à aucun prix être assimilés : la cigarette. Il afficha d'abord une citation de Kelly Brownell, professeur de psychologie de Yale et spécialiste des questions de santé, qui s'était fait le défenseur virulent de l'idée selon laquelle la nourriture industrielle devait elle aussi être vue comme un problème de santé publique : « Culturellement, il nous est devenu insupportable que l'industrie du tabac propose des publicités à

destination des enfants, mais on reste assis sans rien dire pendant que les entreprises agroalimentaires en font autant. Et on peut affirmer qu'une mauvaise alimentation rivalise avec le tabac en termes de coûts pour la société. »

Puis Mudd afficha un grand panneau jaune sur lequel était inscrit : « PENTE SAVONNEUSE ». « Si certains au sein du secteur savent parfaitement qu'il existe une pente savonneuse, je pense qu'ils doivent percevoir une sensation de glissade en ce moment même, bien que nous sachions pertinemment que le secteur agroalimentaire et l'industrie du tabac sont dans des situations totalement différentes », ajouta-t-il. Mais les avocats qui avaient reçu leur part du butin lors des procès contre les cigarettiers commençaient à montrer les dents. De plus, le chef des services de santé – dont les équipes avaient publié en 1964 une attaque contre la cigarette qui a fait date – préparait un rapport sur l'obésité. Un aspect très précis de la crise de l'obésité risquait de laisser l'industrie agroalimentaire désemparée s'il était exploité par des avocats ou par les pouvoirs publics, celui de l'extrême visibilité de la suralimentation et de ses conséquences. La vision d'un adulte en surpoids parcourant péniblement les

rayons du supermarché ou d'un enfant obèse ahanant dans un parc poussaient les gens à l'action. « L'obésité est un problème éminemment visible, rappela Mudd. Et à mesure qu'elle augmente, elle va devenir de plus en plus évidente pour tout le monde. »

Puis Mudd passa la vitesse supérieure. Il laissa tomber les mauvaises nouvelles et présenta le plan qu'il avait élaboré avec d'autres professionnels du secteur pour faire face au problème. Faire reconnaître une part de responsabilité aux dirigeants était un premier pas important, son plan commençait donc par un geste mineur mais crucial : le secteur devait prendre la crise de l'obésité à bras-le-corps et mettre à profit l'expertise des scientifiques (les siens et les autres) pour avoir une bien meilleure idée de ce qui poussait les Américains à trop manger. Une fois que ce serait fait, l'effort pourrait se poursuivre sur plusieurs fronts. Bien entendu, il serait impossible de ne pas tenir compte du rôle de la nourriture et des boissons industrielles. Certains représentants des entreprises avaient déjà commencé à parler de leur capacité à créer des envies irrésistibles qui pouvaient surpasser la meilleure volonté des personnes au régime. Pour diminuer ces besoins, il faudrait limiter l'utilisation de sel, de sucre et de graisse, peut-être

même imposer des plafonds à tout le secteur – non pas sur les produits light et sans sucre que les entreprises proposaient pour les régimes et qui se vendaient peu, mais sur les produits traditionnels qui faisaient un tabac et avaient de graves effets sur la santé de la nation. Cependant, ces trois ingrédients et leurs recettes n'étaient pas les seuls outils auxquels le secteur avait recours pour rendre ses produits attractifs : les stratégies de promotion et de marketing étaient tout aussi cruciales. Toujours soucieux de ne pas se mettre son public à dos, Mudd insista sur cet aspect de leur métier. Il proposa de créer un « code de bonne conduite quant à l'aspect nutritionnel du marketing alimentaire, notamment à destination des enfants ».

Il suggéra également de promouvoir l'activité physique, puisque personne ne peut espérer maigrir ou garder la ligne en restant assis sur son canapé. Cela pouvait inclure des spots *pro bono* ou des campagnes chocs comme celle lancée en 1987 par l'Association pour une Amérique sans drogues pour laquelle les industries du tabac et du médicament avaient uni leurs forces et sponsorisé des publicités montrant un homme qui cassait un œuf dans une poêle en disant : « La drogue fait la même chose à

votre cerveau ».

« Je veux que ce soit bien clair, conclut Mudd, qui avait souligné ces mots dans ces notes pour être sûr de faire passer le bon message, quand nous disons que l'obésité est un problème que l'on mettra du temps à régler, et même en utilisant le verbe "régler", nous ne laissons pas entendre un seul instant que ce programme ou l'industrie alimentaire à eux seuls pourront résoudre la crise, ni même que ce serait là leur objectif. Ce que nous disons, cependant, c'est que notre secteur devrait essayer sincèrement d'apporter des solutions et qu'en agissant ainsi, nous pouvons contribuer à désamorcer les critiques auxquelles nous sommes soumis. Nous n'avons pas à régler nous-mêmes la crise de l'obésité, mais nous devons agir de bonne foi si nous ne voulons pas être diabolisés. »

Ce qui se passa ensuite n'est écrit nulle part. Mais d'après trois participants, quand Mudd se tut, tous les regards se tournèrent vers l'un des PDG dont les récents exploits avaient émerveillé le reste du secteur. Stephen Sanger était le patron de General Mills et c'était lui qui avait le plus à perdre en s'attaquant à l'obésité. Sa gamme de céréales sucrées pesait 2 milliards de dollars et s'attirait les foudres des associations de consommateurs qui la

condamnaient plus violemment encore que les sodas. Sous sa direction, General Mills avait transformé des rayons entiers du supermarché et capitalisé sur l'appétit de la société pour une nourriture plus rapide et plus pratique. Sanger était assis au milieu, au premier rang, une position qui reflétait sa position au sommet de la hiérarchie. Il se leva, les muscles tendus et l'air mécontent, pour s'adresser à Michael Mudd.

Il commença par rappeler qu'en tant que groupe les consommateurs étaient « inconstants », tout comme leurs défenseurs en haut de leur tour d'ivoire. Leurs inquiétudes quant aux effets de la nourriture industrielle sur leur santé allaient et venaient : parfois c'était le sucre, parfois la graisse. Mais le plus souvent, dit-il, ils achetaient ce qu'ils aimaient, et ce qu'ils aimaient avait bon goût. « Rien à faire de la nutrition, dit-il en imitant le consommateur lambda. Ce que je veux, c'est du goût, et ce truc est meilleur, donc arrêtez de vous agiter pour me vendre un truc pas bon. »

De plus, le secteur avait toujours réussi à surmonter les obstacles – la crise des acides gras trans par exemple, ou la demande pour plus de céréales complètes – et ce en opérant des

ajustements. D'ailleurs, ils avaient non seulement essuyé ces tempêtes, mais ils avaient agi de manière responsable vis-à-vis de la société *et* des actionnaires. En allant plus loin, en réagissant aux critiques, ils risquaient de mettre en péril l'inviolabilité des recettes qui avaient rendu leurs produits si populaires. General Mills n'allait pas ralentir, conclut Sanger. Ils allaient persister dans la même direction et ils invitaient leurs pairs à en faire autant. Puis il se rassit. Tout le monde ne partageait pas son point de vue. Mais sa position était si convaincante, et si réconfortante, que personne ne chercha à le contredire. La réponse de Sanger mit fin à la réunion.

Plusieurs années plus tard, ses paroles n'avaient rien perdu de leur mordant. « Que dire ? demandait Behnke. Ça n'a pas marché. Ces PDG n'ont pas été aussi réceptifs que je l'avais espéré. » Behnke choisit ses mots avec soin pour résumer au mieux leur point de vue car il tenait à être juste : « La position à laquelle Sanger croyait c'était : "Écoutez, nos céréales sont renforcées en vitamines et nous nous intéressons aux questions de nutrition. Nous avons une large gamme de produits, dites-moi ce que vous voulez et on vous proposera quelque chose qui correspond à vos besoins. Pourquoi changer de cap et réduire notre ligne à des produits moins

caloriques, allégés en sucre et en matières grasses ? C'est inutile puisque nous offrons déjà cette option. Votre réaction est disproportionnée." Sanger essayait de dire : "On ne va pas bazarder les bijoux de la Couronne et changer les recettes tout ça parce que l'obésité inquiète quelques crânes d'œuf." »

Et ce fut tout. Les cadres s'étaient levés et reprirent l'ascenseur jusqu'au quarantième étage, où ils dînèrent en devisant poliment. En dehors de Kraft, les onze principaux fabricants présents à la réunion rejetèrent l'idée de changer collectivement la composition de leurs produits pour atténuer leurs effets sur la santé des Américains. Ils ignorèrent même la proposition de Mudd de verser une modeste contribution de 15 millions de dollars à un fonds pour la recherche et l'éducation. « Je ne crois pas qu'il en soit ressorti quoi que ce soit en termes d'action collective », se souvient John Cady, qui était alors président de la National Food Processor Association, l'une des deux organisations syndicales présentes ce soir-là.

Les entreprises agroalimentaires choisirent au contraire d'avancer au pas de charge vers l'an 2000. Officiellement, il y eut quelques gestes, notamment la diminution des quantités de sel. General Mills –

huit ans plus tard et sous une forte pression médiatique – commença même à diminuer les doses de sucre dans ses céréales et annonça en 2009 qu'elle comptait retirer 2,5 grammes de sucre des marques destinées aux enfants, des gestes que les critiques qualifièrent de tardifs et décevants. En réalité, les entreprises, ayant décidé d'ignorer l'obésité, œuvraient en coulisse pour continuer sur la même voie et avaient même recours, dans certains cas, à plus de sel, de sucre et de graisse pour doubler leurs concurrents.

Même Kraft fut gagné par cette fièvre et abandonna ses efforts pour lutter contre l'obésité en 2003 quand le chocolatier Hershey commença à lui prendre des parts au rayon biscuits. Hershey était connu pour ses chocolats, mais l'entreprise avait lancé une nouvelle ligne associant son produit vedette à des gaufrettes pour créer les S'mores. Le chocolat était déjà très gras, mais les S'mores étaient d'autant plus appétissants qu'ils contenaient plus de sucre et de sel. Ces biscuits pesaient moins de 60 grammes, mais contenaient plus de 24 grammes de sucre. Piqué par cette intrusion, Kraft réagit avec force. Daryl Brewster, qui dirigeait la branche Nabisco à l'époque, me dit que l'opération de Hershey « [les] avait mis face à un challenge

intéressant auquel les grandes entreprises doivent parfois faire face. Pour rester compétitif, il fallait ajouter de la graisse ». Leur produit le plus vendu, l'Oreo, connut plusieurs variations enrichies en graisse : Oreo Banana Split, Oreo Triple Double, Oreo Sundae Caramel. Puis Kraft s'offrit un chocolatier, Cadbury, l'un des plus grands confiseurs de la planète. Le but était de se servir de sa branche marketing pour placer sa nouvelle gamme dans certains pays. Bientôt les 1,2 milliard d'habitants de l'Inde furent assaillis de pubs leur proposant un cours de rattrapage sur les consignes les plus puissantes de l'industrie agroalimentaire américaine : « Tourne, Lèche, Trempe³ ».

Une « trempe » que Kraft était en train d'infliger à ses rivaux.

J'ai eu vent de cette réunion secrète au bout de cinq mois d'enquête. Ce qui m'a d'abord étonné, c'est que les entreprises, qui d'habitude refusent de reconnaître leur responsabilité, ont été franches. Mais j'ai également été frappé par la clairvoyance des organisateurs. Dix ans plus tard, les motifs d'inquiétude concernant l'obésité n'avaient pas simplement augmenté, ils avaient atteint un niveau d'alerte maximal : de Washington, où l'état-major

des armées affirmait publiquement que les jeunes hommes de 18 ans étaient trop gros pour être recrutés, à Philadelphie, où la mairie retirait les Tastykakes – une pâtisserie locale – des cafétérias scolaires dans le cadre d'un programme d'aide aux enfants en surpoids, en passant par Los Angeles où les médecins faisaient état d'une augmentation de la mortalité en couches en raison de la surcharge pondérale des mères qui compliquait les césariennes. Il était impossible de croire que les millions d'obèses d'un bout à l'autre du pays étaient seuls responsables de leur sort par manque de volonté. Les enfants étaient particulièrement vulnérables : la proportion d'enfants en surpoids en 1980, l'année d'apparition du phénomène, avait doublé puis triplé. Le diabète était également en hausse, et pas seulement chez les adultes : les spécialistes observaient des signes annonciateurs de la maladie chez les jeunes enfants. Même la goutte, une forme d'arthrite particulièrement rare et douloureuse, autrefois surnommée « la maladie de l'homme riche » car elle était causée par une régime trop gras, touchait huit millions d'Américains.

Si le problème était moindre en 1999, les possibilités de faire bouger les choses n'avaient

jamais été aussi grandes. À cette époque, les consommateurs étaient plus confiants que sceptiques : nous ne posions quasiment pas de questions sur ce que nous ingérions, du moins pas autant qu'aujourd'hui. À l'époque, les médias célébraient encore la sortie de nouveaux produits conçus pour être emportés partout et la « *slow food* » était un désagrément, pas un mouvement social.

D'un certain point de vue, les dirigeants de Pillsbury et Kraft qui avaient organisé la réunion étaient allés très loin en faisant des corrélations avec le cancer. Moi-même, dix ans plus tard, je ne m'aventurerais pas aussi loin. La science alimentaire est connue pour être peu rigoureuse, à tel point qu'attribuer une partie des cancers à la nourriture industrielle implique de franchir un sacré pas, ce que je ne serais pas prêt à faire. Les études n'ont pas la rigueur des doubles tests aléatoires qui sont la norme dans l'industrie pharmaceutique. Ces responsables n'avaient pourtant pas hésité à établir un lien entre leurs produits et certains problèmes de santé du pays, tels que le diabète, les maladies cardiaques ou le cancer.

Cette bonne volonté soulevait une question brûlante : si certains dirigeants du secteur étaient prêts à reconnaître leurs responsabilités et à aller

aussi loin, que nous cachaient-ils d'autre ?

Les efforts que l'agroalimentaire déployait pour dissimuler ses opérations m'avaient déjà frappé lors d'un reportage commencé au début de l'année 2009 dans le sud-ouest de la Géorgie, où une usine de cacahuètes délabrée avait été le théâtre du déclenchement d'une épidémie de salmonellose qui avait fait huit morts et dix-neuf mille malades dans quarante-trois États. Ce n'est qu'au prix d'une longue enquête que je mis la main sur le rapport d'inspection confidentiel révélant la nature d'une des souches : les industriels comme Kellogg avaient fait appel à un inspecteur privé, payé par l'usine, pour garantir l'innocuité des arachides. Le rapport que celui-ci avait rédigé peu avant l'épidémie ne faisait état d'aucun des signes d'alerte évidents, tels que la présence de rats ou de fuites dans le toit.

Plus tard, en essayant de retracer le parcours d'une cargaison de hamburger contaminée par l'*E. coli* qui avait empoisonné des centaines de personnes et paralysé une ex-professeure de danse du Minnesota de 22 ans nommée Stephanie Smith, je m'aperçus que le gouvernement fédéral n'était pas d'une grande aide. Pire encore, le ministère de l'Agriculture était complice. Au nom d'intérêts concurrentiels, l'agence

fédérale me refusa l'accès aux informations les plus élémentaires, comme le nom de l'abattoir fournisseur de la viande. Je l'ai finalement appris par une source interne, et ce document compromettant – un compte rendu détaillé, seconde par seconde, du « broyage », le processus de fabrication de la viande hachée – montrait pourquoi l'État protégeait à ce point une industrie censée lui rendre des comptes. Le hamburger qu'avait mangé Stephanie, transformé par Cargill, contenait un mélange de viandes de diverses qualités, issues de différentes parties de vaches provenant d'abattoirs variés, dont l'un se trouvait en Uruguay. L'industrie de la viande contournait les étapes susceptibles de rendre ses produits plus sûrs pour les consommateurs, et ce avec la bénédiction des pouvoirs publics. *L'E. coli* apparaît dans les abattoirs où les excréments porteurs de l'agent pathogène peuvent contaminer la viande au moment où les vaches sont dépecées. Pourtant, nombre des principaux abattoirs n'acceptent de vendre leur marchandise aux fabricants comme Cargill que si ces derniers attendent qu'elle soit mélangée à la viande issue d'autres abattoirs pour l'inspecter. Cela leur évite de devoir payer des retours coûteux si la bactérie est retrouvée dans le steak haché, mais cela empêche

aussi les pouvoirs publics d'en identifier la source. Quand il est question d'agents pathogènes dans ce secteur, l'ignorance est effectivement la richesse des bienheureux.

Le sel, le sucre et les matières grasses sont un tout autre problème. Non seulement ce ne sont pas des polluants accidentels comme l'*E. coli*, mais le secteur les étudie, les contrôle et les utilise avec méthode. Les dossiers confidentiels auxquels j'ai eu accès pour la préparation de cet ouvrage montrent à quel point la démarche est calculée. Afin de s'assurer qu'un nouveau soda déclenche une envie irrésistible chez le consommateur, il faut passer par des calculs savants prenant en compte une analyse de régression et des graphiques complexes pour déterminer ce que les professionnels nomment le « point de félicité », à savoir la quantité précise de sucre, de graisse ou de sel qui vous enverra au paradis. Ces alchimistes industriels m'ont exposé tout le processus de fabrication d'un nouveau soda et la création de cette félicité dans leurs laboratoires de White Plains (État de New York). Pour comprendre comment le secteur a recours à la graisse pour rendre ses produits appétissants, je suis allé à Madison (Wisconsin), patrie du groupe Oscar Mayer et de Bob Drane,

créateur des Lunchables, le colosse de la nourriture industrielle qui a radicalement changé les habitudes alimentaires de millions de petits Américains. Bob Drane a fouillé ses archives personnelles pour retrouver le mémo interne qui mesurait les avantages et les inconvénients du vrai pepperoni par rapport à un simple arôme de viande et décrivait l'attrait de la viande et du fromage chargés de graisse en des termes génériques tels que « débit du produit ». La graisse et le sel sont au cœur des opérations que mène Frito-Lay à Plano (Texas), et un ancien chercheur de la maison nommé Robert I-San Lin m'a expliqué les méthodes privilégiées par l'entreprise pour manipuler ces deux ingrédients. Ainsi, les dirigeants cherchent à réduire le snack idéal en une équation prenant en compte le goût et la commodité : « $P = A_1G + A_2C + A_3F - B_1\$ - B_2S - B_3Q$ », où P représente l'achat et où l'attrait de la graisse et du sel surpassent facilement S, c'est-à-dire les préoccupations de santé de l'opinion.

J'allais découvrir que le plus fascinant et le plus troublant dans le sel, le sucre et les matières grasses est la manière dont le secteur a cherché à modifier leur forme et leur structure physique afin d'augmenter leurs effets. À l'heure actuelle, des

scientifiques de chez Nestlé manipulent la distribution et la forme des globules gras pour modifier leur taux d'absorption et, pour reprendre le terme utilisé par les professionnels, leur « sensation en bouche ». Chez Cargill, le numéro 1 mondial du sel, des scientifiques en ont fait une fine poudre capable d'atteindre plus vite et plus puissamment les papilles et ainsi améliorer ce que l'entreprise nomme « l'explosion de goût ». Le sucre est également modifié de mille et une façons. Le composant le plus sucré du sucre normal, le fructose, a été cristallisé et changé en un additif. Les chercheurs ont également créé des agents de sapidité qui multiplient par 200 la force naturelle du sucre.

Certaines reconfigurations physiques de ces produits font partie d'un effort pour diminuer la consommation de l'un de ces ingrédients, comme dans les produits allégés : un super-sel, par exemple, peut réduire la quantité nécessaire dans une recette. Mais l'une des sacro-saintes doctrines de l'industrie agroalimentaire veut que les caractéristiques nutritionnelles d'un produit ne puissent en aucun cas diminuer son attrait. C'est en vertu de cette logique que le secteur a mis au point l'un de ses coups les plus tordus : diminuer l'un des vilains ingrédients, comme la graisse, tout en ajoutant du

sucre pour que les consommateurs restent accros.

Aussi puissants soient-ils, ces composants ne sont qu'une partie du plan des industriels pour modeler les habitudes alimentaires des Américains : le marketing est un aspect tout aussi capital. Les Lunchables, par exemple, sont un véritable coup de maître en la matière. Conçus pour exploiter la culpabilité des mères actives et le désir d'autonomie des enfants, ces plateaux-repas contiennent généralement des morceaux de viande et de fromage, des crackers et des bonbons que ces derniers peuvent assembler comme ils le souhaitent. Les spécialistes du marketing alimentaires ont recours à des études psychologiques fines : les pubs pour les Lunchables insistaient par exemple sur le fait que le déjeuner était un moment pour les enfants, pas pour les parents.

Les recherches pour ce livre ont démontré que le marketing est le champ où la mainmise du secteur sur les législateurs fédéraux est la plus évidente. Les fonctionnaires ne se contentent pas de dissimuler les dossiers des industriels, les chiens de garde de l'État ne montrent même pas les dents face aux dérives, comme la promotion de nourriture sucrée et riche en calories à la télé et dans les autres médias à

destination des enfants. De plus, l'État est devenu si intime avec les industriels que certains de leurs plus gros coups n'auraient pas été possibles sans l'aide de Washington. Quand les consommateurs ont essayé de passer au lait écrémé, le Congrès a conçu un plan pour aider la puissante industrie du lait, transformant tous ces surplus de graisse non désirée en ventes colossales de fromage. Ce n'était d'ailleurs pas du fromage à déguster avant ou après le repas, mais un fromage glissé dans nos plats, un ingrédient aussi appétissant que superflu. Le bilan, trente ans plus tard : l'Américain moyen consomme aujourd'hui près de 15 kilos de fromage par an.

Rendre le produit le plus attrayant possible nécessite des techniques extrêmement sophistiquées et ne laisse rien au hasard. Les plus grandes entreprises ont recours à des scanners cérébraux pour observer nos réactions à certains produits, en particulier le sucre. Ils se sont aperçus que le cerveau réagissait de la même manière pour le sucre et pour la cocaïne, une découverte dont les applications ne se limitent pas aux recettes : Unilever, le plus grand fabricant de glaces du monde, a par exemple lancé une brillante campagne soulignant que manger des glaces rendait heureux.

Les industriels ont également profité pleinement

des conseils d'un secteur où l'habileté marketing n'a pas d'égal : le tabac. Cette relation a commencé en 1985, quand le cigarettier R.J. Reynolds a racheté Nabisco, et a atteint des sommets quand le plus grand producteur de cigarettes mondial, Philip Morris, est devenu la plus grande compagnie agroalimentaire du monde à la suite du rachat de General Foods et Kraft. Les tombereaux de dossiers confidentiels – plus de 81 millions de pages – rendus publics dans la foulée des procès de l'État contre l'industrie du tabac révèlent que les dirigeants de Philip Morris assistaient les géants de l'alimentaire dans les moments les plus critiques, sauvant des produits en danger ou élaborant des stratégies pour répondre aux inquiétudes de l'opinion publique. D'ailleurs, au moment où les PDG se réunissaient pour parler de l'obésité, Philip Morris opérait un changement stratégique concernant ses réponses aux questions sanitaires sur la nicotine. Harcelée par les attaques des médias et l'inquiétude grandissante de l'opinion vis-à-vis du tabagisme, l'entreprise prépara secrètement les cadres de sa branche alimentaire à livrer les mêmes batailles acharnées pour défendre le cœur de leurs opérations : le sel, le sucre et les matières grasses.

« Les guerres du tabac se multiplient, prévenait un mémo stratégique de Philip Morris en 1999. Concernant la bière, nous avons des preuves qu'une tendance anti-alcool se développe aux US. Et pour la nourriture, il est évident que les questions de biotechnique, déjà fortes en Europe, se répandent globalement. Le débat concernant la sécurité alimentaire et les effets sur la santé de certains ingrédients, comme la graisse, le sel et le sucre, demeure. »

Pour remporter ces batailles, le mémo recommandait d'étudier ses propres points faibles et d'ouvrir le dialogue avec ses contempteurs. « Cela signifie que nous ne pouvons plus nous contenter de nous défendre : il faut attaquer. »

De plus en plus de consommateurs en sont venus à s'intéresser à ces trois ingrédients, parce que l'obésité et les maladies cardiaques les inquiètent ou tout simplement parce qu'ils ont envie d'une nourriture plus saine. Les élus, à la Maison-Blanche ou à la mairie de New York, ont également pris des initiatives dans ce sens. La réponse du secteur a été de proposer plus de choix aux consommateurs soucieux de leur santé en lançant des versions allégées de leurs classiques. Cependant, plus ils

avancent dans cette voie, plus ils se heurtent à deux réalités de leur métier.

D'abord, les entreprises agroalimentaires sont elles aussi accros au sel, au sucre et aux matières grasses. Leur course effrénée pour rendre leurs produits toujours plus attractifs tout en réduisant les coûts les a conduites, inexorablement, vers ces trois ingrédients. Outre ses effets gustatifs, le sucre permet de remplacer des ingrédients plus coûteux, comme les tomates dans le ketchup, et d'épaissir la texture de certains produits. Un certain nombre de matières grasses peuvent être ajoutées, à moindre coût, dans les formules pour stimuler la surconsommation et améliorer la sensation en bouche. Et le sel, à peine plus cher que l'eau, possède lui aussi des vertus miraculeuses. La dépendance du secteur m'a sauté aux yeux quand trois de ses plus grandes entreprises m'ont permis d'observer leurs démarches pour réduire les quantités de sel. Kellogg m'a préparé une version sans sel des Cheez-It, ses crackers que je ne peux normalement pas m'arrêter de manger. Ils avaient perdu leur pouvoir : on aurait dit de la paille, ils étaient cartonneux et n'avaient aucun goût. Le même phénomène se produisit avec les soupes, les viandes et le pain que d'autres industriels, dont Campbell, me préparèrent. Ces

expériences montraient que si on retirait un peu trop de sel, de graisse ou de sucre des produits manufacturés, il ne restait plus rien. Pire encore, il ne restait que les effets indésirables du traitement alimentaire : des goûts horriblement amers et métalliques. Le secteur s'est mis lui-même dans une impasse.

Le deuxième obstacle est la féroce compétition qui règne pour dominer les rayons des supermarchés. En 2010, PepsiCo lança une campagne pour promouvoir sa nouvelle gamme de produits light. Aux premiers signes de fléchissement des ventes, Wall Street exigea que le groupe remette en avant ses boissons et snacks traditionnels. Pendant ce temps, chez Coca-Cola, la démarche de PepsiCo fut immédiatement perçue comme une occasion de gagner du terrain en investissant plus d'argent et d'efforts dans ce qu'ils font de mieux : vendre des sodas. « On double la mise sur les boissons sucrées », se vantèrent les cadres de Coca auprès de Jeffrey Dunn, l'ancien président de la branche américaine, qui avait quitté l'entreprise après avoir échoué à la sensibiliser aux questions de santé. Dunn m'a révélé certains des secrets les mieux gardés de l'agroalimentaire. Pour lui, la réaction de Coca était compréhensible compte

tenu de la concurrence mais indéfendable dans un contexte d'explosion de l'obésité. « Ça revient à dire : “Rien à foutre de la tempête, on fonce !” S'ils ont choisi cette voie, ils doivent être tenus pour responsables de ce qu'ils font. »

Voilà, en fin de compte, le sujet de ce livre : montrer comment les fabricants de nourriture industrielle ont choisi, encore et toujours, de redoubler d'efforts pour dominer l'alimentation des Américains, pariant sur le fait que les consommateurs ne se rendraient compte de rien. Montrer, aussi, qu'ils sont responsables de problèmes sanitaires coûteux pour la société alors même que certains d'entre eux tirent la sonnette d'alarme.

Les leaders de l'agroalimentaire rappellent systématiquement qu'ils nous ont permis de devenir ceux que nous voulons être : des personnes actives, libérées des fourneaux. Mais entre leurs mains, le sel, le sucre et la graisse qu'ils ont utilisés pour accélérer ces transformations sociales sont moins des nutriments que des armes – des armes qu'ils emploient non seulement pour battre leurs rivaux, mais également pour s'assurer qu'on en redemande.

1. Agence fédérale de protection de la santé publique.
(*Toutes les notes numérotées sont du traducteur.*)

2. United States Department of Agriculture.

3. « *Twist, Lick, Dump* » : le slogan, que l'entreprise n'a pas conservé en France, invite à séparer le biscuit Oreo en deux et à le tremper dans du lait.

PREMIÈRE PARTIE

Le sucre

« *Tirer parti de la physiologie de
l'enfant* »

La première chose à savoir sur le sucre : notre corps est programmé pour aimer le sucré. Oubliez ce que vous avez appris à l'école sur la carte de la langue, schéma d'après lequel les cinq goûts principaux sont perçus par cinq zones distinctes : à l'arrière se trouverait une grande zone pour l'amertume, les côtés capteraient l'aigre et le salé et la pointe serait la seule région dédiée au sucré. La carte de la langue est fautive. Comme des chercheurs l'ont compris dès les années soixante-dix, ses créateurs ont mal interprété le travail d'un étudiant allemand publié en 1901 : son expérience démontrait simplement que l'on sentait un peu mieux le sucre sur le bout de la langue. En réalité, la bouche entière, y compris le palais, raffole du sucre. Des récepteurs spéciaux sont présents dans les dix mille papilles de la bouche, et ils sont tous reliés d'une manière ou d'une autre aux parties du cerveau responsables du plaisir et qui nous récompensent d'avoir accumulé de

l'énergie dans notre organisme. Mais notre ferveur ne s'arrête pas là : des scientifiques ont découvert dans l'œsophage, l'estomac et le pancréas des récepteurs gustatifs réagissant au sucre qui sont apparemment liés à notre appétit.

La deuxième chose à savoir sur le sucre : les industriels de l'agroalimentaire sont parfaitement conscients que la carte de la langue est une bêtise et en savent beaucoup plus long sur les raisons pour lesquelles nous aimons le sucré. Ils emploient des équipes de chercheurs spécialisés et mettent à profit leurs découvertes de bien des façons. Le sucre ne rend pas simplement irrésistibles la nourriture et les boissons, il peut aussi servir à accomplir une ribambelle de miracles industriels : les donuts qui grossissent à la cuisson, le pain qui ne se gâte pas, les céréales dorées et légères. Tout ceci fait du sucre l'ingrédient phare de la nourriture industrielle. En moyenne, nous consommons 32 kilogrammes d'édulcorants caloriques par an. Cela représente 22 cuillères à café de sucre quotidiennes, réparties de façon pratiquement équitable entre le sucre de canne, le sucre de betterave et les édulcorants à base de maïs comprenant le sirop de glucose à haute teneur en fructose (SGHTF) (ainsi qu'un peu de miel et de sirop).

Que nous aimions le sucre à la folie n'est pas vraiment une nouveauté. Des livres entiers ont été consacrés au sujet et à travers l'histoire les hommes ont surmonté des obstacles géographiques, politiques et techniques pour satisfaire leur envie insatiable. L'histoire commence avec Christophe Colomb, qui a rapporté la canne à sucre de sa deuxième expédition au Nouveau Monde. Les plantations de canne se trouvaient à Saint-Domingue. Le sucre, extrait par les esclaves africains, fut envoyé en Europe à partir de 1516 pour répondre à la demande croissante du continent. La deuxième évolution notable eut lieu en 1807 quand le blocus britannique empêcha la France d'accéder aux plantations. Les Français trouvèrent alors un moyen d'extraire le sucre de la betterave, qui était du reste plus facile à faire pousser par un climat tempéré. Canne à sucre et betterave restèrent les deux seules sources jusqu'aux années soixante-dix, quand la hausse des prix conduisit à l'élaboration du sirop de glucose-fructose, autre nom du SGHTF. Deux de ses attributs séduisirent l'industrie du soda : primo, c'était peu coûteux, puisque la culture du maïs, dont il était issu, bénéficiait d'aides de l'État ; secundo, il était liquide, il pouvait donc être injecté directement

dans la nourriture et les boissons. Au cours des trente années suivantes, notre consommation annuelle de soda a doublé pour atteindre 151 litres par personne, et même si elle a diminué depuis (121 litres en 2011), d'autres boissons sucrées, comme les thés glacés, les eaux aromatisées et les boissons énergisantes, ont vu leur consommation annuelle doubler au cours de la dernière décennie (53 litres par personne).

Pendant longtemps, les chercheurs en nutrition n'ont pu qu'émettre des hypothèses sur ce qui fait l'irrésistible attrait physiologique et psychologique du sucre. On se doutait, sans pouvoir le prouver, qu'il était si puissant qu'il pouvait nous pousser à en manger plus que de raison, et donc à nous faire du mal. Tout cela a changé à la fin des années soixante, quand des rats de laboratoire ont découvert les Froot Loops, les céréales extrêmement sucrées de Kellogg. Ces rats étaient nourris par un étudiant, Anthony Sclafani, qui cherchait seulement à faire plaisir aux animaux qui lui avaient été confiés. Mais quand il remarqua à quelle vitesse ils dévoraient leurs céréales, il décida de monter une expérience. Les rats détestent les grands espaces, ils ont tendance à rester dans les coins sombres, Sclafani décida donc de placer des céréales au milieu de leur cage, dans la

partie éclairée, qu'ils délaissaient instinctivement. Les rats surmontèrent leur peur pour aller se gaver en plein jour.

Leur appétit pour le sucre devint scientifiquement pertinent quelques années plus tard quand Sclafani – qui était depuis devenu maître de conférences en psychologie au Brooklyn College – essaya d'engraisser des rats. La pâtée pour chien ne fonctionnait pas, même lorsqu'il ajoutait des matières grasses à la mixture : les rats n'en mangeaient pas suffisamment pour grossir. Sclafani envoya alors un étudiant acheter des biscuits, des bonbons et d'autres produits sucrés au supermarché de Flatbush Avenue. Incapables de résister, les rats devinrent fous. Ils aimaient tout particulièrement le lait concentré sucré et les barres chocolatées et ils en mangèrent tellement que quelques semaines plus tard ils étaient devenus obèses.

« Tous les propriétaires de rats domestiques savent que leur rat sera content s'ils leur donnent un biscuit, mais personne n'avait jamais essayé de leur en donner autant qu'ils le souhaitaient », m'expliqua Sclafani quand je le rencontrai dans son laboratoire de Brooklyn, où il continue d'étudier les rongeurs pour comprendre les mécanismes mentaux et

psychologiques à l'origine des désirs de nourriture sucrée et grasse. Quand il leur a donné tout ce qu'ils voulaient, il a vu leur appétence pour le sucre sous un jour nouveau : non seulement ils adoraient le sucre, mais ce désir surpassait totalement les barrières physiologiques qui auraient dû les freiner.

La description de son expérience a été publiée dans un article de 1976, considéré par les chercheurs comme l'une des premières démonstrations expérimentales des pulsions alimentaires. Depuis cette publication, de nombreuses recherches ont été menées pour établir des liens entre le sucre et la suralimentation compulsive. Des chercheurs en Floride ont conditionné des rats pour qu'ils s'attendent à recevoir un électrochoc chaque fois qu'ils mangeaient du cheesecake, ce qui ne les a pas empêchés de recommencer. Des scientifiques de Princeton ont découvert que des rats à qui l'on fait cesser un régime sucré vont montrer des signes de manque, comme par exemple des claquements de dents. Néanmoins, ces études ne portent que sur des rongeurs, et les scientifiques savent bien que leurs comportements ne sont comparables à ceux de l'homme que dans une certaine mesure.

Qu'en est-il, alors, des humains et des céréales

sucrées ? Pour répondre à cette question, et pour la majorité des expériences fondamentales sur le pourquoi et le comment de notre passion pour le sucre, les industriels se sont tournés vers le Monell Chemical Senses Center de Philadelphie. Il se trouve dans le quartier de University City, à quelques rues à l'ouest de la gare ferroviaire, dans un immeuble de quatre étages que l'on pourrait facilement rater si « Eddy », une statue gigantesque, ne gardait l'entrée. Eddy est un morceau de visage de trois mètres de haut tout en nez et en bouche qui incarne parfaitement les obsessions des occupants de l'immeuble.

La porte d'entrée passée, on pénètre dans un club dont tous les membres ont obtenu un doctorat. Les scientifiques traînent dans le hall pour échanger des informations sur d'étonnantes découvertes : les chats, par exemple, ne détectent pas le sucré et si l'on tousse après avoir bu de l'huile d'olive de qualité supérieure, c'est parce qu'elle contient un agent anti-inflammatoire (ce qui devrait renforcer sa popularité auprès des nutritionnistes). Les chercheurs de Monell vont de salles de conférences en labos suréquipés, quand ils ne sont pas cachés derrière des glaces sans tain pour observer des adultes et des enfants participant aux nombreuses expériences

menées par le Centre. Au cours des quarante dernières années, plus de trois cents physiologistes, chimistes, neuroscientifiques, biologistes et généticiens ont rejoint Monell pour essayer de comprendre les mécanismes gustatifs, olfactifs et psychologiques qui régissent notre amour de la nourriture. Tous font partie des autorités mondiales en matière de goût. En 2001, ils ont identifié la molécule T1R3, la protéine qui détecte le sucre sur les papilles gustatives. Plus récemment, ils ont découvert les récepteurs de sucre disséminés dans le système digestif, et ils supposent que ceux-ci jouent un rôle essentiel dans notre métabolisme. En 2009, ils ont résolu l'un des mystères les plus tenaces en matière de pulsions alimentaires : l'état de fringale provoqué par la marijuana. Robert Margolskee, un spécialiste de biologie moléculaire et directeur adjoint du Centre, s'est associé à d'autres chercheurs pour découvrir que les récepteurs gustatifs sur la langue sont stimulés par les endocannabinoïdes, une substance produite par le cerveau pour augmenter notre appétit et chimiquement proche du THC, le composant actif de la marijuana. « Nos cellules gustatives sont plus malignes et bien plus impliquées dans la régulation de notre appétit qu'on ne le

pensait », m'expliqua-t-il.

À Monell, le sujet le plus épineux n'est cependant pas le sucre, mais l'argent. Les contribuables participent à près de la moitié du budget annuel du Centre, qui s'élève à 17,5 millions de dollars. Mais le reste de ses ressources provient de l'industrie agroalimentaire, notamment des grands groupes, et de plusieurs fabricants de cigarettes. Une grande plaque dorée dans le hall d'entrée rend hommage, entre autres, à PepsiCo, Coca-Cola, Kraft, Nestlé et Philip Morris. C'est un arrangement curieux, qui rappelle les démarches de l'industrie du tabac pour financer des « recherches » afin de présenter les cigarettes sous un jour avantageux. Les dons des entreprises garantissent un accès privilégié au Centre et à ses labos ainsi que l'exclusivité des résultats, souvent trois ans avant que ceux-ci ne soient publiés. Les groupes peuvent également embaucher les chercheurs de Monell pour conduire des expériences spécifiques correspondant à leurs besoins particuliers. Mais le Centre est très fier de son intégrité et de l'indépendance de ses chercheurs. D'ailleurs, certains de leurs travaux sont financés par l'argent des procès du tabac.

« Ici, les scientifiques choisissent leurs projets de recherche uniquement en fonction de leur curiosité

et de leur intérêt, et ils sont profondément attachés à la recherche fondamentale », me répondit-on quand je soulevai la question de la structure financière. En effet, comme j'allais le découvrir plus tard, certains chercheurs ont un discours qui n'est pas éloigné de celui des activistes concernant le pouvoir de leurs mécènes. La tension entre l'intérêt de l'industrie agroalimentaire pour les recherches conduites à Monell et le malaise du Centre vis-à-vis des pratiques du secteur remonte aux premières expériences menées sur les papilles gustatives tenant compte des critères d'âge, de sexe et d'ethnicité. Dans les années soixante-dix, les chercheurs de Monell ont découvert que les enfants et les Afro-Américains appréciaient tout particulièrement la nourriture salée et sucrée. Ils avaient donné des solutions plus ou moins sucrées et salées à un groupe de 140 adultes puis à un groupe de 618 enfants âgés de 9 à 15 ans : deux fois plus d'enfants que d'adultes choisirent la solution la plus sucrée et la plus salée. Ce fut la première démonstration scientifique de ce dont les parents se doutaient déjà quand ils voyaient leur enfant se jeter sur le sucrier. La différence entre les groupes d'adultes était moins frappante mais néanmoins significative : une plus grande proportion

d'Afro-Américains choisit les solutions les plus salées et sucrées.

L'un des sponsors de Monell, Frito-Lay, s'intéressa plus particulièrement au volet « sel » de cette expérience, puisque l'entreprise tirait la plus grande partie de ses revenus de ses chips. Dans un mémo interne de 1980, les scientifiques de Frito-Lay citaient ces recherches sur les enfants et ajoutaient : « Effets raciaux : il a été démontré que les Noirs (plus particulièrement les adolescents noirs) avaient une plus grande préférence pour les fortes concentrations de sel. » Cependant, Lawrence Greene, le chercheur de Monell qui avait mené cette étude révolutionnaire, souleva un autre problème qui illustre ses inquiétudes quant à l'agroalimentaire. Les enfants aimaient plus le sucre que les adultes, expliqua-t-il dans un article de 1975, ils en consommaient aussi bien plus. Greene suggéra que c'était la situation de l'œuf et de la poule : cette envie n'était peut-être pas innée chez les enfants mais pouvait s'expliquer par les doses de sucre colossales que contenait la nourriture industrielle. Les chercheurs parlent à ce sujet de comportement acquis, et Greene fut le premier à laisser entendre que le régime toujours plus sucré des Américains pouvait mener à un désir de sucre accru qui lui-

même « ne correspondait peut-être pas à des pratiques nutritionnelles optimales ». En d'autres termes, plus l'agroalimentaire sucrait ses produits, plus les enfants aimaient le sucré.

Afin d'explorer cette idée, je passai un peu de temps avec Julie Mennella, une biopsychologue rentrée à Monell en 1988. À l'université, elle avait étudié les comportements maternels chez les animaux et s'était aperçue que personne ne travaillait sur l'influence chez les humains de la nourriture et du goût sur les mères. Elle rejoignit Monell pour répondre à une série de questions : est-ce que le goût des aliments ingérés passe dans le lait maternel et dans le liquide amniotique ? Est-ce que les bébés développent des goûts et des rejets avant même leur naissance ? « L'un des plus grands mystères est de savoir pourquoi on aime certains aliments et pas d'autres, me dit-elle. Le goût pour le sucré fait partie de la physiologie classique d'un enfant. Le système du goût prend l'une des décisions les plus importantes qui soient : accepter ou non les aliments. Puis, quand ils sont acceptés, il annonce l'arrivée de nutriments au système digestif : il joue le rôle de garde-barrière. Nous avons décidé d'adopter une approche développementale, c'est-à-dire de

regarder ce qui se passe chez l'enfants depuis le début. On s'aperçoit que les enfants vivent dans un monde sensoriel différent du nôtre ; ils préfèrent des taux de sucre et de sel bien plus élevés et rejettent les goûts amers. Je pense que leur goût pour le sucré et le salé s'explique par leur physiologie. »

Vingt-cinq ans plus tard, Mennella analysa plus en profondeur une question des plus fascinantes (et, pour l'agroalimentaire, financièrement capitale) : le rapport au sucre des enfants. Dans le cadre d'un projet récent, elle a conduit une expérience sur 356 enfants, âgés de 5 à 10 ans, pour déterminer leur « point de félicité » en la matière. Le point de félicité correspond à la quantité précise de sucre – ni plus, ni moins – qui rend la nourriture et les boissons délicieuses. À l'automne 2010, elle travaillait sur les conclusions de ces expériences et accepta de me montrer certaines de ses méthodes. J'avais fait quelques recherches préparatoires sur le terme « point de félicité » : ses origines sont douteuses, mais elles sont apparemment liées à des théories économiques. En ce qui concerne le sucre, le terme semble avoir été introduit dans les années soixante-dix par un mathématicien d'origine hongroise nommé Joseph L. Balintfy qui avait recours à des modélisations informatiques pour prévoir certains

comportements alimentaires. Depuis, ce concept n'a cessé d'obséder l'industrie.

Les techniciens du secteur évoquent généralement le point de félicité en privé quand ils perfectionnent les recettes de leurs produits, mais étonnamment, les grands groupes ont également tenté d'utiliser le concept pour répondre aux critiques qui les accusaient de remplir les rayons d'aliments provoquant des comportements néfastes pour la santé. En 1991, la présentation du point de félicité comme phénomène naturel fut au centre d'un colloque organisé par l'une des associations les plus insolites du secteur. Basé à Londres, ce groupe nommé *ARISE (Associates for Research into the Science of Enjoyment)*¹ était financé, entre autres, par les cigarettiers et des groupes agroalimentaires et se donnait pour mission d'organiser la « résistance aux attaques “calvinistes” contre ceux qui prennent du plaisir sans nuire à autrui ». Le colloque, organisé à Venise, débuta par une présentation d'un scientifique britannique sur le « revenez-y » montrant que les premiers moments d'une phase d'alimentation (par exemple l'apéritif) sont précieux dans la poursuite du plaisir, car en réalité ils ouvrent l'appétit. Le directeur de Monell, Gary Beauchamp,

présenta ensuite les réactions des enfants aux différents goûts. Les nourrissons développent un goût pour le salé dès le quatrième ou le cinquième mois, alors que leur appétit pour le sucré semble présent dès leur naissance.

Le conférencier suivant fut un psychologue australien du nom de Robert McBride, qui captiva le public avec une présentation intitulée « Implications du point de félicité dans les choix de consommation ». Les industriels de l'agroalimentaire n'ont pas à craindre les connotations hédonistes du mot « félicité » expliqua-t-il. Après tout, qui choisit ses aliments en fonction de leurs qualités nutritives ? Les gens sélectionnent les produits dans les rayons en fonction de leurs attentes en termes de goût, sans même parler des signaux de plaisir que leur cerveau leur enverra pour les récompenser d'avoir opté pour la nourriture la plus goûteuse. « La nutrition n'est pas la première chose qui vient à l'esprit des consommateurs, c'est le goût, la saveur, la satisfaction sensorielle. »

Dans ce domaine, rien n'est plus puissant – ni plus susceptible de constituer un point de félicité – que le goût du sucre. « Les humains aiment le sucré, mais dans quelles proportions ? Pour tous les ingrédients, il existe une concentration optimum qui assure un

plaisir maximal. Ce niveau optimal n'est autre que le point de félicité. C'est un phénomène puissant qui nous dicte ce que l'on mange et boit bien plus que nous ne le croyons. »

Le seul vrai défi que pose le point de félicité pour les entreprises, c'est de s'assurer que leurs produits tombent pile dessus. Elles ne vendront pas autant de ketchup, de Go-Gurt ou de miches de pain s'ils ne sont pas assez sucrés. Ou, pour dire les choses différemment, elles en vendront bien plus si elles arrivent à déterminer avec précision le point de félicité en sucre pour chacun de ces produits. McBride termina sa présentation ce jour-là par quelques mots d'encouragement à destination des représentants de l'agroalimentaire. Avec un peu de travail, le point de félicité peut être quantifié comme le sont les protéines, les fibres ou le calcium. Certes, les entreprises n'allaient sans doute pas l'indiquer sur les étiquettes, comme elles le font pour vanter la quantité de vitamines présentes dans un produit, mais le point de félicité était en fait tout aussi réel, et tout aussi crucial pour leurs clients.

« Le plaisir de la nourriture n'est pas un concept diffus, conclut-il. Il peut se mesurer aussi clairement que les propriétés physiques, chimiques et nutritives

d'un aliment. La capacité des saveurs à provoquer du plaisir pourra être vue comme une propriété aussi tangible et concrète que leur profil nutritionnel. »

Julie Mennella accepta de me montrer comment est calculé le point de félicité. Je retournai à Monnell par une chaude journée de novembre et elle me mena à une petite salle de test pour me présenter notre cobaye : une adorable petite fille de 6 ans nommée Tatyana Gray. Tatyana avait des élastiques colorés dans les cheveux et un T-shirt rose sur lequel était inscrit : « 5-Cent Bubble Gum ». Son visage exprimait la certitude sereine des pros : c'était une tâche qu'elle pouvait mener à bien.

« C'est quoi tes céréales préférées ? lui demanda Mennella.

— Mes céréales préférées... c'est les Cinnamon CRUNCH », répondit Tatyana.

Elle était assise à une petite table sur laquelle étaient posées des peluches de Toccata et Mordicus². Mennella m'expliqua que le protocole expérimental, conçu pour obtenir des réponses scientifiquement mesurables, était le fruit de vingt ans de recherches. « Il s'agit d'aliments que les enfants aiment beaucoup, nous cherchons donc à savoir lesquels ils *préfèrent*. Ils donneront leur préféré à Toccata, parce

qu'ils savent qu'il aime ce qui est bon. Nous interrogeons beaucoup d'enfants, dès 3 ans, et nous ne voulons pas que la langue soit un facteur discriminant. Les enfants n'ont pas besoin de parler : soit ils montrent leur préféré, soit ils le donnent à Toccata, ça permet de minimiser l'impact du langage. »

Pourquoi ne pas leur demander directement si ça leur plaît ? demandai-je. « Parce que ça ne marche pas, en particulier chez les plus jeunes. On peut leur donner n'importe quoi et ils répondront oui ou non, mais dans ce contexte, c'est généralement oui. Les enfants sont malins : ils devinent ce que vous voulez entendre. » Elle fit le test en demandant à Tatyana ce qu'elle préférait entre les brocolis et les Tastykakes. « Les brocolis », répondit-elle, prête à recevoir un bon point.

Pour notre expérience sur le point de félicité, l'assistante de Mennella avait préparé une dizaine de crèmes à la vanille plus ou moins sucrées. Elle commença par poser deux petits pots en plastique, contenant deux versions différentes, devant Tatyana. L'enfant goûta celle de gauche, avala et but une gorgée d'eau. Puis elle goûta celle de droite. Elle ne dit rien, mais ce n'était pas nécessaire. Son visage s'éclaira quand elle appuya la langue contre son

palais ; la crème se retrouvait en contact avec des milliers de récepteurs avides de sucre. En véritable habituée, Tatyana ignore les animaux en peluche et désigna son pot préféré.

Il restait néanmoins un problème : une immense partie de ce qui contribuait à sa félicité nous restait invisible. Nous voyions les expressions de son visage à chaque cuillerées, mais entre le moment où elle goûtait la crème et celui où elle faisait son choix, son organisme était le théâtre d'une série d'opérations qui expliquait son bonheur. Pour mieux comprendre ces phénomènes, je me tournai vers une autre chercheuse de Monell, Danielle Reed, diplômée de psychologie de Yale. Quand je l'ai rencontrée, elle travaillait en génétique quantitative pour évaluer comment notre patrimoine affecte le plaisir que nous procurent certaines sensations, mais ses recherches prenaient également en compte la dimension mécanique du goût. Reed faisait d'ailleurs partie du groupe qui avait découvert le T1R3. Elle m'expliqua que la délectation de Tatyana quand elle mange une crème commence avec sa salive. Après tout, ce n'est pas pour rien qu'on parle de plats « alléchants ». La simple vue d'un mets sucré provoque une sécrétion de salive, ce qui amorce ensuite le système digestif.

« La molécule du sucre se dissout dans la salive », précisa Reed. Nos papilles gustatives ne sont pas les petits bourgeons lisses que nous imaginons parfois. Elles comportent de minuscules spores, similaires à des poils, qui partent du bourgeon, et ce sont sur ces spores, nommées microvillosités, que se trouve la cellule qui détecte et reçoit le goût. « Cela déclenche une série de réactions en chaîne à l'intérieur de la cellule. Le récepteur gustatif communique avec ses camarades, ce signal détermine que ce que vous avez dans la bouche est sucré, puis des neurotransmetteurs jaillissent sur le nerf en direction du cerveau. »

Comme la plupart des phénomènes cérébraux, les effets de la nourriture sur le cerveau sont toujours à l'étude. Mais les chercheurs commencent à retracer le parcours qu'opère le sucre et que Reed décrit comme une marche posée. « On commence tout juste à comprendre ce parcours cérébral très organisé. Il s'arrête à la première station-relais, puis il avance et ainsi de suite, jusqu'à atteindre les zones du plaisir, comme le cortex orbitofrontal, et c'est là que vous ressentez la sensation qui fait que vous vous dites : "Mmmh c'est sucré !" Le bon côté du sucre, si vous voulez. »

Il n'est même pas nécessaire de manger du sucre

pour en ressentir les effets. Une pizza peut faire l'affaire, comme tout autre glucide complexe que le corps transforme en sucre (d'où le nom « sucre lent »), une opération qui commence dans la bouche grâce à une enzyme nommée amylase. « Plus l'amidon se transforme vite en sucre, plus la récompense du cerveau est rapide, ajouta Reed. Nous aimons la nourriture industrielle parce qu'elle apporte un plaisir immédiat, lié à ses fortes doses de sucre, mais évidemment ce n'est pas sans conséquence. C'est un peu comme quand on boit vite, on est ivre plus vite. Quand on casse le sucre rapidement, le corps reçoit plus de sucre qu'il ne peut en traiter, alors qu'avec des céréales complètes tout est plus progressif et on peut mieux les digérer. »

Au cours de l'expérience conduite par Mennella, Tatyana mangea deux par deux la vingtaine de crèmes plus ou moins sucrées qui lui étaient présentées. Elle devait désigner à chaque fois celle qu'elle préférait, chacun de ses choix déterminant la paire suivante : ainsi, Tatyana se dirigeait vers le niveau de sucre qu'elle aimait le plus. Quand Mennella sortit les résultats, il devint évident que la petite fille n'aurait jamais donné une branche de brocoli à Toccata plutôt qu'un Krimpet, un Kreamie

ou tout autre produit Tastykake. Son point de félicité pour la crème était à 24 % de sucre, soit deux fois le taux que la plupart des adultes tolèrent pour ce genre de dessert. Au sein du groupe des enfants, elle se situait plutôt dans la moyenne basse, certains sujets allant jusqu'à 36 %.

« On s'aperçoit que les aliments à destination des enfants, comme les céréales ou certaines boissons, ont des niveaux de sucre très élevés, dit Mennella. On sait que Tatyana adore les Cinnamon Crunch, nous mesurons donc en laboratoire le degré de sucre que l'enfant préfère grâce à des solutions saccharinées et celui-ci correspond à la teneur en sucre de ses céréales favorites. Il existe des différences individuelles, mais en tant que groupe, dans toutes les cultures étudiées, les enfants préfèrent des goûts plus sucrés que les adultes. » Au-delà de l'aspect biologique, trois autres caractéristiques du sucre le rendent attrayant auprès des petits. D'abord, le goût sucré leur signale que l'aliment est riche en énergie, et puisque les enfants grandissent vite, leur corps réclame une nourriture qui l'alimente rapidement. Ensuite, les humains ont longtemps évolué dans un environnement pauvre en sucre, ce qui augmente probablement l'excitation provoquée par les aliments sucrés. Enfin, les enfants

se sentent bien quand ils mangent du sucre. « C'est un analgésique, expliqua Mennella. Les nouveau-nés pleurent moins quand ils en consomment et, autre exemple, un jeune enfant peut garder plus longtemps les mains dans une bassine d'eau froide s'il a un goût sucré dans la bouche. »

Ce sont des idées cruciales pour comprendre pourquoi on vend tant de nourriture sucrée dans les supermarchés et pourquoi nous sommes si attirés par le sucre. Nous avons besoin d'énergie, et les Cinnamon Crunch en procurent rapidement. Le goût du sucre est présent chez nous dès notre naissance mais nos ancêtres n'ont rien connu d'aussi excitant que le Coca. Le sucre nous aide même à nous sentir bien, qui ne voudrait pas de ce plaisir ?

Mennella est convaincue que notre point de félicité pour le sucre – et pour tous les aliments d'ailleurs – est déterminé par nos expériences de nourrissons. Mais quand les bébés grandissent, les occasions d'influer sur leurs goûts augmentent aussi. Pour cette chercheuse, c'est problématique. Ce n'est pas tant que les grandes entreprises apprennent aux enfants à aimer le sucré que le fait qu'elles leur apprennent quel goût la nourriture doit avoir. Et cet enseignement fait de plus en plus la part belle au

sucre. « Ce que les recherches et les goûts des enfants montrent clairement – et la raison pour laquelle la nourriture qui leur est destinée est si riche en sucre et en sel – c’est qu’on manipule et qu’on tire parti de la physiologie de l’enfant. Je pense que quiconque propose un produit à destination des plus jeunes doit prendre ses responsabilités, car on leur enseigne à quel point la nourriture doit être sucrée ou salée. Ils ne proposent pas seulement une source de calories aux petits, ajouta-t-elle. Ils ont un impact direct sur leur santé. »

On ne connaît peut-être pas très bien toutes les étapes du parcours qui mène le sucre de notre bouche à notre cerveau, mais le résultat est sans appel : le sucre n’a pas d’égal pour créer une envie irrésistible. À mesure que la société prenait conscience de ces pouvoirs, le sucre est devenu un problème politique pour les géants de l’agroalimentaire – un problème pour lequel ils allaient, une fois de plus, demander l’aide de Monell.

Profitant de leurs privilèges de donateurs, les entreprises soumettent chaque année une dizaine de problèmes urgents aux brillants chercheurs du Centre : pourquoi la texture de l’amidon est-elle perçue de manière si différente en fonction des

individus, d'où vient l'horrible arrière-goût du lait instantané, etc. Cependant, le problème que les industriels ont cherché à résoudre dans les années quatre-vingt était plus épineux encore : ils avaient besoin d'aide pour se défendre contre les critiques. Le sucre était attaqué de toutes parts. La Food and Drugs Administration (FDA)³ le citait dans le cadre de ses démarches pour évaluer la sûreté de tous les additifs alimentaires. Le rapport qu'elle avait commandé ne préconisait pas de réglementations spécifiques, mais il contenait plusieurs avertissements : les caries dentaires se répandaient, le sucre pouvait être lié à certaines maladies cardiaques, et les consommateurs ne contrôlaient plus ses emplois. Se débarrasser du sucrier contribuerait à peine à réduire sa consommation, car plus des deux tiers du sucre consommé par les Américains provenait de la nourriture industrielle.

Au même moment, une commission sénatoriale – qui comptait notamment dans ses rangs George McGovern, Bob Dole, Walter Mondale, Ted Kennedy et Hubert Humphrey – fit grand bruit en sortant le premier guide officiel pour l'alimentation jamais publié par le gouvernement fédéral. La Commission s'était d'abord intéressée à la faim et à la pauvreté, mais elle avait rapidement reporté son attention sur

les problèmes cardiaques et les autres maladies que les médecins associaient à l'alimentation. « J'ai déclaré sous serment que les Américains devraient manger moins ; moins de viande, moins de graisses (notamment les graisses saturées), moins de cholestérol et de sucre, et consommer plus de graisses non saturées, de fruits, de légumes et de céréales », écrivit Mark Hegsted, conseiller au ministère de l'Agriculture, dans un compte-rendu de séance. De plus, Michael Jacobson, protégé de la superstar de la défense des consommateurs, Ralph Nader, et diplômé du MIT, commençait à faire pression sur la Federal Trade Commission (FTC)⁴. Le lobby de Jacobson, baptisé Center for Science in the Public Interest⁵, avait réuni plus de douze mille signatures de professionnels de santé pour pousser l'agence à interdire les publicités pour la nourriture sucrée dans les programmes à destination des enfants.

Les gros titres qui avaient suivi avaient alerté l'opinion publique. Une enquête fédérale montra que trois consommateurs sur quatre étaient influencés par les informations nutritionnelles inscrites sur les produits et la moitié d'entre eux disaient éviter certains additifs comme le sel, le sucre, les matières

grasses et les colorants artificiels. Plus inquiétant encore pour l'agroalimentaire, l'opinion était de plus en plus convaincue que le sucre et d'autres additifs étaient des facteurs d'hyperactivité chez les enfants et de suralimentation chez les adultes. « C'était la voix de l'opinion publique, mais il y avait toujours des activistes pour dire que c'était vrai, que le sucre était une cause d'hyperactivité », rappela Al Clausi, vice-président responsable des recherches chez General Foods jusqu'à sa retraite en 1987. « C'était dans l'air, une autre rumeur disait que les arômes vous faisaient manger des choses dont vous n'auriez autrement pas voulu. » Avec Clausi à leur tête, des cadres de chez Kellogg et General Mills formèrent un groupe nommé le Flavor Benefits Committee⁶ et demandèrent à Monell de conduire des recherches qui présenteraient le sucre et les autres additifs sous un jour favorable, notamment du point de vue nutritif.

Monell représentait un choix évident pour le secteur. Le Centre recevait des aides limitées de la part de l'État, des campagnes pour lever des fonds avaient donc été menées auprès des grands groupes agroalimentaires, tout en les tenant informés des recherches susceptibles de les intéresser. En 1978, dans une lettre à Clausi, Morley Klare, l'ancien

directeur de Monell, remerciait General Foods pour sa récente contribution et proposait que ses chercheurs animent un séminaire à destination des services de conception de l'entreprise. « Nous attirons votre attention sur le développement de nos programmes sur le goût et la nutrition, écrivit-il. Nous préparons une étude sur les adolescents, plus particulièrement sur leurs goûts pour de fortes concentrations d'édulcorants, de sel et, bien évidemment, sur la saveur et la texture des graisses. »

En 1985, neuf chercheurs du Centre avaient été affectés au projet du groupe Flavor Benefits, et le secteur pouvait secrètement se féliciter de leurs découvertes. La première allait remonter le moral dans les labos d'entreprise où pouvaient subsister des doutes sur les forts besoins en sucre de leur employeur : Monell contribua à prouver que, par nature, les nouveau-nés aiment le sucre. Les industriels purent enfin affirmer que ce n'était pas quelque chose d'« artificiel » qu'ils glissaient insidieusement dans la nourriture. Bien au contraire, le sucre était innocent, pour ne pas dire tout à fait sain. « Le sucré était très important pour nous, dit Clausi. Et quand les chercheurs de Monell ont

découvert que de tous les goûts primaires le sucré était le seul pour lequel les nouveau-nés montraient une préférence, nous nous sommes dits : “Eh, mais on manipule quelque chose de naturel. On n’a rien créé nous-mêmes.” »

Le Centre Monell creusa aussi la question de la relation entre le sucre et la suralimentation, un sujet sur lequel ils firent des découvertes troublantes. Par exemple, un goût désirable ne suffit pas pour être vraiment appétissant, il faut que les produits soient chargés de sucre et de graisse, les deux seuls ingrédients (avec le sel) capables de faire en sorte que le cerveau s’excite pour de la nourriture. Les chercheurs se tournèrent alors vers le produit qui commençait sans doute à avoir l’impact le plus important sur les habitudes alimentaires des Américains : les sodas, dont la consommation atteignait des sommets.

Une grande partie des travaux sur le soda fut entreprise par Michael Tordoff, un brillant chercheur du Centre qui avait soutenu une thèse à l’Université de Californie en psychophysiologie, une branche des sciences comportementales qui s’intéresse à des sujets tels que le rôle de l’hippocampe dans les processus d’apprentissage et de mémorisation. Tordoff avait déjà montré de quoi il était capable, en

inventant, avec un collègue, le Charmitrol, un composé sucré pouvant être utilisé de deux manières radicalement opposées. Les études sur les animaux avaient en effet démontré qu'il pouvait pousser à consommer de plus grandes quantités de nourriture ou, à l'inverse, réduire la sensation de faim. « Ça faisait maigrir les gros rats et grossir les rats maigres », me raconta-t-il. Deux entreprises déposèrent un brevet mais relevèrent des risques neurologiques qui empêchèrent sa commercialisation. Tordoff, qui étudiait les effets des sodas sur l'appétit, fit très vite une découverte déconcertante : les boissons sucrées donnaient faim aux rats. À l'automne 1987, Tordoff recruta trente personnes dans les universités voisines, sélectionnées en fonction de critères simples (pas de femme enceinte ni de personne au régime). Chaque semaine, pendant neuf semaines, les trente participants venaient à Monell pour être questionnés et pesés puis rentraient chez eux avec vingt-huit bouteilles de soda, spécialement conçues pour l'expérience par deux sponsors du Centre. On leur demandait de noter scrupuleusement tout de ce qu'ils buvaient. Les expériences de ce type rencontrent un obstacle majeur : les chercheurs

doivent compter sur la rigueur scientifique des cobayes, qui ne sont que des gens normaux qui oublient, se trompent et mentent, ce qui risque de fausser les résultats. Pour s'assurer qu'ils ne mentiraient pas, les chercheurs assurèrent aux participants qu'« ils pouvaient déterminer ce qu'ils avaient mangé grâce aux analyses d'urine », ce qui était bien évidemment faux.

Monell distribua cinq mille bouteilles du soda en trois temps : « Les trois premières semaines, on ne leur a rien donné. Les trois semaines suivantes, ils ont bu 1,2 litre de soda light par jour. Puis, les trois semaines suivantes 1,2 litre de soda normal par jour. » Le soda sans sucre aida certains à perdre un peu de poids : les hommes perdirent environ 100 grammes et il n'y eut aucun changement significatif chez les femmes. Le changement le plus notable vint du soda normal, sucré à l'aide de sirop de maïs : les deux sexes prirent du poids, en moyenne 700 grammes en trois semaines. À ce rythme, la prise de poids en un an aurait été de 11,8 kilogrammes. « C'était peut-être une bonne nouvelle pour l'industrie du soda, mais pas pour les fabricants de sirop de maïs », dit Tordoff. Ni pour les fabricants de sucre traditionnel d'ailleurs, car la plupart des experts s'accordent à dire que, en termes

de prise de poids, il y a peu de différences entre le sucre extrait du maïs et celui extrait de la canne ou de la betterave.

Ce fut l'une des premières études à démontrer que les sodas sucrés étaient vraisemblablement un facteur important d'obésité, phénomène qui commençait alors à prendre des allures d'épidémie. Les chercheurs avaient déjà émis des hypothèses dans ce sens mais manquaient de preuves. Tout comme l'étude de Sclafani sur la suralimentation des rats vingt ans plus tôt, l'expérience de Tordoff poussa d'autres chercheurs à s'intéresser davantage aux effets des boissons sucrées sur l'appétit. Julie Mennella explique par exemple que, lorsqu'on autorise des enfants à boire des sodas, ils veulent et s'attendent à plus de sucre dans toutes leurs boissons. D'après elle, les sodas ont fait grimper le point de félicité de toutes les boissons sucrées qui gagnent en popularité (eaux vitaminées, boissons énergisantes), alors même que la consommation de sodas diminue. « On ne peut pas affirmer que cela affecte la concentration de sucre qu'ils préfèrent dans des gâteaux par exemple, mais le message qui est envoyé est : "Quand tu consommes une boisson gazeuse, elle doit être aussi sucrée que ça." »

Une autre de ses collègues à Monell, Karen Teff, s'est rendu compte que les boissons sucrées jouaient sans doute un rôle de cheval de Troie quant à la prise de poids, car notre corps serait moins capable d'identifier les calories dans les liquides que dans les solides. Une telle cécité pourrait rendre inopérants les contrôles naturels du corps pour éviter une prise de poids excessive. En 2006, elle a conduit une étude dans laquelle elle notait les réactions des participants après avoir absorbé une infusion de glucose. L'expérience ne dura que quarante-huit heures mais les résultats furent frappants : les sujets n'avaient pas moins mangé, ils avaient simplement absorbé les calories supplémentaires comme si elles avaient été invisibles. « Si ces liquides n'activent pas le système nerveux, ils ne sont peut-être pas reconnus », expliqua Teff.

D'autres d'expériences de ce type seraient nécessaires pour que cette idée soit accréditée par les nutritionnistes, mais, comme Mennella, Teff n'hésite pas à tenir l'industrie agroalimentaire pour responsable. Quand il est question du sucre dans la nourriture ou les boissons, leur stratégie consiste à en ajouter d'abord et à tester ensuite, quand ils prennent la peine de le faire. « Je suis vraiment choquée par ce qui se passe dans ce pays où tous les

aliments contiennent des composants sucrés alors qu'ils n'étaient pas censés en comporter, on vend maintenant du pain brioché au miel, de la moutarde au miel... Des aliments associés à des goûts non sucrés ou un peu amers sont maintenant pleins de sucre. Et il n'y a plus aucune tolérance pour les aliments qui ne sont pas sucrés. »

Il faut souligner que les recherches menées sur le sucre à Monell sont incomplètes. Et certaines questions demeurent sans réponse : quels sont les risques qu'il représente réellement pour le cœur ? Sa forme liquide trompe-t-elle notre organisme ? Les édulcorants, comme la saccharine ou la stevia, aident-ils à perdre du poids ? Tout ce qu'on peut dire à ce sujet pour le moment, c'est que les édulcorants peu caloriques ne fonctionnent que dans le cadre d'un régime strict : s'enfourner deux cupcakes après avoir bu du soda light n'aidera évidemment pas à maigrir.

Une chose, cependant, est devenue évidente au cours de ces dernières années : l'obésité galopante est de plus en plus liée à la surconsommation de sucre solide et liquide. En Chine, pour la première fois, le nombre de personnes en surpoids dépasse celui des personnes sous-alimentées. En France, où

l'obésité est passée de 8,5 % à 14,5 % depuis 1997, Nestlé vend avec succès le programme de régime de Jenny Craig à ceux qui se moquaient autrefois de la propension des Américains à sauter d'un régime à l'autre. Le taux d'obésité a triplé au Mexique au cours des trente dernières années et le pays a désormais les enfants les plus gros du monde, une source d'inquiétude d'autant plus importante que l'État n'a que peu de moyens pour agir : la plupart des écoles de Mexico n'ont ni cour de récréation, ni fontaine à eau. Ce sont cependant les États-Unis qui détiennent toujours le record mondial d'obésité. Alors que le taux semble s'être stabilisé à 35 % pour la population adulte, il continue d'augmenter au sein du groupe le plus vulnérable face aux produits des industriels : les enfants. En effet, d'après les statistiques les plus récentes, l'obésité chez les enfants âgés de 6 à 11 ans est passée de 15 à 20 % entre 2006 et 2008.

Comment s'en étonner, lorsque l'on sait que, pendant plus de trente ans, les élus de Washington ont exempté le sucre de limites maximales recommandées, à la différence du sel et de la graisse. Les industriels ne sont pas non plus tenus de révéler les quantités de sucre ajouté à leurs produits : les doses citées ne correspondent qu'au sucre

naturellement présent dans les aliments. En 2009, l'American Heart Association est intervenue et a proposé une limite recommandée pour le sucre dans sa revue scientifique *Circulation*. Elle y déclarait : « La forte consommation de sucres alimentaires dans un contexte d'épidémie mondiale de l'obésité et des maladies cardiovasculaires a amplifié les motifs d'inquiétude quant aux effets néfastes d'une ingestion excessive de sucre. » Les limites préconisées étaient encore plus audacieuses : remarquant que la consommation moyenne était de vingt-deux cuillères à café de sucre par jour, l'Association encourageait les Américains à réduire ces doses. Les femmes peu actives ne devaient pas en consommer plus de cinq cuillères à café (soit 25 grammes) – neuf pour les hommes sédentaires d'âge mûr (soit 45 grammes) – dans le cadre de leurs « calories discrétionnaires ». Ce terme utilisé par les nutritionnistes désigne les petits plaisirs que les personnes au régime peuvent s'offrir une fois qu'elles ont satisfait leurs besoins nutritionnels quotidiens, et l'Association ne plaisantait pas avec ça. Les cinq cuillères à café recommandées pour les femmes correspondaient à la moitié d'une cannette de 35 centilitres de Coca, un Twinkie, un Fig Newton et demi ou un demi-gobelet de Jell-O^Z. Attention,

nous disons bien « ou », pas « et ». Cinq cuillères à café de sucre ne vous mènent pas très loin dans un supermarché.

Cette fois-ci, cependant, les entreprises n'ont pas eu besoin de Monell pour monter une défense rigoureuse. Leur dépendance au sucre est si profonde que des représentants de toutes les catégories du secteur, des cookies aux sodas, sont venus au congrès de l'AHA, tenu à Washington au printemps 2010, pour débattre cette question. L'un après l'autre, ils ont avancé leur argument : ce n'était pas seulement le goût qui rendait le sucre indispensable, il était essentiel au processus de transformation industrielle et le réduire mettrait en péril l'approvisionnement en nourriture du pays.

Les fabricants de bonbons parlèrent de la texture et de la cristallisation qu'offrait le sucre, les céréaliers ajoutèrent la couleur et le croustillant à la liste de ses miracles. Les fabricants de pain reconnurent qu'ils s'en servaient dans leurs usines sous toutes ses formes : sirop de maïs, glucose-fructose, dextrose, sirop inverti, malt, mélasse, miel et trois formes de sucre traditionnel (semoule, en poudre et liquide). Pour appuyer leur argument, les boulangers projetèrent des photos effroyables montrant leurs

produits préparés avec des substituts. Le message était clair : si vous limitez le sucre, vous vous retrouvez avec de malheureux biscuits, crackers et pains pâles, rabougris et ramollis.

Un ingénieur israélien proposa une leçon de chimie sur les réactions de Maillard, phénomène responsable de la couleur caramélisée de la nourriture industrielle, depuis les petits pains jusqu'à la viande rôtie. Or ces réactions ne peuvent se produire sans l'adjonction d'un groupe de sucres comprenant le fructose. Le consultant d'une raffinerie de maïs, John White, conclut sa présentation en laissant entendre que l'attention que l'AHA portait sur le sucre était injustifiée. S'ils s'inquiétaient vraiment des calories et de ce qui faisait grossir les Américains, pourquoi s'en prendre au sucre alors que le principal coupable était la graisse ? Ce consultant témoigna plus tard : « Bien sûr, on peut changer les recettes pour réduire les quantités de sucre et de sel, on peut ajouter des édulcorants artificiels et des graisses synthétiques. Mais alors le caractère du produit change, et il faut être prêt à accepter ce deal. »

Mais aucun deal n'allait être nécessaire. Les recommandations de l'Association tombèrent dans l'oubli sans que le secteur ne fasse quoi que soit pour

agir. Au contraire, la valeur du sucre ne cessa de grimper pour les entreprises.

[1.](#) Association pour la recherche en science du plaisir. *Arise* signifie « se lever ».

[2.](#) Versions françaises de Big Bird et Oscar the Grouch, personnages de l'émission pour enfants *1, rue Sésame*.

[3.](#) Agence fédérale des produits alimentaires et médicamenteux.

[4.](#) Commission fédérale du Commerce.

[5.](#) Centre pour la science dans l'intérêt commun.

[6.](#) Comité pour les bienfaits du goût.

[7.](#) Respectivement une génoise fourrée à la crème, un biscuit à la figue et de la gelée sucrée.

« *Comment créer l'envie ?* »

Comme John Lennon n'en trouvait pas en Angleterre, il s'en était fait envoyer plusieurs caisses depuis New York pour l'enregistrement de l'album *Imagine*. Les Beach Boys, ZZ Top et Cher prenaient aussi leurs précautions : leurs contrats stipulaient qu'il devait y en avoir dans leur loge pendant toutes leurs tournées. Hillary Clinton en réclamait quand elle était première dame, et elle en a trouvé dans toutes ses chambres d'hôtel depuis.

Ce qu'ils voulaient, c'était du Dr Pepper. Son goût unique, ni cola ni *root beer*, lui vaut d'avoir des fidèles partout dans le monde. Les plus fervents se sont baptisés les Peppers, ils appartiennent à un club nommé le 10-2-4 (un hommage aux premières campagnes de publicité invitant à boire du Dr Pepper trois fois par jour, à dix heures, deux heures et quatre heures) et ils se rendent en pèlerinage à Waco (Texas) où un pharmacien de chez Morrison's Old Corner Drug Store inventa la boisson en 1885. Cette dévotion permit à la marque d'occuper une troisième

place confortable dans la hiérarchie des sodas jusqu'en 2001, loin derrière les deux géants du secteur, Coca et Pepsi. Cette année-là, des mutations soudaines dans le marketing causa une crise chez Dr Pepper. Les ennuis commencèrent quand une marée de dérivés de Coca et de Pepsi déferla dans les rayons du jour au lendemain. Citron, citron vert, vanille, café, framboise, orange, blanc, bleu : ces couleurs et ces goûts inédits, conçus pour attirer l'attention du consommateur, sont connus sous le nom d'« extension de gamme ». Ils ne sont pas pensés pour remplacer le produit original mais pour faire parler de la marque, et ils sont si efficaces que les gens finissent bien souvent par opter aussi pour le produit premier.

Dans ce cas précis, Coca et Pepsi avaient recours à l'extension de gamme pour renforcer leur emprise sur le rayon boissons, car la consommation des Américains atteignait alors son plus haut niveau. Tandis que les deux géants augmentaient leurs ventes, Dr Pepper commençait à glisser du podium. En 2002, Coca vendit 93 millions de caisses de plus que l'année précédente, pour un total de 4,5 milliards sur le sol américain. Pepsi connut aussi une légère hausse, avec 3,2 milliards de caisses. Dr Pepper, de son côté, subissait une baisse de 15 millions de

caisses (pour un total de 708 millions) et les commentateurs tirèrent la sonnette d'alarme. « Dr Pepper – autrefois une marque en hausse – perd des parts de marché », écrivait *Beverage Digest*, le journal des professionnels du secteur. Le soda de Waco devait retourner la situation.

En dehors d'une version light, Dr Pepper n'avait jamais pratiqué l'extension de gamme au cours de ses 115 années d'histoire. L'idée de modifier le goût unique de la boisson semblait douteuse, voire dangereuse. Mais confronté à la baisse de ses ventes et aux mutations du milieu, Dr Pepper devait agir. En 2002 fut lancé le premier dérivé, qui à tous points de vue aurait dû être un carton : il avait un puissant goût de cerise, une belle robe rouge et un nom, Red Fusion, qui avait été soigneusement sélectionné parmi trois cents candidats. « Si nous souhaitons faire revenir Dr Pepper à ses niveaux de croissance historiques, il faut recréer l'excitation », déclara Jack Kilduff, le président de l'entreprise. Les recherches prédisaient que le Red Fusion allait même attirer de nouveaux clients. Kilduff remarquait également que les « communautés hispaniques et afro-américaines en pleine expansion », parmi lesquelles le Dr Pepper avait connu « un développement moindre »,

constituaient un marché particulièrement prometteur.

Mais les équipes commerciales n'eurent jamais l'occasion d'explorer ces nouveaux marchés. Le marketing n'était pas responsable de l'échec du Red Fusion. Son goût était en cause : les consommateurs le détestaient et les Peppers les plus fidèles étaient effondrés. « Le Dr Pepper est de loin ma boisson préférée, j'étais donc curieuse de découvrir le Red Fusion, écrivit une mère de famille californienne. C'est dégoûtant. Écœurant. Plus jamais. » Piqué par ce désamour, le groupe passa l'année suivante à développer et tester une nouvelle version. Cette fois-ci, les techniciens ne passèrent même pas les premiers tests : les espoirs de créer un nouveau soda s'évanouirent avant même la phase de production.

En 2004, Dr Pepper décida de rechercher une aide extérieure et se tourna vers Howard Moskowitz, un homme dont les succès avaient fait de lui une légende de l'agroalimentaire. Diplômé de mathématiques et de psychologie expérimentale, Moskowitz dirige une entreprise de conseils à White Plains (New York) où il s'est forgé un beau palmarès dans les biens de consommation, des cartes de crédit aux appareils photo compacts en passant par les jeux vidéo. Une grande partie de ses succès vient de sa

capacité à regrouper les consommateurs en segments aux besoins émotionnels différents et de les cibler avec précision. Il a par exemple fait monter en flèche les ventes du bijoutier Shaw's en créant deux versions de son catalogue, l'un pour les personnes optimistes, l'autre pour les pessimistes. Le slogan à destination des optimistes était : « Je ressors comblé de chez mon bijoutier » ; celui pour les pessimistes se voulait rassurant : « Des bijoux d'une élégance classique ». « L'essentiel, ce n'est pas simplement d'identifier ces deux états d'esprit, m'expliqua Moskowitz. D'autres méthodes pourraient certainement arriver aux mêmes conclusions. Ce qui intéressait Shaw's, c'était de savoir quel message précis pousserait à la vente. En d'autres termes, une fois que l'on a déterminé les segments, et ce que l'on veut dire, il faut déterminer comment le dire et à qui le dire. »

Mais le champ d'expertise – et de succès – de Moskowitz reste l'agroalimentaire. Le marché du bijou, c'est une chose, mais l'espace dans les rayons des supermarchés en est une autre. Les plus grands magasins proposent jusqu'à soixante mille produits et une féroce compétition règne pour gagner de la place auprès des managers qui décident en vertu

d'un unique principe : le plus d'espace pour les plus gros vendeurs. La disposition des produits dans les supermarchés est d'ailleurs si importante que des chercheurs ont mené des expériences qui consistaient à placer des appareils sur la tête des consommateurs pour suivre le mouvement de leurs yeux. Les résultats de ces recherches ont contribué à définir la hiérarchie dans les rayons. Sans surprise, l'espace situé tout en bas, près des pieds, est un cimetière. Le niveau des yeux est idéal, surtout au milieu des rayons. Les étalages spéciaux au bout des allées, les têtes de gondole, sont la meilleure place.

L'intérêt principal d'une extension de gamme est de gagner plus de place sur les étagères. Les managers n'accordent qu'un espace limité à un même produit, quelles que soient ses ventes. Ajouter de nouvelles couleurs et de nouveaux parfums permet d'obtenir de nouveaux emplacements, or, plus les consommateurs voient une marque, plus ils ont de chances de l'acheter. Dans le cas de Dr Pepper, l'espace était pris d'assaut par les saveurs citron, citron vert et vanille de Coca et Pepsi. Un autre aspect méconnu du marketing alimentaire est l'illusion du caractère statique et familier de ces magasins. Votre supermarché ne sera plus le même d'ici un mois. Pour se démarquer et attirer le client,

les industriels changent constamment leurs produits principaux, généralement par petites touches : taille et couleur de l'emballage, goût, campagne autour d'une célébrité.

Howard Moskowitz ne s'occupe cependant pas du packaging et des campagnes de pub de ses gros clients, il joue avec la triade magique du sel, du sucre et des matières grasses. Depuis plus de trente ans, il contribue en coulisse à des sauvetages désespérés et transforme des chevaux boiteux en cracks. Campbell Soup, General Foods, Kraft et PepsiCo ont appelé Moskowitz à la rescousse quand leurs ventes chutaient ou que leurs rivaux prenaient de l'avance. Et son but dans chaque cas a été de trouver le point de félicité, cherchant la bonne quantité de chaque ingrédient pour générer l'envie la plus forte possible. Trop de ceci ou pas assez de cela ne risquent pas de gâcher le goût ou la texture d'un produit, mais les défauts se répercuteront sur les ventes, et le moindre dérapage peut mettre nombre d'employés au chômage. La spécialité de Moskowitz s'appelle l'optimisation, et il énumère ses exploits sans fausse modestie : « J'ai optimisé des soupes, des pizzas, des sauces salade et des cornichons. Dans ce domaine, je suis de ceux qui font la différence. »

Moskowitz s’y connaît en matières grasses, et il a récemment conseillé les industriels pour perfectionner leur utilisation du sel. Mais il n’est jamais meilleur que quand il travaille sur le sucre, ingrédient sans pareil pour attirer le consommateur. Il ne se contente pas d’inventer de nouveaux produits sucrés, il les conçoit grâce aux mathématiques dans un but précis : donner l’envie la plus irrésistible. « Les gens disent : “J’ai envie de chocolat”, m’expliqua-t-il, mais pourquoi a-t-on envie de chocolat ou de chips ? Et comment créer l’envie chez le consommateur ? »

Conceptuellement, sa technique est assez simple. Les produits alimentaires ont beaucoup d’attributs qui les rendent attractifs, parmi lesquels la couleur, l’odeur, le packaging et le goût. Dans le cadre de l’optimisation, les ingénieurs altèrent légèrement ces variables et produisent des dizaines et des dizaines de versions à peine différentes les unes des autres. Ce ne sont pas de nouveaux produits qu’ils cherchent à vendre, ceux-ci sont créés dans le seul but de trouver la variable la plus parfaite, grâce à des tests. Des consommateurs ordinaires sont payés pour passer des journées assis dans une pièce où ils touchent, sentent, boivent, touillent et goûtent. Leurs avis sont saisis dans un ordinateur, et c’est là que les

connaissances de Moskowitz en matière de statistiques entrent en jeu. Les données sont triées selon une méthode nommée analyse conjointe qui détermine quelles caractéristiques d'un produit seront les plus séduisantes pour les consommateurs. Moskowitz se représente son ordinateur sous la forme de silos dans lesquels chaque attribut est stocké. Mais il ne s'agit pas seulement de comparer la couleur numéro 23 et la numéro 24. Dans les projets les plus complexes, la couleur numéro 23 est comparée au sirop 11 et à l'emballage 6, et ainsi de suite. Même dans des métiers où le seul sujet d'intérêt est le goût et où les variables sont limitées, l'ordinateur va recracher une infinité de graphiques et de courbes. « Je mélange les ingrédients grâce à cette méthode expérimentale. Les modèles mathématiques relient les ingrédients aux perceptions sensorielles qu'ils créent, je peux ainsi composer un nouveau produit selon une approche d'ingénieur. »

Après quatre mois d'analyse de variations potentielles chez Dr Pepper, Moskowitz et son équipe proposèrent leur nouveau goût. Le groupe, qui avait essayé de concurrencer Coca et Pepsi depuis des années, avait enfin trouvé le gros coup qu'il

cherchait. Le soda au goût de cerise et de vanille (d'où le nom Cherry Vanilla Dr Pepper) sortit en magasin en 2004. Le succès fut tel que la maison mère, Cadbury Schweppes, ne put s'empêcher de vendre la marque en 2008, avec les jus Snapple et 7-Up. Le Dr Pepper Snapple Group a depuis été estimé à 11 milliards de dollars, un chiffre auquel les travaux de Moskowitz ne sont pas étrangers.

Ce projet était extraordinaire à un autre point de vue. L'entreprise ne cherchait pas à attirer de nouveaux consommateurs mais à faire en sorte que ses clients achètent son produit en plus grande quantité, qu'il s'agisse du goût original ou du Cherry Vanilla. Ainsi, la campagne menée par l'équipe de Moskowitz avait pour cible le cœur des fans de cette boisson. Ils proposèrent soixante et une formules, faisant chaque fois varier légèrement la concentration en sucre et recrutèrent des volontaires dans tout le pays pour une série de 3 904 tests. Quand ce fut fait, Moskowitz lança ses opérations, cherchant ce que l'agroalimentaire aime par-dessus tout, l'élément décisif de la pulsion alimentaire : le point de félicité.

J'ai rencontré Howard Moskowitz par une fraîche journée du printemps 2010 au Harvard Club de

Manhattan. C'est un homme aux cheveux argentés, imposant dans tous les sens du terme, à qui les fauteuils confortables et le petit déjeuner raffiné du club allaient à merveille. Moskowitz a obtenu son doctorat en mathématiques à Harvard à la fin des années soixante ainsi qu'un doctorat en psychologie expérimentale. Pour son sujet de thèse, ses professeurs lui avaient donné le choix entre les sondages politiques et le goût humain. La décision fut facile : « J'étais jeune et mince, j'avais grandi dans un foyer casher, expliqua-t-il. À Harvard, je mangeais des hamburgers, des frites, du poisson pané. » Il opta pour le goût humain. À l'époque, on savait si peu pourquoi les gens aiment certains aliments que Moskowitz entreprit de créer une méthode expérimentale pour étudier le goût. Il imagina un protocole pour lequel il prépara des mixtures sucrées-salées, salées et amères, et une saveur amère mélangée à d'autres goûts. Puis il parcourut le campus à la recherche de cobayes qu'il payait cinquante cents pour goûter ses mixtures et lui dire ce qu'ils aimaient ou n'aimaient pas.

Moskowitz tint à me préciser rapidement que, même si la plupart de ses revenus venaient de l'agroalimentaire, il n'était en aucun cas un valet du secteur. On commença à parler du sel, qui était

devenu un sujet problématique pour les industriels. D'après lui, ils étaient les premiers responsables de leur incapacité à répondre aux demandes en matière de santé. « Ils ont vraiment peur de modifier leurs produits, et j'ai le sentiment que l'industrie agroalimentaire souffre d'une grande paresse intellectuelle. On parle beaucoup de réduire les doses de sel, mais on refuse de faire nos devoirs. » D'un autre côté, le sel – avec ses risques bien connus pour la santé – n'a pas la même capacité à faire réagir les industriels que le sucre. Ce dernier est directement responsable de la prise de graisse chez l'homme, les édulcorants peu caloriques ont donc ouvert un marché pour les personnes soucieuses de leur ligne. « Si tout d'un coup les gens commençaient à réclamer du sel light parce que ça leur donne l'air jeune, le problème serait réglé du jour au lendemain. »

Nous avons aussi parlé de la crise de l'obésité, et bien qu'il ait des idées quant à ce que le secteur pourrait faire pour remédier au problème (notamment des recherches plus rigoureuses), il affirma que son travail révolutionnaire sur le point de félicité ou sur les autres systèmes ayant permis aux groupes agroalimentaires de créer des envies

toujours plus fortes ne lui causait aucun remords. « Je n'ai aucun problème éthique, dit-il simplement. J'ai conduit les meilleures recherches possible. Je luttai pour survivre et je n'avais pas les moyens de me comporter moralement. En tant que chercheur, j'étais en avance sur mon temps, et j'ai pris ce que je pouvais prendre. Est-ce que je le referais ? Oui, sans aucun doute. Est-ce que j'ai bien agi ? Qu'auriez-vous fait à ma place ? »

Moskowitz est fier de la rigueur scientifique qu'il a apportée dans la conception alimentaire, comme il le déclara à un groupe de techniciens du secteur en 2010 : « Notre champ n'était pas une vraie science. Il n'y avait pas de méthode, pas de corpus. D'où venait la recherche sensorielle ? C'étaient un tas d'expérimentateurs qui se demandaient pourquoi les choses ont bon goût. Et le chercheur en marketing était un pauvre bougre qui essayait de savoir si le produit se vendrait ou non. »

En réalité, sa quête du point de félicité a commencé quelques mois après son diplôme, dans la ville de Natick, à vingt-cinq kilomètres de Cambridge (Massachusetts). Il avait été recruté par l'U.S. Army pour travailler dans ses labos. Les militaires ont toujours eu un souci particulier avec la nourriture : comment faire en sorte que les soldats mangent plus

quand ils sont sur le terrain. « Le problème est le même que dans les maisons de retraite, m'expliqua Herb Meiselman, un ancien collègue de Moskowitz dans les labos de l'armée. Quand on part au combat, on mange moins, et si on continue trop longtemps, on perd du poids. »

La nourriture du soldat en opération est contenue dans des sachets lyophilisés connus sous le nom de MRE, « Meal Ready to Eat¹ », dont la durée de conservation à elle seule suffit à couper l'appétit. À Natick, les techniciens rient quand les industriels se plaignent de devoir concevoir des produits capables de rester quatre-vingt-dix jours en rayon. Les rations de l'armée doivent tenir trois ans par une chaleur accablante. Pour régler les problèmes de perte de poids, l'état-major savait qu'il fallait se tourner vers les plats industriels auxquels les recrues étaient habituées. « Chaque année nous testons sept ou huit nouveaux plats, on regarde les tendances, ce qui a du succès dans les restaurants, dit Jeannette Kennedy, chef du projet de recherche sur les MRE. Les boulettes de bœuf ont très bien marché au début de la guerre en Irak, mais on les a retirées car elles n'obtenaient pas de très bons résultats sur le terrain. En 2012, on ne se contente donc pas de simples

hamburgers, on propose un steak au poivre à l'asiatique et du ragoût de poulet mexicain. »

Le centre de Natick commençait tout juste les recherches sur les MRE quand Moskowitz a été engagé. Le problème était que les soldats se lassaient de ces repas et les jetaient après en avoir mangé la moitié. Les causes de cette lassitude restaient un mystère. « J'ai commencé à demander aux soldats à quelle fréquence ils voulaient manger ceci ou cela pour essayer de comprendre quels produits ils trouvaient ennuyeux. » Les réponses qu'il reçut n'étaient pas cohérentes. « Ils aimaient les aliments goûteux comme le tetrazzini de dinde, mais seulement au début, puis ils s'en lassaient rapidement. D'un autre côté, la nourriture fade comme le pain de mie ne les excitait pas particulièrement mais ils pouvaient en manger beaucoup sans avoir le sentiment qu'ils en avaient eu assez. » Cette contradiction fut par la suite désignée sous le nom de « satiété sensorielle spécifique », c'est-à-dire la tendance qu'ont les goûts très marqués à inonder le cerveau, qui répond alors par une sensation de satiété très rapide. La satiété sensorielle spécifique n'a pas seulement servi à la production massive de MRE de l'armée, elle est aussi devenue un principe fondamental dans la conception de la

nourriture industrielle. Les plus gros succès – Coca-Cola, les chips Doritos ou les kits de préparation de pâtes au fromage Velveeta – sont dus à des recettes qui stimulent les papilles suffisamment pour être appétissants mais qui n'ont pas de saveur dominante qui fait dire au cerveau : « Ça suffit ! »

Alors que la guerre coupait l'appétit des soldats, Moskowitz concentra ses recherches sur l'ingrédient qui exerçait plus d'attrait que tout autre : le sucre. C'étaient les années soixante-dix, les scientifiques ne comprenaient alors pas bien comment il créait un tel magnétisme, cela nécessita l'avènement d'équipements de pointe comme l'IRM, qui ne fut inventé qu'en 1977. Mais Moskowitz publia certaines des premières études primitives sur les pulsions alimentaires, par exemple : « Fonctions de l'intensité gustative dans la concentration du stimulus et de la viscosité du solvant ». Il finit par ouvrir une piste de recherche qui, dans les années futures, se transformerait en mine d'or pour les industriels de l'agroalimentaire.

Moskowitz apprit d'abord à maximiser le pouvoir du sucre dans la nourriture en utilisant les mêmes tests que ceux qu'il avait conçus à Harvard. Il remarqua que les graphiques obtenus avaient une

forme de U renversé : notre goût pour un aliment augmentait en même temps que la quantité de sucre qu'il contenait, mais seulement jusqu'à un certain point ; ajouter du sucre après ce pic n'était pas seulement du gâchis, ça *diminuait* l'attrait de l'aliment.

Moskowitz ne fut pas le premier chercheur à remarquer ce phénomène, mais il a été le premier à identifier son potentiel économique : une épiphanie qui eut lieu par un après-midi de 1972, quand un collègue se pencha sur son travail. Cet homme, Joseph L. Balintfy, un professeur de l'Université du Massachussetts passionné par les questions de santé et de nourriture, avait été un des premiers à concevoir des modélisations par ordinateur pour créer des menus complets dans les hôpitaux et d'autres institutions où les personnes ont des goûts et des besoins nutritionnels extrêmement variés. Il avait été engagé à ce titre par les labos de l'armée pour travailler sur leurs menus. Balintfy observait les graphiques de Moskowitz sur l'attrait du sucre quand il mit le doigt sur le sommet du U renversé et dit : « C'est le point de félicité. » « Et je me suis dit : "C'est un super nom", me raconta Moskowitz. C'est vraiment sexy. Comment aurais-je pu l'appeler autrement, le "goût sensoriel optimum" ? »

Ce ne fut qu'au début des années quatre-vingt que Moskowitz devint une star du secteur. Il était marié et peinait à faire vivre sa famille avec son salaire de l'armée. Il déménagea alors à White Plains, à une quarantaine de kilomètres au nord de New York. La ville attirait les plus grands groupes agroalimentaires du pays et Moskowitz lança son cabinet de conseil peu de temps après. Les géants vivaient une des périodes les plus difficiles de leur histoire, passant d'une époque de succès insolents – où presque tout ce qu'ils inventaient, des macaronis Hamburger Helper aux Pringles, faisait un carton – à un temps où ils se retrouvaient tenus de justifier des ventes ternes auprès de leur maître à tous : Wall Street.

Le plus grand groupe industriel, General Foods, était désormais vu comme un dinosaure peu enclin aux innovations se reposant sur ses vieux produits, dont les légumes surgelés et le café qui, avec 2,5 milliards de dollars, représentait un quart de son chiffre d'affaires annuel. L'entreprise, sclérosée par sa bureaucratie, avait la réputation de réagir tardivement aux tendances du marché. Le millier de personnes qui travaillaient dans son centre de recherche et développement sur les bords de la Hudson sortaient tout de même quelques succès

précieux. Un analyste financier qualifia le groupe de « grand traînard parmi les géants de l'agroalimentaire ». En 1985, General Foods trouva un second souffle après son rachat par Philip Morris pour 5,75 milliards de dollars, ce qui ne fit qu'augmenter la pression sur les cadres de la branche alimentaire déjà aux abois. Le cigarettier ne faisait pas une bonne action et attendait un retour sur investissement. Philip Morris alluma les gaz pour augmenter les profits de General Foods.

Howard Moskowitz travaillaient déjà sur des projets pour la boîte depuis un certain nombre d'années, aidant à développer des recettes à succès pour ses céréales et ses Jell-O, quand on fit appel à lui en 1986 pour intervenir dans une crise plus pressante. Maxwell House, leur marque phare, perdait du terrain face à son concurrent dans le rayon café, Folgers, et les managers ne voyaient pas comment ils pourraient inverser la tendance. Le problème ne venait pas du marketing. C'était bien pire : une série de tests démontra que les gens préféraient tout simplement Folgers. Pressés par leurs nouveaux patrons chez Philip Morris, les cadres de General Foods ne voyaient qu'une seule issue possible : une nouvelle recette. Les grains et le

procédé de torréfaction utilisés ne marchaient pas, il fallait tout recommencer.

Au lieu de créer de nouveaux cafés et de les soumettre à un panel de testeurs, Moskowitz se pencha sur les données des tests déjà effectués. Il fit une observation importante. Les données montraient qu'il existait des préférences variées en matière de café, que l'on pouvait regrouper selon trois types de torréfaction : faible, moyenne et forte. Chaque groupe trouvait que sa préférence était parfaite. C'était un concept nouveau à l'époque, le consommateur américain était alors perçu comme une cible unique, simple, sans variation, et tous les groupes agroalimentaires cherchaient pour chaque produit une formulation unique. L'idée audacieuse de Moskowitz fut de convaincre General Foods de commercialiser les trois types de café, une révolution qui, d'après John Ruff, un cadre chargé de remettre sur pied Maxwell House à l'époque, sauva la marque : « On a renversé la situation et on a battu Folgers. »

Si le café n'avait pas un mais trois états de perfection, qu'en était-il des autres produits ? Ce principe ne pouvait-il pas s'appliquer ailleurs ? Moskowitz n'envisageait pas les extensions de gamme que les entreprises adoptèrent par la suite, il

entreprit de retravailler sur les produits phares en partant de l'idée que les consommateurs pouvaient être regroupés selon leurs préférences. Ainsi, la petite entreprise de Moskowitz devint le faiseur de miracles à qui les entreprises faisaient plus confiance qu'à leurs propres ingénieurs. Vlasic, le fabricant de cornichons, engagea Moskowitz et découvrit que ses amateurs se divisaient en trois groupes dont le goût pour l'acidité allait de faible à fort. Campbell fit appel à lui pour repenser la sauce de spaghetti Prego qui se faisait rosser par Ragu. Son travail brillant chez Prego fut salué par l'auteur Malcolm Gladwell lors d'une conférence TED² à Monterey (Californie) en 2004, au cours de laquelle il déclara que Moskowitz était « son héros » : « Au bout de plusieurs mois, il avait obtenu une montagne de données sur les sentiments des Américains vis-à-vis des sauces de spaghettis. [...] Est-ce qu'il a cherché la sauce la plus populaire ? Non. Ce qu'il a fait, c'est qu'il a regardé les données et il a dit : "Voyons si on peut créer des catégories qui se réunissent autour de certaines idées." Et bien sûr, si on analyse ces données, on s'aperçoit que les Américains sont répartis en trois groupes. Il y a ceux qui aiment une sauce douce, ceux qui aiment une sauce épicée, et ceux qui aiment les gros morceaux

dans la sauce. C'est le troisième groupe qui était décisif, car dans les années quatre-vingt on ne trouvait pas de sauce avec des légumes ou de la viande en gros morceaux dans les supermarchés. Alors Prego demanda à Howard : "Est-ce que vous êtes en train de nous dire qu'un tiers des Américains ont envie de gros morceaux et que personne ne satisfait leur besoin ?" Et il a répondu : "Oui". Alors Prego a changé la recette de sa sauce et a lancé une ligne qui a conquis le marché national. Au cours de la décennie suivante, ils ont obtenu 600 millions de dollars de chiffre d'affaires grâce aux sauces avec de gros morceaux. Tout le monde a alors regardé le travail de Howard et ils se sont aperçus qu'ils faisaient fausse route. C'est à ce moment-là qu'on a vu apparaître sept sortes de vinaigre, quatorze moutardes et soixante et onze huiles d'olive. Finalement Ragu a embauché Howard... et ils proposent aujourd'hui trente-six variétés de sauce. Fromage. Light. Robusto. Généreuse. Tradition. Extra Gros Morceaux. C'est l'œuvre de Howard, son don au peuple américain... Il a révolutionné la manière dont l'industrie agroalimentaire opère pour nous rendre heureux. »

En réalité, oui et non. Ce que Gladwell n'a pas

précisé, c'est que le secteur savait déjà comment nous rendre heureux : grâce au sucre. Toutes les sauces Prego – qu'elles soient au fromage, allégées ou avec des morceaux – ont un point commun : après la tomate, leur ingrédient principal est le sucre. Dix grammes de sucre pour soixante-cinq grammes de Prego Tradition, autant que deux Oreo, un tube de Go-Gurt ou les strudels de Pepperidge Farm, également produits par Campbell. Une telle portion de sauce comprend en outre un tiers de la quantité journalière de sel recommandée pour un adulte. Certaines versions à la viande contiennent encore plus de sel et de sucre, ainsi que la moitié de la dose de graisses saturées recommandée pour une journée. Campbell a fourni les ingrédients pour ces sauces, tandis que Moskowitz apportait ses techniques d'optimisation et sa profonde connaissance du sucre. « Ce n'est pas forcément mieux d'en mettre plus, écrivit-il dans son compte rendu du projet. À mesure que l'intensité sensorielle (par exemple pour un goût sucré) augmente, le consommateur dira d'abord qu'il aime mieux le produit, mais c'est avec un degré moyen de sucre que les consommateurs le préfèrent (c'est le "point optimum", ou "point de félicité"). »

Trouver le point de félicité en sucre de plats préparés allait bientôt devenir démodé. Ces produits

étaient relativement simples à concevoir : les gens étaient bien obligés de dîner, la sauce des pâtes n'avait qu'à être plus attirante que celle des concurrents. À l'inverse, les snacks constituaient un défi bien plus important. Ils étaient extensibles – au moins en théorie – et nécessitaient donc des stimuli sensoriels plus puissants. Alors que le marché commençait à grandir pour devenir le géant de 90 milliards de dollars qu'il est aujourd'hui, et que la pression montait pour tous les autres produits du supermarché, les industriels commencèrent à chercher des recettes qui rendraient les gens heureux et feraient grimper leur désir. Ce fut sur ce front que Moskowitz laissa l'empreinte la plus forte, quand il commença à chercher, à partir de 2001, non pas les raisons pour lesquelles les gens aimaient certains aliments, mais ce qui les poussait à se jeter dessus. Ses recherches étaient financées par McCormick, un géant parmi les fournisseurs du secteur, et le titre que lui donna Moskowitz reflétait les efforts de l'agroalimentaire pour rendre les consommateurs extatiques : « J'en veux ! »

Il conduisit son étude en collaboration avec une experte du développement alimentaire basée dans le New Jersey, Jacquelyn Beckley, cherchant à

identifier ce qui nous faisait atteindre un tel niveau de désir pour certains aliments. Ils réunirent des avis de consommateurs sur le cheesecake, les glaces, les chips, les hamburgers, les bretzels : au total, trente incontournables des supermarchés. Les résultats tirés de ces données servent, certes, à guider les industriels qui veulent savoir pourquoi les pains à la cannelle sont si appétissants, mais ils mettent également en lumière les fondements de la crise de l'obésité. Ce que Moskowitz a découvert, c'est que la faim joue un rôle mineur dans l'envie d'un aliment. Nous sommes rarement en situation où notre corps et notre cerveau sont dépourvus de nutriments au point d'avoir besoin d'un réapprovisionnement urgent. D'autres forces nous poussent à manger. Certaines sont des besoins émotionnels, alors que d'autres renvoient aux fondamentaux de la nourriture industrielle : d'abord le goût, suivi par l'arôme, l'apparence et la texture. Et un seul ingrédient les recoupe tous : le sucre.

Howard Moskowitz se glissa sur la banquette d'un *diner* où nous nous retrouvions pour déjeuner à côté de son bureau de White Plains. Nous fûmes rejoints par Michele Reisner, la vice-présidente chargée de la recherche dans son cabinet de consulting. La

serveuse nous conseilla le sandwich Reuben mais nous fûmes raisonnables : un club à la dinde pour moi et une omelette aux blancs d'œuf avec une tranche de pain complet pour Reisner. Quant à Moskowitz, il commanda une assiette de poitrine de dinde avec la sauce à part, car il surveillait sa ligne. Je lui demandai de décrire son régime : « J'essaie d'éviter les pommes de terre et de ne pas manger trop de pain. Je fais attention, ma famille est sujette au diabète. » Je commandai aussi trois canettes de Dr Pepper car je ne voulais pas laisser passer une dégustation avec l'homme qui avait fait basculer la destinée de l'entreprise. Mais Moskowitz rechigna. « Je ne bois pas de soda, c'est mauvais pour les dents. » La serveuse était de mon côté et nous rapporta un Dr Pepper normal et un tout nouveau parfum, le Dr Pepper Cherry. Moskowitz but une gorgée de chaque à contrecœur, grimaça et chercha à expliquer le problème que rencontraient ses papilles. « Je trouve ça vraiment mauvais, dit-il. La cerise écrase tout le reste. Il y a beaucoup de trucs là-dedans... C'est affreux. » Il essayait de décrire ce qui lui déplaisait tant.

« Du benzaldéhyde, dit-il au bout de quelques instants. C'est du benzaldéhyde banal, c'est ce qui donne le goût d'amande et de cerise. Ça ne vaut pas

celui du Coca. » Reisner but également quelques gorgées avant de reconnaître qu'elle n'aimait que le Coca, et encore, seulement la version light. Elle se contenta de hausser les épaules quand je lui demandai comment elle trouvait le goût.

De retour dans leur bureau après le déjeuner, Reisner affirma que le fait qu'ils ne fassent pas partie de la secte du Dr Pepper n'était pas un problème. Elle m'expliqua que l'entreprise était d'ailleurs consciente que le goût unique de la boisson ne pouvait pas plaire à tout le monde – si c'était le cas, il s'en vendrait autant que le Coca. C'est une niche qu'elle essaie d'agrandir petit à petit, ou en tout cas de conserver, ce que Cadbury expliqua à Moskowitz quand ils lui demandèrent son aide en 2004. Le but n'était pas de ravir des clients à Pepsi et Coca, mais de façonner un goût qui pousserait les fans de Dr Pepper à essayer une nouveauté – ce qui, avec un peu de chance, permettrait d'étendre la portée de la marque. « L'idée c'était de dire : "On a nos fidèles, on veut les amener vers autre chose" », m'expliqua Reisner tout en allumant son ordinateur portable pour retrouver les comptes rendus de la campagne.

Ils avaient commencé par coller des affichettes dans les magasins et passer des annonces pour

recruter des testeurs en sélectionnant les candidats qui aimaient le Dr Pepper. « C'étaient eux nos consommateurs », précisa Reisner. Afin de répondre au souhait de l'entreprise d'élargir sa base dans les communautés où les populations afro-américaines et hispaniques augmentaient, les 415 testeurs furent choisis dans quatre villes : Los Angeles, Dallas, Chicago et Philadelphie. Âgés de 18 à 49 ans, la moitié d'entre eux étaient des hommes et six sur dix étaient blancs.

Cadbury voulait ajouter des parfums de cerise et de vanille au goût classique du Dr Pepper, ça faisait donc trois composants à manipuler : un arôme de cerise, un arôme de vanille et un sirop sucré baptisé « Parfum Dr Pepper » qui donne son goût au soda. Ses ingrédients sont tenus secrets et le Dr Pepper est censé en comporter un total de vingt-huit. Outre l'eau, l'ingrédient principal n'est autre que le sucre. Moskowitz conduisit donc une opération d'optimisation consistant à sélectionner le meilleur élément à partir d'un certain nombre de choix disponibles. « Mon avis, c'est qu'il faut procéder scientifiquement. Essayons vingt, trente ou quarante versions, comme ça on peut voir celles qu'on aime le plus et celles qu'on aime le moins. Et ça permet de construire un modèle mathématique qui vous

montre exactement la relation entre ce qui est de votre ressort et les réactions des consommateurs. Bingo : vous avez conçu le produit. »

La conception du Cherry Vanilla Dr Pepper ne fut pas aisée, puisqu'il fallut préparer soixante et une formules pour trouver le point de félicité. Elles furent présentées aux testeurs, ceux-ci étant légèrement encadrés pour obtenir des résultats plus exacts. En effet, il arrive que certains mentent, généralement pour terminer plus rapidement. Mais le système de Moskowitz est pensé pour impliquer les testeurs et les convaincre du sérieux de l'expérience. « On ne les laisse pas parler, m'expliqua Reisner. Les salles de test ont l'air sérieuses, on a de bons ordinateurs, les gens sont bien payés et le modérateur leur explique qu'ils n'auront pas à discuter du produit. On leur fait également éteindre leur téléphone. Ils commencent alors à avoir le sentiment que leur opinion compte. » Les testeurs se mirent au travail le 12 juillet 2004 dans les grandes villes qui avaient été choisies, se reposant cinq minutes entre chaque échantillon pour régénérer leurs papilles et répondre à un questionnaire : à quel point ont-ils aimé ce qu'ils ont bu ? (0 = détesté, 100 = adoré). Est-ce que le goût est fort ? Comment l'ont-ils trouvé ? Comment

décriraient-ils la qualité de ce produit ? Et, peut-être le plus important, seraient-ils susceptibles d'acheter ce produit ? (De « tout à fait susceptible » à « pas du tout susceptible ».) Les scores furent ensuite additionnés, sachant qu'un score supérieur à 60 indique que le produit se vendra bien. Quatorze versions obtinrent des scores supérieurs ou égaux à 61, dont deux 67 et deux pics impressionnants à 70. En outre, plus de la moitié des sondés affirmèrent qu'ils seraient tout à fait susceptibles d'acheter le produit, un très bon résultat pour une étude de marketing alimentaire.

Les données compilées par Moskowitz ont également été utilisées après la création du goût cerise-vanille. En évaluant les goûts des consommateurs avec autant de précision, il avait créé un cadre que le fabricant de sodas pourrait réutiliser pour créer une ribambelle de goûts en ciblant des groupes précis. Ses données – consignées dans un rapport de 135 pages remplis de graphiques et de tableaux – récapitulent l'opinion des sondés sur l'intensité du goût vanille, les différents aspects de l'arôme et la puissante force sensorielle qu'est la « sensation en bouche ». Cela correspond à la manière dont le produit interagit avec la bouche, elle

est définie plus spécifiquement par des sensations telles que la sécheresse, la force et l'humidité. Ces termes font plutôt penser à de l'œnologie, mais il faut savoir que, en dehors du point de félicité, la sensation en bouche des produits, surtout les plus gras, est ce qui attire principalement le consommateur.

Outre le goût, les testeurs furent aussi interrogés sur la couleur du soda, une question éminemment sensible. À la page 92 du rapport, une ligne bleu clair traversait un graphique illustrant leur appréciation de la couleur. « Quand on a augmenté le niveau de parfum Dr Pepper, le soda est devenu plus sombre et l'adhésion a chuté. » Les données peuvent être croisées avec des paramètres d'âge, de genre et d'ethnicité. La plus grosse surprise pour les clients de Moskowitz concerne le point de félicité. En effet, il a découvert que le terme n'était pas tout à fait approprié : il ne s'agit pas d'un point mais d'une suite de points. Si vous prenez une courbe en cloche, le sommet est en réalité un plateau constitué d'une série de points qui génèrent la même quantité de plaisir. Pour Dr Pepper cette découverte a des conséquences financières, puisque Moskowitz s'est aperçu qu'il n'avait pas besoin d'opter pour la version de son nouveau soda contenant le parfum Dr Pepper

le plus sirupeux. Le même niveau de félicité pouvait être atteint en ajoutant un peu moins de produit dans chaque canette.

Ce phénomène est représenté par un graphique à la page 83 du rapport de Moskowitz. Une fine ligne bleue représente la quantité de parfum Dr Pepper nécessaire pour générer le maximum d'attrait, et cette ligne n'est pas droite : elle forme une courbe au sommet de laquelle se trouve non pas un point mais une rangée idéale. La différence quantitative est minime et elle n'aura pas une grande influence sur les consommateurs qui comptent les calories ou les grammes de sucre qu'ils ingèrent. Mais pour Dr Pepper, la somme représente un gain colossal. Ils peuvent économiser en diminuant leur ingrédient clé, le sirop sucré, sans mettre en péril la félicité que procure la boisson. Ils pouvaient par exemple obtenir le même effet avec 1,69 ou 2 millilitres d'arôme. « Ça a l'air anodin, mais ça représente beaucoup d'argent, m'expliqua Reisner. Beaucoup, beaucoup d'argent. De l'ordre de plusieurs millions. » En fin de compte, Cadbury respecta la deadline et lança le nouveau produit que Moskowitz avait optimisé à l'automne 2004. Ce fut un succès retentissant. « Ne buvez pas trop vite, pouvait-on lire sur le site à l'attention des

fans. Asseyez-vous et savourez ce délice, ce goût si riche qu'il dure encore et encore... »

En 2006, le PDG de l'entreprise, Todd Stitzer, put annoncer aux actionnaires que le nouveau parfum faisait non seulement un carton chez les Peppers, mais qu'il attirait de nouveaux fidèles en dehors du bastion traditionnel de la marque, les onze États du Sud où 20 % de la population américaine consommait plus de la moitié du Dr Pepper traditionnel. « Nous savons que la fidélité des consommateurs au Dr Pepper provient de son goût unique, expliqua-t-il à des analystes de Wall Street la même année. Le Cherry Vanilla Dr Pepper, lancé en octobre 2004, se fonde sur cet héritage, mais il a dépassé toutes nos espérances. » Cadbury était tellement enthousiaste que Stitzer annonça même la sortie d'un nouveau goût nommé Berries and Creme. Cadbury allait coordonner le lancement avec celui d'une barre chocolatée inédite inspirée de leur bonbon de Pâques bien connu, l'œuf fourré à la crème. On peut dire sans trop s'avancer que le point de félicité de tous ces produits a été parfaitement optimisé. « Ce soir au dîner, vous aurez du Berries and Creme pour accompagner votre barre aux œufs fourrés. Vous devriez recevoir un choc sucré avant la fin de la soirée », avertit Stitzer.

1. Repas prêt à manger.

2. Conférences publiques diffusées sur internet.

« *Commodité avec un C majuscule* »

Quand il fut démobilisé au printemps 1946, Al Clausi rentra du Pacifique Sud pour retourner vivre chez ses parents à Brooklyn. Il cherchait ce qu'il pourrait faire de sa vie. Il avait 24 ans et était titulaire d'un diplôme de chimie. Il avait envoyé un dossier de candidature pour l'école de médecine de Johns Hopkins University à Baltimore et il attendit la réponse de l'université pendant plusieurs semaines. Un jour, son père rentra très excité d'une réunion de l'American Legion, brandissant une offre d'emploi parue dans le magazine publié par l'Association d'anciens combattants. « Il m'a dit : "T'es chimiste, pas vrai ? Il y a une entreprise agroalimentaire dans le New Jersey qui cherche des chimistes." Je me suis demandé pourquoi ils en avaient besoin. J'avais travaillé pour une usine d'explosifs de Niagara Falls, et je savais qu'ils recrutaient dans les secteurs pétrolier et pharmaceutique, mais l'agroalimentaire ? C'est par curiosité que j'ai accepté le boulot. »

Cette entreprise était General Foods, dont le siège

se trouvait sur Park Avenue. Le bureau de Clausi n'était pas à Manhattan, mais dans un petit bâtiment à Hoboken (New Jersey), non loin de la gigantesque chaîne de production d'où sortait le café Maxwell House, ce qu'indiquait l'immense tasse en néon penchée au-dessus de l'Hudson. Sa première mission n'eut rien à voir avec la nourriture. À l'époque, General Foods possédait une lessive nommée LaFrance Bluing Agent, célèbre pour son pouvoir « de rendre leur blancheur aux vêtements ». Clausi était chargé de la moderniser, ou plus exactement de modifier sa structure physique pour qu'elle ne soit plus en flocons mais en poudre. Tel serait désormais l'objectif de sa carrière : employer la chimie pour moderniser des produits courants à l'heure où la consommation même des Américains changeait à une vitesse phénoménale. Il fut vite récompensé pour son succès et promu au cœur des opérations, là où tout devait être modifié le plus vite possible : la gamme de nourriture industrielle.

Il entra dans le milieu à une époque bénie. Les épiceries familiales étaient supplantées par des supermarchés, et les industriels se démenaient pour remplir les rayons d'innovations qui répondraient directement à la fièvre de modernité qui avait gagné la nation. Le cœur du mouvement se trouvait en fait

au sein même de General Foods, où Charles Mortimer, l'étoile montante du département Marketing, avait embrassé cette transformation très tôt et avec une grande ferveur. C'est lui qui trouva la formule *convenience food* ¹, deux mots qui allaient faire vibrer le secteur pendant les décennies à venir.

Au même moment, un réseau de ménagères professionnelles menait une bataille à travers tout le pays pour que l'Amérique conserve un régime simple et sain. Il s'agissait des vingt-cinq mille femmes qui apprenaient aux lycéens à faire les courses et cuisiner, et qui promouvaient les idéaux de la nourriture maison avec autant de vigueur que les industriels vantant les mérites de plats surgelés, emballés et rapides à préparer. Dans leur rang se trouvait une femme modeste nommée Betty Dickson qui avait quitté la ferme familiale en Caroline du Sud pour se lancer dans l'enseignement au début des années cinquante, au moment même où Mortimer et Clausi trouvaient leur rythme de croisière chez General Foods. Pendant les dix années qui suivirent, ces trois-là – le chimiste, le directeur marketing et la professeure – se disputèrent l'attention des consommateurs à travers le pays. Leurs efforts furent le reflet des aspirations contradictoires de

leurs compatriotes entre une nourriture commode mais pas très saine et une nourriture saine mais peu commode. Et aucun front dans cette bataille ne fut plus disputé que celui des produits sucrés que les Américains consommaient désormais matin, midi et soir.

La réponse favorable de Johns Hopkins arriva trop tard : Al Clausi se plaisait tellement à Hoboken qu'il considérait, à 26 ans, que l'alimentaire était sa vocation. L'entreprise lui confia alors un projet bien différent. Il devait diriger une équipe de chercheurs chargée de mettre à jour un produit phare de l'entreprise, un symbole de la culture américaine gravement menacé par la concurrence : le pudding Jell-O. À l'époque le pudding instantané n'existait pas : le mélange était vendu en boîte mais il nécessitait des heures de préparation. « C'était un produit à base d'amidon de maïs, m'expliqua Clausi. Il fallait le mélanger dans l'eau et porter à ébullition, mais ça coagulait et s'épaississait, et si on ne restait pas à côté de la casserole pour touiller, ça accrochait. C'était très contraignant. Et une fois que c'était complètement lié – ce qui prenait plusieurs minutes – il fallait le sortir de la casserole, le mettre dans un plat et attendre encore une heure pour qu'il soit à température ambiante. Si vous le vouliez froid, vous

pouviez encore compter une heure ou deux au frigo. Pour que ce soit prêt pour le dîner, vous deviez vous y mettre en début d'après-midi. »

Les cadres de chez General Foods s'aperçurent que réduire le temps de préparation d'une ou deux heures leur donnerait un avantage décisif. Ils demandèrent donc à Clausi d'inventer une formule instantanée. Certaines créations alimentaires apparaissent instantanément. La plupart prennent plusieurs mois. Celle-ci nécessita des années de recherche. De 1947 à 1950, Clausi et son équipe cuisinèrent, mangèrent et vécurent pour le pudding. Ils en modifièrent la composition chimique et la structure physique. General Foods préférait l'amidon de maïs, mais l'équipe de Clausi envisagea d'opter pour des pommes de terre et pour tous les autres types d'amidon qu'ils purent trouver, y compris le sagou, que Clausi alla lui-même chercher en Indonésie. Rien ne marchait. Le problème était qu'à l'époque General Foods était attaché aux ingrédients naturels. Des additifs comme l'acide borique, un conservateur, et les colorants artificiels faisaient leur apparition dans un certain nombre de produits, mais les dirigeants savaient que les consommateurs se méfiaient beaucoup de ces ingrédients, surtout s'ils

étaient synthétiques. Les consignes que recevait Clausi étaient donc assez strictes : il devait créer un pudding instantané en utilisant uniquement de l'amidon, du sucre et des arômes naturels.

Tout changea à l'été 1949 quand, de retour d'un voyage de pêche dans les Catskills, il découvrit une pagaille monstre. Un concurrent, National Brands, avait déposé un brevet pour un pudding instantané en ayant recours à un mélange de produits de synthèse, dont un orthophosphate, généralement ajouté aux réserves d'eau potable pour éviter la corrosion et limiter l'acidité, un pyrophosphate pour épaissir l'appareil, et des sels solubles, comme l'acétate de calcium qui favorise la conservation. Il trouva sur son bureau une enveloppe sur laquelle était inscrit « À lire immédiatement ». Elle contenait la demande de brevet de National Brands. Quand Clausi alla voir son patron, le chef du département dessert, celui-ci lui apprit que les règles avaient changé et que les craintes des consommateurs ne comptaient plus. « Il m'expliqua que les gars du marketing voulaient qu'on dépasse nos concurrents. Il y avait urgence. Et quand je lui ai demandé s'il fallait toujours que ce soit 100 % amidon il m'a répondu : "On laisse tomber tout ça. Faites-nous un pudding instantané qui soit prêt en trente minutes." »

Les contraintes furent supprimées du jour au lendemain, il fallait désormais faire le nécessaire pour développer ce pudding, et ça nous a ouvert des perspectives. Nous avons étudié le brevet de National et nous avons remarqué qu'ils utilisaient un produit nommé acétate de calcium qui gélifiait le lait et lui donnait sa structure ; ça simulait pour ainsi dire la cuisson. Mais il présentait un inconvénient : la réaction chimique ne s'arrêtait pas. Le produit était comestible au bout de quinze minutes, mais si vous ne le consommiez pas dans les dix minutes, il continuait de s'épaissir jusqu'à devenir caoutchouteux. »

Clausi passa beaucoup de temps à la bibliothèque de General Foods pour étudier la composition du lait. Au bout de quelques mois, il opta pour deux composés chimiques qui simulaient la cuisson. L'un, un pyrophosphate, coagulait le lait, tandis que l'autre, un orthophosphate, accélérail le processus de gélification. Il put ainsi créer un pudding instantané, sans cuisson, bien meilleur, plus stable et plus conservable. « Non seulement il se gélifiait, mais ça ne prenait que cinq minutes au lieu de quinze. Puis il s'arrêtait, il ne devenait pas caoutchouteux. On a donc obtenu un produit supérieur, et avec la marque

Jell-O, on a pris le dessus. » La version de National Brands ne fut jamais produite et la formule de Clausi fit un carton.

J'ai interviewé Clausi pour la première fois à l'été 2010, dans son bureau de Greenwich (Connecticut) à une heure de New York, où il travaille toujours sur divers projets pour l'industrie agroalimentaire. Il avait alors 88 ans, des cheveux blancs, de grosses lunettes de lecture pendues à un cordon et une chemisette. Près de la porte était accrochée une copie du brevet n° 2801924, celui du pudding instantané qui avait fait sa gloire chez General Foods, et derrière son bureau un collage encadré représentant les milliers d'hommes et de femmes qui ont travaillé pour lui dans le centre de recherche de l'entreprise à Tarrytown (État de New York). Sur une étagère je vis un petit camion Tang, l'autre célèbre produit qu'il a créé. Pendant la conversation, il retraça avec aisance ses quatre décennies chez General Foods, s'arrêtant de temps en temps pour fouiller dans ses cartons de dossiers remplis de discours, de mémos et d'autres documents internes. Les additifs alimentaires constituaient un thème récurrent.

L'opinion publique s'en inquiétait parfois, m'expliqua Clausi, surtout quand un incident faisait les gros titres, comme par exemple au début des

années cinquante quand plusieurs enfants furent intoxiqués par des bonbons d'Halloween contenant de trop grandes quantités d'un colorant nommé Orange Numéro 1. À la fin de la décennie, les entreprises utilisaient tellement d'additifs pour produire, conserver, colorer et traiter leurs produits – il existait par exemple plus de mille cinq cents arômes – que les législateurs fédéraux envisagèrent de réexaminer certaines catégories préalablement approuvées. L'un de leurs plus féroces adversaires à Washington ne fut autre que General Foods, l'entreprise qui avait autrefois lié les mains de son jeune chimiste en lui interdisant d'avoir recours à des produits de synthèse. Les dirigeants remettaient en question la décision fédérale en la présentant comme un abus de pouvoir de la part de bureaucrates. General Foods s'était rangé derrière l'opinion de Clausi et affirmait que l'utilisation de produits chimiques dans la nourriture était plus que justifiée, à condition de les manier avec précaution. Les améliorations qu'ils apportaient étaient cruciales pour le secteur, et pas seulement d'un point de vue commercial. La population américaine était en pleine expansion, et les groupes considéraient qu'il était de leur devoir de nourrir les masses en proposant une

nourriture sûre, facile à préparer et abordable. Cette mission était cruciale pour le bien-être de l'Amérique, et pourtant elle était compromise par la faute d'observateurs réagissant de manière excessive à des incidents isolés. « Toutes les personnes raisonnables au sein de la recherche, du gouvernement, du secteur, et même dans l'administration, savaient qu'on avait besoin de ces produits chimiques et voulaient s'assurer que ce qu'on utilisait était contrôlé », m'expliqua Clausi. De plus, les phosphates présents dans la composition du pudding instantané n'ont jamais vraiment inquiété les chercheurs. Le Centre pour la science dans l'intérêt commun s'accorde à dire qu'ils ne présentent de risques que lorsqu'ils sont consommés en grandes quantités. Ils proposent un tableau recensant plus de 140 additifs en fonction de leurs risques de toxicité, et les phosphates sont classés comme sûrs. À terme, les inquiétudes de l'opinion publique concernant des additifs chimiques aux noms compliqués seraient remplacées par une crainte basique concernant trois produits aux noms bien plus simples : le sel, le sucre et la graisse.

Pour Clausi, les désaccords sur les additifs chimiques constituèrent une précieuse leçon qui allait le guider pendant ses quarante ans de carrière.

Le refus initial de l'entreprise avait failli coûter cher. Ni lui, ni les armées d'ingénieurs qu'il allait bientôt diriger à General Foods ne se fieraient désormais à une conception dépassée de ce qui était sain ou approprié pour la nourriture industrielle. « J'ai appris quelque chose dont je me suis toujours souvenu, me dit-il. Si vous voulez innover, dites-moi où vous voulez aller, mais pas comment je dois y parvenir. »

Au secteur marketing de General Foods, où Charles Mortimer œuvra avant de devenir PDG du groupe, les cadres s'enthousiasmaient aussi pour quelque chose dans le pudding de Clausi, quelque chose qui dépassait largement des phosphates aux noms imprononçables. De leur point de vue, le brevet affiché sur son mur et simplement intitulé « Composition du Pudding et le processus pour le reproduire » n'avait pas seulement permis de battre leurs rivaux, il avait montré comment le recours à des additifs pouvait les amener à modéliser une toute nouvelle manière d'envisager la nourriture. Les publicités qu'ils avaient créées pour le pudding reflétaient leur propre excitation, autant que celle des consommateurs. « Rapide ! Facile ! » disait une pub montrant une mère tout sourire s'activant dans une cuisine étincelante pendant que ses deux enfants la

regardaient faire. « Le nouveau dessert des grosses journées ! Vous pouvez le préparer et le servir à la toute dernière minute ! » disait une autre. Mais ce qui excitait la branche marketing n'était pas le phosphate ni un autre produit chimique et ce n'étaient d'ailleurs pas eux qui allaient faire de General Foods l'entreprise agroalimentaire la plus importante et la plus riche du monde. C'était la manière dont le pudding – un succès immédiat – simplifiait la vie du consommateur moderne. Quand Mortimer sortit du service marketing au début des années cinquante pour prendre la tête de l'entreprise, il trouva un nom pour ce phénomène : la commodité. Et ce n'était pas un simple additif, expliqua-t-il dans un de ses discours : « Servir le consommateur moderne est devenu un art créatif grâce à la commodité, le super-additif qui change radicalement la face du business. » Le pudding instantané avait donné à Clausi le statut de sauveur, et il ne fallut pas longtemps avant que le jeune chercheur ait une nouvelle occasion de briller. En 1952, il fut envoyé à Battle Creek (Michigan) où Post, une filiale du groupe, avait grand besoin de son aide. Après des années de succès ininterrompu, elle se retrouvait prise dans une lutte à mort au rayon céréales. Aucun composant chimique ne serait utile

dans cette situation qui requérait des solutions bien plus basiques : beaucoup de sucre et le flair de Mortimer.

Entre la fin du XIX^e siècle et la fin des années quarante, les céréales commercialisées par Post – tout comme celles des autres grandes marques – furent dorées, grillées, soufflées mais pas ou peu sucrées. Les céréales étaient présentées comme des substituts sains à ce que le pays mangeait au petit déjeuner : mortadelle, bacon, saucisse. En effet, le médecin qui avait inventé les pétales de céréale, John Harvey Kellogg, était pour le moins rigoriste en matière de sucre puisqu’il dirigeait son entreprise depuis un sanatorium dans lequel celui-ci était interdit. Tout cela changea assez soudainement en 1949 quand Post devint la première grande marque à vendre des céréales sucrées, ce qui permettait aux fabricants, et non aux parents, de contrôler les quantités de sucre dans le bol des enfants. Post proposa une série de produits avec des noms tels que Sugar Crisps, Krinkles et Corn-Fetti, que les enfants adorèrent.

Mais rien dans ce milieu ne reste exclusif bien longtemps, et les rivaux de Post descendirent bientôt dans l’arène. Ils mirent à profit leurs stratégies

marketing supérieures, et le dépassèrent rapidement avec leurs nouvelles créations sucrées. General Mills sortit un trio de céréales nommées Sugar Jets, Trix et Cocoa Puffs puis un flot constant de produits dérivés qui conquièrent rapidement d'énormes parts de marché. En 1951, Kellogg se détacha du peloton grâce à un véritable coup de force : Tony le Tigre, la mascotte que les gamins adoraient pour son célèbre rugissement. Repoussé à la troisième place, General Foods décida de changer de tactique. Le chef de la section céréales fut renvoyé et les survivants convoqués au siège new-yorkais pour recevoir les nouveaux ordres. S'ils ne pouvaient pas battre Kellogg et General Mills sur le terrain des céréales, ils allaient devoir trouver autre chose à vendre pour le petit déjeuner, quelque chose d'aussi rapide, simple et apprécié par les enfants.

À l'époque General Foods était moins une entreprise agroalimentaire qu'un monstrueux Caddie qui se remplissait avec les plus grosses marques qu'il pouvait s'offrir. L'entreprise avait connu des débuts modestes en 1895 quand elle vendait une boisson à base de céréales nommée Postum, qui, étant donné l'intérêt récent des consommateurs pour une alimentation plus saine, affirmait contenir « une

petite quantité de mélasse de la Nouvelle-Orléans ». En 1929, Postum, qui vendait également des céréales Grape-Nuts, acheta une entreprise de surgelés, General Foods, dont elle prit le nom. Grâce au soutien financier de Goldman Sachs, General Foods commença à acheter certaines des marques alimentaires les plus populaires aux États-Unis : Jell-O, Kool-Aid, les sirops Log Cabin, tous les produits Oscar Mayer à base de viande, les biscuits Entenmann, la mayonnaise Hellmann, le café Maxwell, les surgelés Birdseye, et le Minute Tapioca, le pudding sucré qui donna naissance au Minute Rice. En 1985, quand General Foods fut racheté par Philip Morris, la start-up à 18 millions de dollars était devenue un leader de secteur pesant 9 milliards. Le groupe employait 56 000 personnes, disposait d'un budget recherche de 113 millions de dollars et possédait d'importantes parts de marché dans les boissons en poudre, les céréales, le café, la charcuterie, les saucisses et le bacon.

General Foods demeura dans son siège new-yorkais jusqu'au début des années cinquante avant de quitter ses bureaux encombrés de Park Avenue pour un complexe de quatorze hectares en banlieue, à White Plains. Conçu par le célèbre architecte Philip Johnson, le parking était lui aussi un chef-d'œuvre

équipé d'une allée couverte et chauffée qui disait aux 1200 employés : « Vous comptez et nous allons quelque part ». L'un des hommes qui arrivaient de Battle Creek en ce jour de 1956 se doutait déjà qu'il comptait. Al Clausi, maintenant âgé de 34 ans, était devenu l'un des plus jeunes managers de General Foods, et il avait lutté vaillamment pour remettre Post sur pied. À cette période, les fabricants de céréales ne se contentaient plus d'ajouter du sucre, ils en avaient fait leur ingrédient principal, la teneur en sucre de certaines recettes dépassaient même les 50 %. Post ne pouvait pas tellement s'améliorer sur ce plan, mais Clausi donna un avantage à l'entreprise en modifiant l'aspect des céréales. Il inventa les Alpha-Bits, les céréales en forme de lettres. L'idée lui était venue un soir alors qu'il mangeait des pâtes : les céréales aussi pouvaient avoir des formes intéressantes. « On s'est dit que ça plairait aux enfants, m'expliqua-t-il. Les Alpha-Bits se vendaient grâce à leur forme et parce que c'était un mélange d'avoine et de maïs, pas parce qu'elles ressemblaient à des bonbons^{*}. »

Le plus difficile dans ce projet n'était pas d'optimiser la teneur en sucre de ces céréales, mais de s'adapter à l'étrange manière dont elles sont

confectionnées. En général, la pâte qui forme la céréale est d'abord extraite de farine d'avoine et d'amidon de maïs puis expédiée grâce à une sorte de canon dans une boîte grande comme une pièce dans laquelle la soudaine chute de pression transforme en vapeur l'humidité présente dans la pâte, ce qui la cuit et la fait gonfler. Mais pour conserver la forme des lettres pendant l'envol à travers la pièce, Clausi dut inventer un mélange de pâte cuite et non cuite. Les Alpha-Bits inspirèrent une ribambelle de nouvelles formes de céréales, y compris chez Post, avec les Honeycomb, les Crispy Critters et les Waffle Crisp.

En plus d'être un excellent chimiste, Clausi était un homme sociable et avenant, son naturel ouvert faisait de lui une sorte d'anomalie dans un secteur où les ingénieurs étaient souvent introvertis. Clausi naviguait facilement entre les labos où les chimistes élaboraient leurs formules et les bureaux du marketing où les commerciaux, considérés comme les méchants de l'entreprise, avaient généralement une vision négative des techniciens. Clausi jouait les médiateurs, surtout quand les consommateurs en demandaient plus et réclamaient plus de fibres et moins de graisses. Les cadres du marketing demandaient alors des changements instantanés et Clausi intervenait pour arrondir les angles. « Ça

rendait fous les ingénieurs, dit-il. Au marketing, ils réagissent du tac au tac. Quand on leur demande des produits allégés, ils vont voir les techniciens et disent : “Il faut que *tous* nos produits soient allégés !” »

Même s’il était très doué, Clausi n’avait pas encore de grandes visions quant à ce que les inventeurs comme lui pouvaient réaliser vis-à-vis des habitudes alimentaires des Américains. Celle-ci viendrait de Charles Mortimer, le dirigeant qui avait convoqué Clausi et d’autres pour parler des pertes subies lors de la guerre des céréales. Mortimer n’avait jamais eu de problème avec la branche marketing de General Foods. C’était *lui* la branche marketing, et il en fut le chef jusqu’à devenir PDG du groupe. Petit, il avait été traité de « gros ». C’était un enfant trapu, un rat de bibliothèque lui aussi originaire de Brooklyn, où son alimentation était principalement composée de viande et de pommes de terre. Mais, devenu cadre supérieur, il mettait une telle pression sur ses équipes que celles-ci lui avaient trouvé un autre surnom : « Charlie Dans-une-heure » – comme dans : « Vous pourrez me rendre ça dans une heure ? » Ses onze ans à la tête de General Foods, de 1954 à 1965, furent vus comme un âge d’or : les

ventes doublaient, les profits triplaient et General Foods amenait l'Amérique tout entière à repenser son alimentation.

« Aujourd'hui, les attentes des consommateurs sont si élevées et les produits sortent à un rythme si rapide que la ménagère est généralement incapable de dire ce qu'elle veut vraiment – jusqu'à ce qu'une entreprise audacieuse crée le bon produit et qu'elle le trouve dans un magasin, déclara Mortimer dans un discours qu'il prononça devant les cadres commerciaux l'année de sa retraite. Je n'ai pas en tête un seul produit General Foods que nous vendions quand je suis devenu dirigeant il y a onze ans qui soit resté dans les rayons sans avoir été modifié et, bien entendu, amélioré. » Mortimer n'avait pas fait venir les cadres des céréales depuis Battle Creek pour leur taper sur les doigts . Ce n'était pas son style. Il voulait leur dire de tenir bon dans le combat contre les autres fabricants, et surtout, il voulait qu'ils repartent à l'offensive. Ils pouvaient transformer leur point faible en point fort, à condition de modifier légèrement leur position. S'ils se faisaient battre par des entreprises qui vendaient des céréales mieux qu'eux, alors il fallait qu'ils vendent autre chose pour le petit déjeuner. Il faudrait peut-être tout inventer car on ne pouvait pas

compter sur les ménagères pour y penser par elles-mêmes. Mais il n'y avait aucune limite, et il ne leur imposerait que quelques contraintes. Les produits devaient être simples à acheter, stocker, ouvrir, préparer et manger.

La recherche de la commodité était devenue son mantra. Son but n'était pas de mener uniquement son entreprise vers ce nouveau monde : il voulait convertir l'industrie tout entière à ce concept. Dans les années qui suivirent, il partagea ses idées avec des dirigeants d'autres entreprises de l'agroalimentaire. Mais ce jour-là, Mortimer ne s'intéressait qu'à la baisse des parts de son entreprise sur le marché du petit déjeuner. « Qui a dit qu'on ne devait manger que des céréales ? demanda-t-il. Vous n'êtes pas céréaliers, vous vendez des petits déjeuners. »

Pour enfoncer le clou et pousser ses employés à réfléchir, il leur décrivit la scène joyeuse de ses enfants déboulant dans la cuisine pour commencer leur journée. Ils ne se contentaient pas d'un bol de Sugar Crisps ou de Cocoa Puffs. « Ma fille aime manger du gâteau au petit déjeuner », dit-il. Plus de cinquante ans après, les mots prononcés par Mortimer étaient toujours gravés dans la mémoire d'Al Clausi. Assis à son bureau, il m'expliqua que

l'histoire du gâteau et le reste du discours de Mortimer avaient été plus qu'une inspiration. Ils lui avaient donné les moyens d'atteindre et d'aider la ménagère d'une manière qu'elle n'avait jamais imaginée. Si elle ne voyait pas à quel point elle avait besoin de commodité, c'était aux inventeurs comme Clausi de lui montrer la voie. « Ça m'a ouvert les yeux », dit-il.

Au cours de ses quarante-cinq années chez General Foods, Clausi est intervenu dans tous les rayons du supermarché, y compris celui de la nourriture pour animaux, qui a été le plus simple à transformer d'après lui. Avant que ses collègues et lui ne se penchent sur la question, la nourriture pour chiens était vendue dans des boîtes et des sacs, elle était sèche comme un os et sans attrait particulier. Le problème venait des bactéries qui se développent dans l'humidité. Pour que la pâtée soit sûre, il fallait qu'elle reste sèche. Clausi s'aperçut que s'il ajoutait du sucre la bactérie restait à l'écart malgré l'humidité, car celui-ci jouait un rôle de liant et lui rendait l'eau inaccessible. Le résultat fut baptisé Gaines-Burgers : les paquets pouvaient rester en rayon au moins aussi longtemps que les versions sèches. L'idée d'utiliser du sucre pour repousser les bactéries est maintenant

répandue, surtout pour les produits à faible teneur en matière grasse.

Le plus grand triomphe de Clausi n'avait cependant rien à voir avec la nourriture pour chien et changea les petits déjeuners américains pour toujours. À partir de 1956, il employa ses talents de chimiste et de manager pour transformer le jus d'orange en Tang, un produit de synthèse composé à 100 % de composants chimiques et de sucre et garanti 0 % naturel.

Le projet Tang fut lancé immédiatement après le discours mobilisateur de Mortimer à White Plains. Avant de retourner à Battle Creek, Clausi passa dans son ancien laboratoire à Hoboken où il suivit le conseil de son patron et essaya de voir les choses en grand. « Est-ce que vous travaillez sur quelque chose que l'on pourrait manger ou boire au petit déjeuner ? demanda-t-il.

— On développe des jus synthétiques, comme du jus d'orange, lui répondit Domenic DeFelice, le directeur du laboratoire. Mais on est encore loin du compte.

— Je peux jeter un coup d'œil ? »

Les scientifiques d'Hoboken avaient inventé des concoctions formidables, notamment celle à l'orange. Elle n'était pas trop claire comme les autres boissons

en poudre que Clausi avait pu goûter. Elle avait une bonne sensation en bouche, et les arômes évoquaient de vraies oranges. C'était bien meilleur que ce que les gens buvaient alors au petit déjeuner. « On n'avait pas de jus d'orange frais comme aujourd'hui, m'expliqua-t-il. On avait le choix entre du jus concentré surgelé en forme de palet de hockey qu'il fallait décongeler dans l'évier pendant une demi-journée et qui était plein de pulpe, ce que les enfants n'aiment pas, et du jus en canette au goût métallique. »

DeFelice et son équipe étaient désespérés. Quand ils ajoutaient toutes les vitamines et les minéraux nécessaires pour reproduire le profil nutritionnel du véritable jus d'orange, leur boisson prenait un goût de ferraille. Clausi les écouta puis, avec ses qualités de diplomate, porta le problème au service marketing où le directeur, Howard Bloomquist, lui dit que les techniciens étaient trop difficiles – ou plus précisément qu'ils se trompaient quant aux inquiétudes des consommateurs. Bloomquist affirmait que les gens associaient généralement le jus d'orange à la vitamine C et pas aux autres nutriments que les techniciens essayaient d'ajouter dans leur boisson de synthèse. Or, par chance, la vitamine C

était le seul nutriment qui ne modifiait pas le goût de leur mixture. Clausi retourna au labo et les poussa à oublier tout ce qu'ils voulaient ajouter d'autre. Ainsi naquit le Tang, don de l'ingénieur aux consommateurs pressés. Lancé en 1958, il fit lui aussi voler en éclats une corvée des mères de famille. Les publicitaires de General Foods s'en donnèrent à cœur joie : « Nouveau ! Instantané ! Il n'y a qu'à ajouter de l'eau, disait la publicité. Pas besoin de presser ni de décongeler. Le goût qui réveille. Toujours le même délice ensoleillé, verre après verre. » « La meilleure chose qui soit jamais arrivée au petit déjeuner », disait une autre pub.

Clausi m'expliqua que le Tang n'avait jamais eu pour vocation de contenir beaucoup plus de sucre que le jus d'orange naturel. Si les gens suivaient les indications sur le paquet et ne se servaient que des cuillères rases, la boisson était alors à peine plus sucrée que le vrai jus d'orange. Mais c'était l'une des beautés du Tang : son point de félicité était facile à ajuster. Il n'y a qu'à verser des cuillères bombées ou en rajouter une petite supplémentaire, et il devient vite aussi sucré qu'un soda. La puissance marketing de ce point de félicité mobile sauta aux yeux de General Foods quand ils commencèrent à le commercialiser dans d'autres pays. Clausi fit partie

d'un voyage en Chine dans les années soixante-dix au cours duquel furent organisés des tests consommateurs. « On a commencé à Pékin, et plus on descendait vers le sud, plus les gens voulaient que leur Tang soit sucré. » Aujourd'hui, avec plus de 500 millions de dollars de ventes annuelles, il se vend plus de Tang en Chine et en Amérique latine – une autre région du monde où le sucre est particulièrement apprécié – qu'aux États-Unis.

Une autre caractéristique inattendue du Tang a contribué à son succès. La Nasa était à la recherche d'une boisson qui ne pèserait pas trop sur la digestion, du fait des contraintes dans l'espace en matière de toilettes. Le jus d'orange naturel contient trop de fibres dans sa pulpe, mais le Tang, lui, était idéal (ce que les spécialistes désignent sous le terme de nourriture « sans résidu »). Quand la Nasa en a entendu parler, Clausi a donné des consignes à un de ses collègues : « Dis-leur que nous serions honorés de les aider et que nous leur fournirons tout ce qu'il leur faudra gratuitement. » Le 20 février 1962, quand John Glenn atterrit après son voyage en orbite autour de la Terre, il déclara à la presse que la seule chose qu'il avait aimée dans sa nourriture spatiale, c'était le Tang. Les ventes explosèrent grâce à cette

publicité.

Dans les jours qui suivirent les exhortations de Charles Mortimer, les cadres en céréales de Battle Creek montrèrent qu'ils étaient eux aussi capables de voir les choses en grand. En 1961, ils sortirent une invention susceptible de remplacer un petit déjeuner complet. C'était également une boisson en poudre, le Brim, présentée comme « un petit déjeuner dans un verre ». La popularité de ce nouveau « petit déjeuner instantané » était assurée par son goût sucré. Puis, deux ans plus tard, les inventeurs de chez Post furent à deux doigts de reproduire le gâteau que la fille de Mortimer aimait manger le matin. Ils bricolèrent leur chaîne de production pour obtenir deux rubans de pâte. L'un des rubans était tartiné de confiture, avant d'être recouvert par l'autre pour donner un sandwich, qui était ensuite coupé en carrés dont les bords étaient pincés et cuits. Ces biscuits, nommés Pop-ups, répondaient aux critères de commodité de Mortimer : ils étaient vendus dans des boîtes, ils pouvaient rester des mois sur une étagère, on pouvait les manger rapidement et il n'y avait même pas besoin d'allumer le four pour les réchauffer puisque le grille-pain suffisait. Comme souvent pour les créations alimentaires, le signe le plus clair de leur succès fut la vitesse à laquelle ils furent copiés.

Quelques mois après la sortie des Pop-ups, Kellogg, le rival de Post, produisit une version encore plus aboutie de cette pâtisserie matinale pauvre en fruits mais riche en sucre avec près de 19 grammes (quatre cuillères à café) par portion. Les vingt-neuf sortes de Pop-Tarts, ainsi qu'ils furent nommés, ne sont ni plus ni moins que des gâteaux, ou du moins des biscuits, pour le petit déjeuner. Parmi les parfums proposés : pépites de chocolat, cookie aux pépites de chocolat, choco-caramel, cookie et crème, et S'mores.

La beauté de cette invention fut sa plasticité. Quand les ventes commencèrent à faiblir, quarante ans plus tard, les Pop-Tarts ne furent plus vendus comme un petit déjeuner chaud mais comme un « goûter froid ». Les ventes augmentèrent de 25 %, d'après le rapport de Kellogg sur sa campagne marketing de 2003, après qu'une riche cible affamée fut identifiée : « Les 30 millions de 9-14 ans avec un pouvoir d'achat d'environ 38 millions de dollars. »

Les dirigeants d'entreprises commercialisant une grande variété de produits étaient invités chaque année à New York par le Conference Board, une vénérable association plus connue aujourd'hui pour ses études sur « la confiance des ménages ». En 1955, le discours principal fut prononcé par Charles

Mortimer, qui alla droit au but. La nourriture, l'habillement et le logement étaient toujours importants, mais il existait désormais un quatrième élément essentiel qui pouvait « être résumé en un seul mot : la commodité, avec un C majuscule ». « La commodité est un additif qui doit être conçu, intégré, incorporé, injecté, introduit ou ajouté à nos produits et services si l'on veut satisfaire la demande des clients. C'est le nouveau facteur de l'acceptation et de la demande par les consommateurs. »

La commodité pouvait être un facteur formel, expliqua-t-il, citant les pâtées pour chien Gaines-Burger que l'on pouvait conserver pendant des semaines dans la buanderie. Elle pouvait être un facteur temporel, comme les épiceries qui restaient ouvertes le soir à travers le pays pour satisfaire le nombre toujours plus important de femmes actives. Elle pouvait enfin concerner le packaging, comme les bouteilles de bière qu'il fallait autrefois rapporter au magasin et qui étaient désormais jetables ou les plats à tarte en aluminium que l'on voyait apparaître dans les rayons. « L'Américain moderne est prêt à payer pour ce supplément, poursuivit Mortimer. Pas à cause d'une fainéantise innée, mais parce que nous sommes disposés à mettre à profit nos revenus plus

importants pour nous offrir des vies plus riches, nous avons donc mieux à faire que de mixer, mélanger, peser, couper, mesurer, cuisiner, servir, et toutes les autres actions du quotidien. »

Comme par magie, des gadgets pratiques arrivèrent dans les épiceries cette année-là, permettant à la ménagère moderne d'échanger un peu de sa nouvelle richesse contre du temps hors de la cuisine. Des biscuits préparés que l'on pouvait sortir d'un paquet en tirant sur un fil firent leur apparition. Des produits pour lave-vaisselle avec des composants spéciaux qui ne laissaient pas de traces. Une compagnie lança même des becs verseurs en plastique que l'on pouvait planter dans les briques de lait et de sirop.

Alors que les entreprises agroalimentaires suivaient la voie tracée par Mortimer, seul un obstacle se dressait encore sur le chemin de la transformation sociale qu'il avait envisagée : l'armée d'enseignants et de travailleurs de proximité qui s'entêtaient à promouvoir des repas maison préparés à l'ancienne. Ces dizaines de milliers d'éducateurs apprenaient aux enfants et aux jeunes ménagères comment cuisiner, mais aussi comment faire les courses pour éviter la nourriture industrielle. On comptait parmi eux quelques milliers de

fonctionnaires employés par le ministère de l'Agriculture pour faire du porte-à-porte et enseigner les rudiments du jardinage, de la mise en boîte et de la nutrition. Le principal bataillon de cette armée était constitué par les vingt-cinq milles professeurs qui enseignaient l'économie ménagère dans les lycées. Ces cours faisaient partie des programmes et on y apprenait à s'occuper de sa maison et de sa communauté.

Si quelqu'un avait dû symboliser le professeur d'économie ménagère de cette époque, c'était une fille de la campagne de 34 ans nommée Betty Dickson. Elle avait grandi à York County (Caroline du Sud), une vieille région forestière du Piémont, au sud-ouest de Charlotte. Ses parents cultivaient le coton, mais ils avaient aussi leur propre potager et ne possédaient pas de congélateur. Dickson avait appris à cuisiner avec sa mère. Elle était allée à l'université et avait obtenu un diplôme d'enseignement, mais ce fut ses savoir-faire pratiques qu'elle transmit à ses élèves de lycée. « Je leur enseignais le b.a.-ba, rappela-t-elle. Ils savaient à peine faire bouillir de l'eau. Mais on apprenait à cuisiner des biscuits, de la viande, des légumes et des desserts. » Une partie de l'enseignement était consacrée aux courses. Dans la

petite épicerie locale, elle pouvait montrer ce qu'il fallait faire et ne pas faire. Elle demandait aux élèves de préparer des listes de commissions pour éviter d'acheter des choses dont ils n'avaient pas besoin et « de comparer les prix, parce qu'on n'avait pas autant d'argent à l'époque ».

Dickson était membre de l'Association américaine de l'économie ménagère. Sa fondatrice, Ellen Henrietta Swallow Richards, avait mis ses études de chimie au MIT au service de la défense des consommateurs. Richards recherchait des traces de produits toxiques dans les plats industriels, militait pour une nourriture saine et bon marché à l'école et à la maison et refusait l'idée selon laquelle la « commodité » devait être l'apanage du secteur agroalimentaire. L'Association affirmait que les ménagères étaient capables de faire mieux dans ce domaine. Pour appuyer son propos, elle conduisit une expérience sur un gâteau à double étage en 1957 dans laquelle elle comparait une préparation industrielle et un appareil maison. Les résultats, publiés dans le journal de l'Association, montraient que le gâteau maison était non seulement moins cher et meilleur, mais qu'en plus il ne demandait que cinq minutes de préparation supplémentaires. Cerise sur le gâteau, la préparation maison pouvait être

conservée en grandes quantités et être ainsi disponible en cas d'urgence. Seulement, le monde pour lequel Dickson et les autres professeurs luttèrent, une société qui valorisait la cuisine, montra des signes de faiblesse dès 1955. Près de 38 % des Américaines travaillaient déjà à l'extérieur de chez elles. Quand elles rentraient le soir, elles devaient se consacrer à un deuxième travail, encore plus exigeant : s'occuper de leur mari et de leurs enfants.

Du point de vue du secteur agroalimentaire, ces femmes avaient besoin d'aide. Elles ne pouvaient pas préparer un repas entier, même si cela aurait été plus sain pour leur famille. Les soirées étaient expédiées de plus en plus rapidement. La télévision faisait son apparition dans de nombreux foyers, ce qui ajoutait une nouvelle distraction. Qui aurait voulu traîner à table ou s'embêter à faire la vaisselle au moment où *Lassie* ou *Gunsmoke* commençait ? Si les professeurs d'économie ménagère étaient incapables de voir que la société changeait rapidement, alors les géants de l'agroalimentaire accompliraient leur mission en changeant la nature même de leur discipline.

Au milieu des années cinquante, ils entreprirent deux manœuvres ingénieuses pour gagner le cœur des femmes actives. La première fut de créer leur

propre armée de professeuses. Radieuses et branchées, ces femmes employées par les entreprises organisaient des concours, animaient des cuisines de démonstration et donnaient des cours aux mères et aux filles, faisant directement concurrence aux enseignements dispensés dans les lycées. En 1957, General Foods employait soixante économistes ménagères pour promouvoir ses gammes et collaborer avec ses techniciens afin d'élaborer de nouveaux produits. Elles étaient glamour et avaient du style, ce dont Al Clausi peut témoigner puisqu'il a épousé l'une d'entre elles.

La seconde manœuvre fut sans doute la plus efficace. Pour rivaliser avec les techniques qu'enseignait Betty Dickson, le secteur dégaina sa propre Betty pour prêcher son credo de la commodité. Son nom était Betty Crocker, et elle devint rapidement l'une des femmes les plus célèbres d'Amérique, bien qu'elle fût totalement fictive. Betty Crocker avait été créée par le manager du service publicité de Washburn Crosby (qui deviendrait par la suite General Mills) et elle ne dormait jamais. Elle naquit sous la forme d'une signature chaleureuse en bas des lettres de promotion envoyées aux consommateurs, puis elle répondit bientôt chaque jour à cinq mille fans dévoués, comme par exemple

Mme Springer qui lui écrivit à la fin des années cinquante pour lui dire comme elle aimait le mélange Party Cake. « Vous verrez que les mélanges Party Cake, Devils food cake, Ginger-cake et Cooky sont tous d'épatants moyens de gagner du temps », répondit Betty Crocker.

Ses slogans accrocheurs, comme « Je vous promets un gâteau parfait, chaque fois que vous cuisinez », passaient à la radio, à la télévision et dans les magazines. Elle ouvrit une série de show-rooms, les Betty's Kitchens, où les femmes pouvaient apprendre à cuisiner des plats préparés, grâce aux préparations Bisquick et d'autres produits General Mills. Ces cuisines devinrent si célèbres que le fameux débat dans la cuisine de 1959 entre le vice-président Richard Nixon et Nikita Khrouchtchev se tint dans une reproduction d'une Betty's Kitchen destinée à promouvoir la cuisine moderne à la Foire américaine de Moscou. Betty Crocker lança également une série de livres de recettes à succès, les *Big Red*, qui révolutionnèrent bien plus que les desserts. Comme le souligne Susan Marks dans son livre *Finding Betty Crocker : The Secret of America's First Lady of Food*², les recettes et les conseils prodigués dans ces livres contribuèrent au

« basculement radical du régime des Américains vers la nourriture industrielle qui se banalisait dans les rayons des supermarchés ».

Cependant, Betty Crocker ne suffit pas à saper totalement les enseignements de Betty Dickson. Le secteur élaborera alors une autre stratégie, bien plus insidieuse : à la manière du FBI de J. Edgar Hoover, ils infiltrèrent l'Association de professeurs d'économie ménagère. L'opération fut d'abord financière et publicitaire, comme le montrent les archives du journal de l'Association. Pour la seule année 1957, General Foods alloua 288 250 dollars en bourses et programmes d'aide, gagnant ainsi la gratitude de toute une génération d'enseignants. L'Association dédia ensuite toute une partie de son journal à la promotion des produits pratiques, depuis les farces pour poulet Stove Top jusqu'aux préparations pour gâteaux. Puis General Foods et d'autres industriels achetèrent de grands encarts publicitaires pour présenter les espaces qu'ils tenaient dans les foires de l'Association.

Le secteur commença ensuite à faire rentrer des personnes au sein de l'Association pour la modifier à ses fins. Ils financèrent des candidats aux postes de direction proposant une vision nettement pro-industrielle de l'économie ménagère. Marcia

Copeland, une cadre de chez General Mills qui devint présidente de l'Association en 1987, me dit que le déclin de la cuisine maison ne fut pas le résultat d'un complot industriel mais la conséquence logique du plus grand rôle des femmes dans la société. « Quand je suis arrivée à General Mills en 1963, il était déjà évident que les gens n'avaient ni le temps, ni l'envie de préparer des repas maison. Ils savaient faire un plat, par exemple un rôti braisé, mais c'était leur spécialité pour les soirs où ils recevaient. Ça pouvait d'ailleurs être du pain ou un dessert, quelque chose d'un peu spectaculaire. Nous avons cherché à ce que General Mills rende la nourriture divertissante. »

À cette époque, les enseignants furent obligés de changer leurs programmes pour faire face aux problèmes pressants qui commençaient à peser sur la ménagère moderne. Il serait faux de dire que Betty Dickson a été la dernière professeure d'économie ménagère américaine. La matière existe toujours, mais son objet a radicalement changé au cours des années soixante-dix et quatre-vingt. Quand l'Association remit à Dickson le prix de professeur de l'année en 1980, elle fut félicitée car son cours comprenait encore des séquences dédiées aux courses et à la cuisine. Les professeurs récompensés

l'année suivante ne furent pas nommés parce qu'ils avaient enseigné aux élèves comment préparer eux-mêmes leur repas mais pour leur avoir appris à chercher un emploi et à consommer.

On peut considérer que Dickson avait déjà perdu son combat en 1959, alors qu'elle n'en était qu'à sa sixième année d'enseignement. *Time* publia un long article sur la nourriture industrielle et, pour illustrer les formidables avancées en matière de cuisine, il choisit Charles Mortimer en couverture. L'article, intitulé « La vie moderne : réchauffez et servez », racontait comment une secrétaire de Hollywood avait pu préparer un dîner pour quatorze convives en rentrant du bureau un soir de semaine. Elle avait servi des hors-d'œuvre, un cocktail de crevettes, du homard thermidor, une salade, des pointes d'asperge accompagnée d'une sauce hollandaise, du riz, des petits pains, un gâteau avec un glaçage et de la glace. « Pratiquement chaque bouchée de cet appétissant repas avait été lavée, coupée, pelée, décortiquée, précuite, mélangée et assaisonnée par des "bonnes industrielles" bien avant d'arriver dans sa cuisine, s'enthousiasmait le journaliste. Une préparation aussi expéditive aurait certainement déplu à grand-mère, mais elle donne aujourd'hui le sourire à des millions de ménagères américaines. L'augmentation

remarquable de la “commodité” de ces plats industriels – portée par des slogans tels que “instantané”, “prêt à cuire” ou “réchauffez et servez” – a provoqué une véritable révolution dans les habitudes alimentaires de nos concitoyens et apporté une touche de magie dans nos cuisines. [...] Nulle entreprise n’a fait plus pour révolutionner la cuisine américaine que General Foods Corp., la plus grande entreprise de transformation alimentaire du monde. L’étincelle est venue de la gamme de surgelés Birds Eye, sa marque la plus vendue à ce jour. L’année passée, elle a proposé 250 produits (en comptant les différents parfums et variétés) dans 4,5 milliards d’emballages que les ménagères ont emportés chez elles pour 1,1 milliard de dollars. Dans les garde-manger et les réfrigérateurs du Maine à la Floride, ces articles font désormais partie du quotidien : Jell-O, café Maxwell, céréales Post, mélange pour gâteaux Swans Down, Sanka, Minute Rice, pâtée pour chien Gaines, etc. »

En guise de coup de grâce pour l’enseignement traditionnel, Mortimer était cité lisant les interminables instructions du livre de recettes *Fannie Farmer* pour préparer un poisson frais, une corvée qui nécessitait de laver, d’écailler et d’ôter les

arêtes de la pauvre bête. « Sans compter d'autres opérations dégoûtantes avant que la ménagère puisse commencer à se brûler les doigts avec de l'huile bouillante et enfumer sa cuisine avec des odeurs de poisson », commentait-il. « Que lit-on sur une boîte de poisson pané ? “Réchauffez et servez” », concluait-il triomphalement.

Betty Dickson reste diplomate quand elle parle du tournant qu'a connu l'enseignement de l'économie ménagère dans les années soixante et soixante-dix. « Nous enseignions un savoir-faire, mais au fil du temps cela a évolué. C'est devenu une éducation à la consommation. Je suis contente que les perspectives d'emploi se soient ouvertes et que les gens aient pu augmenter leurs revenus. Mais tous ces changements n'ont pas forcément été bénéfiques, notamment pour ce qui est de l'utilisation de ces revenus : il a fallu que les lycéens aient des voitures, et qu'ils trouvent un travail pour se les payer. »

Charles Mortimer est mort en 1978, il est enterré dans son haras du New Jersey que l'un de ses petits-fils a transformé en gîte vinicole. C'est à Al Clausi qu'il incombait de défendre son héritage, ce qu'il eut parfois du mal à faire au cours de notre entretien. Il m'expliqua que le plus frappant dans la doctrine de la commodité aujourd'hui, ce n'est pas de préparer un

pudding en quelques minutes, ni les cuillères de sucre ajoutées à la place d'une orange pressée, ni même que l'on puisse sortir un repas complet du réfrigérateur ou du congélateur. Le plus frappant, d'après lui, c'est de voir cette doctrine remise en cause par les nouvelles générations de consommateurs : les enfants et les petits-enfants de ceux que les techniciens de l'agroalimentaire avaient séduits avec des plats préparés. « La commodité compte toujours beaucoup pour le consommateur, me dit-il. Mais ce n'est plus ce que c'était, on se pose davantage de questions. En quoi est-ce commode ? Quels sont les ingrédients ? À quoi est-ce que je renonce pour la commodité ? »

Clausi travaille toujours comme consultant et il dut rire sous cape quand l'un des vieux rivaux de General Foods l'appela pour lui demander des conseils. C'était Kellogg, qui cherchait à gonfler ses ventes. Conscient des doutes que les consommateurs commençaient à exprimer vis-à-vis de la commodité, Clausi leur conseilla d'envisager autre chose que le sucre pour susciter leur intérêt. « Pourquoi ne pas fabriquer vos céréales à partir d'une source de protéines, par exemple les noix ? Elles ont de grandes qualités nutritionnelles. » L'entreprise Kellogg s'était

toujours fortement appuyée sur le sucre pour battre General Foods dans les années cinquante et maintenait son leadership depuis grâce à lui. Kellogg était allé si loin dans l'utilisation du sucre qu'il n'était pas facile de faire machine arrière. Si les consommateurs commençaient à avoir des doutes quant aux conséquences du sucre sur leur santé, il n'était pas pour autant viable de s'en débarrasser. Le plus grand céréalier du monde allait devoir trouver une autre manière d'attirer des clients, et son salut allait venir d'une branche du secteur agroalimentaire qui prenait de l'envergure de jour en jour : le marketing.

1. Littéralement « nourriture commode », désigne la nourriture industrielle en général.

* - D'après Clausi, les Alpha-Bits étaient beaucoup moins sucrés que les autres céréales. Mais, en 1983, ils furent cités dans un procès parmi les céréales les plus sucrées du groupe et, dix ans plus tard, quand les taux de sel, sucre et graisse commencèrent à être affichés sur les paquets, *Consumer Reports* nota que les marshmallows Alpha-Bits contenaient 49 % de sucre. (*Toutes les notes*

indiquées par un astérisque sont de l'auteur.)

2. « À la recherche de Betty Crocker : Les secrets de la première dame de la cuisine américaine. »

« Céréales ou bonbons ? »

John Harvey Kellogg avait une idée en tête quand il bâtit son immense complexe sanitaire sur les plaines du Michigan à la fin du XIX^e siècle. Il voulait soigner ce que les observateurs avaient baptisé l'« américanite », une douleur à l'estomac et des ballonnements causés par une maladie également connue sous le nom de dyspepsie. La nation entière semblait touchée, en grande partie à cause de ce qu'elle mangeait au petit déjeuner : des saucisses, des steaks, du bacon et du jambon frit. Au cours de la journée, l'Américain moyen pouvait y ajouter du lard salé et du whiskey. De fait, la graisse était devenue un condiment national.

Durant ses études à l'Hôpital Universitaire de Bellevue, à New York, John Harvey Kellogg eut l'occasion de voir de près les effets d'un tel régime sur la santé de ses concitoyens. Alarmé par la quantité d'indigestions dont il fut témoin, il battit prestement en retraite dans son Michigan natal, où il décida que l'Amérique avait besoin de quelqu'un qui

promue une meilleure alimentation.

Kellogg fit l'acquisition d'une minuscule institution médicale à Battle Creek, une ville située à 190 kilomètres à l'ouest de Détroit, et la rebaptisa « Sanatorium de Battle Creek ». Il construisit un solarium, un gymnase et une serre renfermant des hévéas. La réputation de ses cures se propagea et les chambres commencèrent à se remplir. En haute saison, les installations pouvaient accueillir près de quatre cents personnes dont s'occupaient un millier d'employés. Les clients suivaient gaiement une cure de bains, de lavements et d'exercices qui comprenaient une séance d'entraînement au rythme de « La marche du Sanatorium de Battle Creek ». Mais Kellogg cherchait surtout à modifier leurs habitudes alimentaires grâce à un régime strict. Il servait de la bouillie à base de gluten de blé, des crackers d'avoine, des pains à la farine complète et un thé préparé à partir d'une herbe sud-africaine. Il rejetait le sel et détestait le sucre, attribuant les problèmes sanitaires de la nation à une surconsommation de l'un et de l'autre. Il ne servait pas tellement de graisses non plus, les piliers de son régime étant les fibres et une carence en viande.

Lors d'un voyage à Denver en 1894, Kellogg rencontra un entrepreneur dyspeptique qui avait

inventé une céréale à partir de filaments de blé. Conquis par l'idée, il décida de créer sa propre version pour le petit déjeuner. Avec l'aide de sa femme, il fit passer des restes de blé bouilli dans une machine qui les transforma en de fines feuilles de pâte et les passa au four. Il en ressortit des flocons de céréale, qu'il servit à ses clients et que ses clients aimèrent. Ou plutôt qu'ils apprécièrent. En tout cas la texture était différente.

Le marché de la céréale aurait pu se limiter aux clients captifs du sanatorium sans une petite trahison familiale. John Harvey Kellogg avait un frère cadet, Will, qu'il employait comme comptable. Will était bien plus intéressé par l'argent que son frère aîné, toujours parti en voyage scientifique alors que leur établissement avait besoin d'une gestion efficace. Will prit alors la tête des opérations céréalières, réquisitionnant une grange pour préparer la pâte et cuire les pétales. Les frères Kellogg baptisèrent leur entreprise la Sanitas Nut Food Company et, grâce au travail minutieux de Will, elle reçut plutôt un bon accueil malgré l'absence de sucre dans la recette. En effet, ils vendirent 51 440 kilos de céréales en 1896, principalement à leurs patients et aux habitants de Battle Creek.

Encouragé par son frère, Will commença aussi à tester une recette à base de pétales de maïs utilisés dans les brasseries, la céréaline. Il baptisa le résultat les Sanitas Toasted Corn Flakes.

Puis vint la trahison.

En 1906, alors que John Harvey était en Europe pour un voyage de recherche, Will alla acheter du sucre et en versa dans les corn flakes. Ce que les clients du sanatorium aimèrent *vraiment* beaucoup. À son retour, John Harvey était furieux, Will partit donc de son côté. Au bout de quelques mois, il produisait déjà 2 900 boîtes de céréales par jour. Il les avait nommées « Kellogg's Toasted Corn Flakes ». Les deux frères se retrouvèrent au tribunal par deux fois, se disputant les droits d'exploitation commerciale de leur nom de famille. Will l'emporta et, le 11 décembre 1922,registra sa société sous un nouveau nom : Kellogg.

Ainsi naquit le petit déjeuner sucré, et une stratégie industrielle essentielle pour le secteur : dès que des inquiétudes se font entendre à propos d'un des piliers (le sel, le sucre ou la graisse), la meilleure solution est toute simple, il suffit d'échanger le composant en question contre un autre qui inquiète moins. Dans ce cas précis, les petits déjeuners gras du XIX^e siècle, accusés de perturber les estomacs de

la nation, furent remplacés par le bol de céréales sucré du XX^e siècle, lequel était accompagné d'un nouveau lot de questions de santé qui mettraient du temps à toucher l'opinion publique.

Will Kellogg n'est cependant pas la seule personne qu'il faut féliciter, ou blâmer, pour avoir eu l'idée de sucrer les céréales. L'un des premiers clients du sanatorium fut un magicien du marketing nommé C.W. Post. Il y prit des bains et mangea sainement puis, convaincu par son expérience, il se lança dans les affaires. En 1892, il ouvrit un spa concurrent à l'est de Battle Creek et lança une gamme de produits bons pour la santé : un ersatz de café nommé Postum, des céréales baptisées Grape-Nuts (« *grape* » parce qu'elles contenaient du glucose alors connu sous le nom de *grape-sugar* [« sucre de raisin »], « *nuts* » pour leur goût de noix) et des corn flakes sucrés qu'il appela Post Toasties. Son héritage le plus durable fut son sens du marketing. Dans ce qui fut l'une des premières campagnes publicitaires que connut l'Amérique, il vendit son Postum en accusant le café d'être une « drogue » et la caféine d'être « toxique ». Le slogan pour ses premières céréales fut : « Les Grape-Nuts bâtissent des cerveaux ». Enfin, il plaça une image du prophète

Élie sur les boîtes vert et blanc de ses Toasties, une tentative éhontée de profiter du mouvement spirituel qui gagnait le pays au tournant du siècle. En 1897, Post dépensa un million de dollars par an pour ses publicités et engrangea autant de bénéfices.

Will Kellogg se lança lui aussi dans le marketing, Post et lui commencèrent à amasser des fortunes et Battle Creek devint la capitale américaine des céréales. Les entrepreneurs affluaient de tous le pays pour monter des usines, certaines se limitant à un four disposé sous une tente. Bientôt apparurent les Grape Sugar Flakes, les Malt-Too, les Malted Oats, les Korn-Kinks, les None-Such, et les Lucky Boy Corn Flakes. En 1911, Battle Creek comptait 108 marques de céréales, mais Kellogg et Post demeuraient les plus forts. Ils furent bientôt rejoints par un troisième industriel, General Mills, qui commença à fabriquer des céréales dans ses énormes moulins au bord des chutes du Mississippi, à Minneapolis.

Les Trois Grands, tels qu'ils furent surnommés, confirmèrent leur emprise sur le marché des céréales jusqu'à la fin des années quarante, quand Post, devenu la propriété de General Foods, rendit ses céréales encore plus sucrées en les enrobant de glaçage. En 1949, les Sugar Crisps, à base de blé,

firent sensation. Kellogg et General Mills répondirent bien évidemment avec leurs propres créations : Sugar Corn Pops, Surgar Frosted Flakes, Sugar Smacks, Sugar Smiles et Sugar Jets. Les diététiciens de ces entreprises les alertèrent sur les conséquences sanitaires de tout ce sucre ajouté, mais, comme l'expliquent Scott Bruce et Bill Crawford dans leur enquête *Cerealizing America*⁴, ces voix raisonnables furent vite réduites au silence. Jim Fish, à l'époque vice-président du service publicité chez General Mills, témoigna : « Ils furent contredits par les gens du marketing qui disaient : « Il faut évoluer dans ce milieu si on veut survivre ! »

En 1970, les Trois Grands contrôlaient 85 % du marché. Ils étaient en position de force, notamment parce que des changements sociaux radicaux faisaient progresser par bonds les ventes de céréales. À la fin de la décennie, 51 % des femmes travaillaient hors de chez elles, et en examinant les chiffres de plus près, les industriels découvrirent une statistique encore plus intéressante : le chiffre s'élevait à 66 % pour les 25-44 ans. Ces femmes, dont beaucoup étaient mères d'enfants en bas âge, avaient plus d'argent que de temps. Le dîner représentait une difficulté, certes, mais le petit déjeuner était lui aussi

une source de stress, une course contre la montre au cours de laquelle les mères devaient nourrir toute leur famille avant de partir travailler. La commodité était la clé pour commencer la journée. Pour les Trois Grands, cela représentait une occasion unique de prendre le contrôle de la table du petit déjeuner, mais leur pouvoir (en matière de sucre et d'argent) avait encore besoin d'être peaufiné.

Avec l'explosion des ventes de céréales (de 660 millions de dollars en 1970 à 4,4 milliards au milieu des années quatre-vingt), le premier problème que rencontrèrent les Trois Grands vint de l'autorité de la concurrence. Kellogg, Post et General Mills avaient tellement chargé les rayons des supermarchés qu'il ne restait plus de place pour un concurrent sérieux. La Federal Trade Commission (FTC) porta plainte contre les Trois Grands en 1976, les accusant de se partager un monopole pour faire monter les prix. Malgré l'absence d'accord écrit, ils vendaient chaque boîte de céréales vingt à trente cents plus cher qu'ils ne l'auraient fait si les autres entreprises avaient eu assez de place dans les rayons pour les concurrencer. Pour les consommateurs, cela représentait un surcoût cumulé de 1,2 milliard de dollars depuis 1958 et les groupes étaient

susceptibles de gagner encore 128 millions par an si cet oligopole n'était pas démantelé. Le dossier n'a pas amélioré la réputation de la FTC comme défenseur des consommateurs. Les céréaliers réfutèrent les accusations et montèrent une défense efficace, la procédure traîna pendant plusieurs années, jusqu'à ce que la commission décide d'abandonner les poursuites en 1982.

Personne à Washington ne semblait prêt à défier les Trois Grands sur l'épineux problème du contenu de leurs boîtes. En effet, ceux-ci avaient des alliés loyaux : l'État fédéral, et plus particulièrement la Food and Drug Administration (FDA) chargée de superviser la fabrication des céréales et de tous les produits alimentaires transformés à l'exception de la viande et de la volaille, responsabilité du ministère de l'Agriculture. Elle ne voulut pourtant jamais considérer le sucre comme un problème de santé publique. De plus, elle refusa à plusieurs reprises d'obliger les fabricants à indiquer les quantités de sucre ajouté sur les emballages. Les parents se doutaient bien de ce qui poussait leurs enfants à se jeter sur les paquets de Kaboom, Count Chocula (General Mills) ou Sugar Frosted Flakes (Kellogg), mais faute de chiffres précis, le sucre ne restait qu'une vague inquiétude.

Tout ceci changea en 1975 quand il devint soudain un objet d'angoisse pour les consommateurs. Alors que Washington n'avait pas su agir, deux hommes de la société civile s'attaquèrent aux Trois Grands. L'un, Ira Shannon, dentiste de l'Hôpital des anciens combattants de Houston, décida qu'il fallait agir face au nombre croissant de caries qu'il voyait chez ses jeunes patients. D'après les estimations, il y avait à tout moment un milliard de dents cariées dans les bouches américaines. Il acheta soixante-dix-huit boîtes de céréales dans son supermarché afin de mesurer lui-même leur teneur en sucre. Un tiers des céréales avaient des taux de sucre compris entre 10 et 25 %, un deuxième tiers affichait des taux de 25 à 50 % et onze marques dépassaient les 50 %, les Super Orange Crisps grimant jusqu'à 70,8 %. En croisant ces données avec les archives publicitaires, il s'aperçut que les marques les plus sucrées étaient aussi celles qui étaient les plus promues pendant les dessins animés du samedi matin.

Un deuxième critique armé du rapport du dentiste s'était joint à la cause et représentait une menace bien plus sérieuse pour le secteur. Jean Mayer, professeur de nutrition à Harvard, était une autorité en la matière, notamment sur les questions de faim

et de pauvreté. Alors conseiller du président Nixon, il avait organisé en 1969 la Conférence de la Maison-Blanche pour la nourriture, la nutrition et la santé qui avait débouché sur la création des bons alimentaires et la généralisation des cantines scolaires pour les enfants nécessiteux. Tout cela l'avait rendu populaire auprès du secteur agroalimentaire puisque ces programmes avaient ouvert de nouveaux marchés.

Cependant, avec ses recherches novatrices sur l'obésité, Mayer était devenu une menace. Il doit sa renommée au fait qu'il découvrit que le désir de manger est contrôlé par le taux de glucose dans le sang et par l'hypothalamus, le sucre exerçant lui-même une grande influence sur eux. Ce fut l'un des premiers contempteurs du sucre, l'additif alimentaire le plus dangereux qui soit selon lui. Il soulignait ses liens avec le diabète et contredisait fermement l'idée défendue par le secteur selon laquelle il jouait un rôle précieux en fournissant des calories bon marché. En 1975, il exprima ses inquiétudes quant à l'industrie céréalière et publia un article d'opinion dans plusieurs journaux sous le titre : « Céréales ou bonbons ? » Mayer ne prit pas de gants. Évoquant le rapport du dentiste et l'inefficacité de la FDA, il accordait au moins une chose au secteur : leurs

produits contenaient effectivement un grand nombre de vitamines et de minéraux. Mais ce n'était là qu'une ruse, certaines barres chocolatées étant plus riches en protéines que beaucoup de céréales. Mayer les désignait sous le nom de « vitamines dragéifiées » et allait plus loin : « J'affirme que les céréales contenant plus de 50 % de sucre devraient être vendues comme des "imitations de céréales" ou des "friandises aux céréales" et que leur place se trouve dans le rayon sucreries. »

Face à la croisade de Mayer et à l'inquiétude grandissante des parents, les Trois Grands ne cherchèrent pas à contre-attaquer. Le sucre se retrouva pourtant au cœur des débats à la conférence des journalistes et auteurs spécialistes des questions alimentaires de 1977. Plusieurs industriels tentèrent alors de répondre aux questions de l'opinion publique. Le président du groupe Gerber, par exemple, une entreprise qui commercialise des produits pour enfant, expliqua qu'ils avaient récemment retiré deux produits très sucrés de leur gamme de nourriture pour bébés, le Blueberry Buckle et le Raspeberry Cobbler, sous la pression des activistes. « Nous n'avons jamais prétendu qu'ils étaient particulièrement sains, précisa-t-il, nous

avons simplement dit qu'ils avaient bon goût. » Ce fut ensuite au tour de Kellogg de s'expliquer : comment pouvaient-ils continuer de désigner leurs produits les plus sucrés sous le nom de « céréales », c'est-à-dire un produit à base de grain ? La réponse vint du vice-président des relations publiques, Gary Costley, qui devint par la suite responsable de la branche nord-américaine de l'entreprise. « Je répondrai simplement : pour satisfaire des besoins. Peut-être que le terme de "céréales pour le petit déjeuner" n'est plus adapté et devrait être remplacé par "nourriture pour le petit déjeuner". Elles font office de substitut pour un petit repas. Peu importe qu'il s'agisse de grain ou non. » Mais Kellogg était loin de laisser tomber le sucre. Au contraire, la réponse de Costley était symptomatique d'un changement stratégique qui allait définir la position de l'entreprise pour les décennies à venir, une période qui serait marquée moins par la suprématie de Kellogg que par ses efforts pour repousser les assauts incessants contre sa domination sur le marché des céréales. Face à la concurrence de nouvelles entreprises et aux inquiétudes des consommateurs, Kellogg chercha à consolider ses ventes en minimisant l'importance du sucre. Certaines manœuvres furent d'ailleurs assez peu

subtiles : ils édulcorèrent le nom de leur marque phare, passant de Sugar Frosted Flakes à Frosted Flakes tout court. Les autres fabricants en firent autant.

S'étant aperçus que l'état de l'opinion publique les obligeait à repenser leurs stratégies marketing, ils ne s'arrêtèrent pas en si bon chemin. Les entreprises ne pouvaient pas continuer à vanter le goût sucré de leurs céréales sans mettre en péril leur chiffre d'affaires. Leurs publicités allaient devoir s'appuyer sur des thèmes plus puissants et positifs. Kellogg fit preuve d'une imagination qui rappelait les premières campagnes de son rival, Post, près d'un siècle plus tôt. Ce changement allait à son tour modifier l'essence même de l'entreprise, donnant du pouvoir à des cadres dont la passion et l'expertise ne s'appliquaient pas au produit qu'ils vendaient mais à la manière de le vendre. Tout cela arrivait à point nommé, car les régulateurs fédéraux, qui avaient épargné le sucre pendant si longtemps, se préparaient à donner l'assaut.

La bataille du sucre démarra avec un tas de dents cariées. En 1977, douze mille professionnels de la santé signèrent une pétition pour demander à la FTC d'interdire la promotion de produits sucrés pendant

les émissions pour enfants. Les groupes de défense des consommateurs qui s'associèrent à eux mirent au point une petite mise en scène : ils récupérèrent deux cents dents cariées chez des dentistes, les emballèrent et les joignirent aux pétitions. La réponse de la commission prit le secteur par surprise. Pour certains, elle n'avait été pendant soixante-trois ans qu'une piste d'atterrissage pour parachutage politique. Elle était dotée d'équipes si peu dynamiques et qualifiées qu'elle était incapable de mener à bien les projets les plus simples. Mais le ménage orchestré par l'administration Nixon avait attiré de jeunes juristes idéalistes qui se lançaient enfin dans des batailles sérieuses sur des questions comme les prix abusifs et la publicité mensongère. Au début de l'année 1977, le président Carter nomma un activiste à la tête de la FTC, Michael Pertschuk, qui s'était révélé un féroce défenseur des consommateurs lorsqu'il était conseiller principal de la commission sénatoriale du Commerce. Pour Pertschuk, la publicité à destination des enfants était plus qu'une noble cause, c'était l'occasion de relancer la FTC grâce à une question qui toucherait l'opinion publique et contribuerait à « démontrer [son] sérieux ». « Tout comme dans le cas de la publicité

pour le tabac, il ne s'agit pas d'un spot ou de campagnes publicitaires que l'on pourrait qualifier de mensongers ou trompeurs, mais de la publicité à destination des enfants en général, dit-il. Elle a eu pour effet de modifier profondément leur environnement, peut-être involontairement, certes, mais nous avons néanmoins relevé des signaux d'alerte aussi clairs que dérangeants. »

Les associations de consommateurs demandaient à la Commission d'intervenir uniquement sur la question du marketing de produits sucrés à destination des enfants. Les équipes de la FTC publièrent une série de recommandations incluant une interdiction totale de la publicité à destination des plus jeunes, et ce pour tous types de produits. L'administration Carter n'était pas connue pour son flair politique et, effectivement, cette attaque contre la publicité posait un problème à 600 millions de dollars : outre le sel, le sucre et les graisses, la pub était l'outil le plus puissant dont le secteur disposait pour créer des envies. C'était parfois le seul moyen pour les entreprises de se distinguer de la concurrence.

Aujourd'hui, l'encombrement au rayon céréales montre la puissance de la publicité. Près de deux cents marques de céréales (et leurs dérivés)

cherchent à attirer l'attention du chaland, les industriels dépensent donc désormais deux fois plus pour la publicité que pour les ingrédients. Dans les années soixante-dix, les céréaliers étaient déjà de gros consommateurs de pub. L'ensemble des campagnes à destination des enfants, tous produits confondus, rapportait près de 600 millions de dollars par an aux différents médias.

Un homme, sans doute le plus célèbre défenseur des consommateurs, avertit la FTC qu'une attaque contre ce tas d'or était une pure folie. Cet homme, Ralph Nader, déjà connu pour avoir rendu publics les piètres résultats de la Chevrolet Corvaire en matière de sécurité, expliqua à Pertschuk que l'inquiétude de l'opinion publique sur le sujet n'était tout simplement pas assez forte pour remporter le combat à mort que le secteur ne manquerait pas de mener afin de préserver ces revenus. « Si vous vous en prenez aux publicitaires vous allez vous retrouver avec un paquet de régulateurs dépecés au milieu du désert », prévint Nader.

Pertschuk et la FTC se lancèrent malgré tout dans la bataille et se heurtèrent à la fine fleur des lobbyistes du secteur. Tommy Boggs, du puissant cabinet Patton Boggs, regroupa trente-deux

représentants de la publicité, de l'agroalimentaire et des médias pour combattre le projet de la Commission. Ils pouvaient compter sur une caisse spéciale estimée à 16 millions de dollars, soit un quart du budget annuel de leurs adversaires. Le groupe de Boggs parvint à faire en sorte que Pertschuk ne supervise pas les audiences de la Commission, arguant qu'il avait préjugé la question, et s'employa à rallier à sa cause les principaux médias du pays.

Jusqu'alors, le *Washington Post* avait été favorable aux travaux de la Commission car elle représentait un contre-pouvoir face à l'industrie privée. Mais sur ce sujet précis, le journal s'en prit violemment à la FTC sous la forme d'un éditorial intitulé : « L'État-Nounou ». C'était une cause louable que de vouloir faire en sorte que les enfants mangent moins de sucre, écrivaient-ils, resservant presque à l'identique les arguments du secteur, mais « contre quoi doit-on protéger les enfants ? Les céréales glacées au sucre qui donnent des caries ? Ou l'incapacité et le refus de leurs parents de leur dire non ? Après tout, les produits alimentaires seront toujours disponibles dans les rayons des supermarchés, quoi qu'il advienne des publicités. Le projet cherche donc en réalité à protéger les enfants contre la faiblesse de

leurs parents et les parents contre les caprices incessants de leur progéniture. Ceci relève, traditionnellement, du travail de la gouvernante, à condition d'avoir les moyens d'en employer une. Ce n'est pas le rôle de l'État »*.

La FTC n'échoua pas simplement à faire passer des restrictions sur la publicité destinée aux enfants, elle manqua en plus de se saborder, perdant un à un ses soutiens au Capitole pour qui ces limitations allaient trop loin. Ses fonctionnaires furent même mis au chômage forcé pendant la journée du 1^{er} mai 1980 quand les fonds de l'agence furent épuisés, une première dans son histoire. Bruce Silverglade, l'un des jeunes juristes engagés, démissionna alors pour rejoindre le Centre pour la science dans l'intérêt commun, le groupe de consommateurs à l'origine de la pétition. Il travaille maintenant pour un cabinet de lobby représentant les entreprises agroalimentaires et il est d'avis que la fermeture de la FTC pendant cette journée de 1980 annonçait le *shutdown* de tout le gouvernement fédéral plusieurs années plus tard, quand le président Bill Clinton n'était pas parvenu à un accord avec le président de la Chambre des représentants Newt Gingrich. Ce fut également un très mauvais présage pour la défense des

consommateurs. « C'était un moment charnière pour Washington, les lobbies et les médias, me dit-il. C'est à ce moment-là que le concept de "surrégulation" est apparu. »

Pertschuk fut démis de son poste de président et, bien qu'il siégeât encore à la Commission pendant plusieurs années, son programme fut abandonné par une nouvelle direction moins combative. « Ils ont épuisé l'énergie de la FTC, négligé ses tâches et dilapidé ses fonds tout en se vautrant dans la paresse intellectuelle, déclara-t-il à la fin de son mandat en 1984. Pendant qu'ils traficotaient, les consommateurs ont été sacrifiés. » Son successeur, James Miller, un vieil adversaire de la régulation étatique, balaya ces critiques en affirmant que Pertschuk avait raté l'occasion de changer les choses. « Je ne m'en fais pas pour ça, dit-il à l'époque. La Federal Trade Commission a connu un changement d'objectif et de philosophie. Nous n'allons pas nous lancer dans l'ingénierie sociale. »

Les efforts de Pertschuk ne furent cependant pas vains. Un rapport d'enquête sur le rôle du sucre dans les publicités et son influence sur les enfants, rédigé par ses équipes, fit grand bruit. Le premier paragraphe jetait le gant : les jeunes enfants étaient si crédules qu'ils ne pouvaient que prendre les

publicités pour des programmes d'information. De plus, ils étaient incapables de comprendre « l'influence que la publicité télévisuelle [avait] sur eux ». En 1979, l'enfant américain moyen voyait plus de vingt mille publicités entre ses 2 et ses 11 ans, et plus de la moitié d'entre elles étaient pour des céréales sucrées, des bonbons, des snacks ou des sodas. « Le sucre était promu près de quatre fois par demi-heure sur chaque chaîne, précisait le rapport, près de sept fois en prenant en compte les publicités pour les fast-foods. » Un autre problème, tout aussi alarmant, était soulevé : les entreprises agroalimentaires ne se contentaient pas de vendre des produits sucrés, elles détournaient l'attention du public d'autres aliments plus sains susceptibles de réduire la consommation de sucre des enfants.

Pour pousser les membres de la Commission à agir, les équipes de la FTC ajoutaient : « La majeure partie des publicités télévisuelles adressées aux enfants est consacrée aux produits sucrés dont la consommation constitue une menace pour leur santé dentaire et vraisemblablement pour d'autres aspects de leur bien-être. » Ces accusations n'étaient pas portées à la légère. Les équipes de la FTC avaient mené une enquête de neuf mois sur les émissions du

samedi afin de montrer à quel point la balance penchait en faveur du sucre. Ils dénombrèrent 3 832 pubs pour des céréales sucrées, 1 627 pour des bonbons et chewing-gums, 841 pour des biscuits, 582 pour des boissons fruitées et 184 pour des gâteaux, tartes et autres desserts. Le nombre total de pubs pour de la nourriture non sucrée comme la viande, le poisson ou les jus de légumes ? Quatre.

Le rapport allait plus loin et donnait des noms, citant des documents internes des industriels, dont un mémo de chez Kellogg qui résumait assez succinctement les tenants et les aboutissants de la publicité pour enfants : « Les publicités pour des céréales à destination des enfants augmentent leur consommation de ces produits. » Les diffuseurs furent également mis en cause, le rapport évoquait une campagne d'autopromotion enthousiaste parue dans le magazine *Broadcast* : « Si vous vendez, c'est la maman du petit Charlie qui achète. Mais vous devez d'abord vendre à Charlie. Il n'a que cinquante cents d'argent de poche par semaine, mais son pouvoir d'achat est un phénomène typiquement américain. Quand Charlie voit quelque chose qui lui plaît, bien souvent il l'achète, demandez à General Mills ou McDonald's. Bien sûr, si vous voulez vendre quelque chose à Charlie, il faut l'atteindre quand il

est assis. Ou au moins quand il se tient tranquille, et ce n'est pas facile. Heureusement pour vous, Charlie aime la télé. [...] Et bien sûr, Charlie ne sera pas tout seul à regarder ! Vous atteindrez aussi Jeff et Timmy, Chris et Susie, Mark et son petit frère John. [...] Voilà ce que nous entendons par Kid Power [...]. »

« Les exemples que nous avons relevés comprennent une publicité apprenant aux enfants que le petit déjeuner n'est "pas rigolo" sans une marque de céréales particulièrement sucrées, ainsi qu'un spot dont le message est que certains biscuits très sucrés au goût de fruit sont préférables à des fruits frais, puisqu'il montre un maraîcher abandonnant toute sa cargaison après avoir découvert le biscuit en question. Nous avons également recensé un grand nombre de publicités dont le message est que manger du sucre est séduisant et drôle, que c'est la manière normale et communément acceptée de satisfaire sa faim au petit déjeuner ou entre les repas et que les garçons et les filles qui agissent ainsi sont heureux et en bonne santé », dénonçait le rapport.

Les propositions de la FTC devinrent une question brûlante quand les journalistes diffusèrent ce rapport. Malgré la fin de la bataille en 1980, le sucre

contenu dans la nourriture industrielle continua d'attirer l'attention de l'opinion publique. En 1985, le Centre pour la science dans l'intérêt commun publia un tableau indiquant les quantités de sucre présentes dans les marques de nourriture les plus populaires. Jane Brody, l'influente spécialiste des questions de santé du *Times*, résuma ce qui fut certainement l'opinion de beaucoup à l'époque : « La quantité de sucre consommée en une portion est proprement ahurissante. »

Les attaques répétées contre le sucre ne furent pas sans effet. Cette année-là, Post changea le nom de ses Super Sugar Crisp Cereal en Super Golden Crisp, bien que leur concentration en sucre restât supérieure à 50 %. Une représentante de la marque déclara alors que le changement provenait « de la prise de conscience d'un malaise par rapport au mot sucre ». « Il s'agit d'un outil marketing permettant de donner une image moderne à un produit ancien », ajouta-t-elle. De son côté Kellogg avait déjà rebaptisé deux de ses champions à plus de 50 % de sucre : les Sugar Frosted Flakes, devinrent Frosted Flakes, et les Sugar Smacks les Honey Smacks. Mais l'entreprise allait bientôt se retrouver sous pression et devrait trouver un nouveau moyen encore plus malin de vendre des céréales.

Pour Kellogg, les années quatre-vingt-dix furent avant tout synonyme de problèmes. Le rayon céréales fut envahi par des géants de la distribution comme Safeway et Kroger qui se mirent à vendre des versions génériques des céréales de marque. Comme ils économisaient sur les frais de publicité, ils purent baisser leurs prix d'un tiers et grimper jusqu'à 500 millions de dollars de ventes en 1994, soit 10 % du marché. Plus déconcertant encore, un vieux rival, General Mills, commençait à gagner du terrain grâce à une politique des prix audacieuse. Pendant des années, les Trois Grands avaient maintenu leurs bénéfices en alignant leurs prix à la hausse. Puis, au printemps 1994, General Mills se sépara du groupe et fit baisser ses prix tout en augmentant la cadence sur le plan marketing afin d'augmenter les volumes de ventes. Stephen Sanger, le président de la branche céréales de General Mills, avait un mot magique pour attirer les clients : les flux. Il fallait que les produits de l'entreprise soient constamment en mouvement. Chaque fois qu'un acheteur passait dans le rayon, il fallait qu'il trouve quelque chose de nouveau dans ses céréales préférées, quelque chose qui le pousserait à en acheter autant, voire plus, que la fois précédente. Il appelait cela « les nouveautés

produit » et il excellait dans ce domaine. Cela pouvait être des céréales plus croustillantes ou contenant plus de sucre, ou un cadeau, connu dans le milieu sous le terme d'« offre promotionnelle », comme le poster de Michael Jordan offert en trois parties dans les boîtes de Wheaties. Les nouveautés produit désignaient tout ce qui disait au consommateur : « Ces céréales sont nouvelles et excitantes ». Les départements d'étude de consommation, de recherche et développement, les commerciaux et le département juridique œuvraient ensemble pour créer ce buzz permanent, m'expliqua Jeremy Fingerman, qui fut directeur marketing des céréales pour enfants chez General Mills de 1990 à 1992. « Sanger insistait pour qu'il y ait des nouveautés produit. Dans cette branche il faut rester frais et vif en permanence. »

Le sucre était au cœur de la plupart des développements de produit chez General Mills. Même les Cheerios – la marque la plus saine avec 3,5 % de sucre – furent déclinés en une version plus sucrée, les Apple Cinnamon Cheerios, qui atteignaient les 43 %. General Mills courait aussi après l'appétit croissant des États-Unis pour les snacks qui se mangeaient sur le pouce : pizzas,

bagels, sodas et pâtisseries à toaster qui, outre les céréales sucrées, constituaient la catégorie d'aliment en plus forte augmentation dans le régime des Américains. L'une des clés de leur succès fut le design et le packaging qui permettait de les avaler sans perdre de temps. General Mills fut novateur sur ce front grâce aux Fingos, sortis en 1992 : des céréales dont la forme permettait de les manger à la main plutôt que dans un bol. L'ouverture du paquet fut même élargie pour y plonger la main plus facilement.

Dépassé, Kellogg perdit un point de parts de marché pour atteindre 37,5 % en 1990, bien loin de son record de 45 % en 1970. « Gagner un demi-point sur ce marché est un vrai combat », déclara à l'époque William LaMothe, PDG de Kellogg. L'entreprise avait, elle aussi, des projets de nouveautés produit, mais, ainsi que LaMothe le concéda dans une interview en 1991, son département Recherche et développement avançait à l'aveuglette et lançait des ribambelles de nouvelles céréales – jusqu'à quatre sortes par an – sans effectuer les tests marketing nécessaires et, pire encore, en ignorant les résultats quand ceux-ci témoignaient d'un enthousiasme modéré de la part des consommateurs. « On peut parfois se laisser

emporter, alors on lance le produit, il ne se vend pas bien et on n'obtient pas de retour sur l'investissement. »

Au bord de la panique, Kellogg décida une refonte totale de la stratégie marketing. Sans aucun tabou. Ni les convenances strictes – et parfois bizarres – de l'entreprise qui favorisaient l'ancienneté plutôt que les succès et freinaient la créativité*, ni le code vestimentaire, qui imposait le costume-cravate, ni même les règles sur les lieux de sociabilité autorisés aux employés, très exigeantes pour une petite ville comme Battle Creek : le Tac Room et le Hart Hotel étaient permis, mais pas le Wee Nippy, situé quelques rues plus loin, car la concurrence s'y retrouvait. Le changement le plus important fut d'autoriser des personnes extérieures à accéder aux opérations les plus sensibles conduites dans les labos de recherche et développement, ce qui avait toujours été interdit par crainte de l'espionnage industriel. Ce voile de secret s'appliquait même aux cadres de l'agence de pub à qui l'entreprise faisait appel, Leo Burnett en l'occurrence, qui n'avaient jamais pu pénétrer dans les labos où naissait la nourriture qu'ils étaient censés vendre.

Face à un pourcentage de parts de marché en

chute libre, toutes ces règles furent abandonnées. Plutôt que de s'en remettre aux ingénieurs qui tenaient traditionnellement les rênes dans la création de céréales, Kellogg confia les responsabilités au département Marketing. Les gars du marketing, quant à eux, montèrent une équipe spéciale qui n'avait pas à obéir aux normes de l'entreprise : ils abandonnèrent les costumes au profit de jeans, ils sortaient pour échanger autour d'un verre ou d'un barbecue et ils furent installés dans le bâtiment le plus secret de Kellogg, celui où étaient développés les souffleurs de céréales et les autres machines confidentielles. Leur salle de réunion ressemblait à une cellule de crise de l'armée fermée à double tour. Des boîtes de céréales de leurs rivaux étaient empilées du sol au plafond, formant une immense carte qui indiquait les positions de l'ennemi. Ils se penchaient dessus comme des généraux en campagne, mais bien évidemment, leur cible n'était pas les autres entreprises. C'étaient les civils qui achetaient les céréales de leurs rivaux.

Une autre rupture avec la tradition advint quand la salle des opérations fut ouverte à ceux qui n'avaient jamais eu le droit d'y entrer : les publicitaires de chez Leo Burnett. Ils eurent même droit aux places de choix, reléguant certains cadres de Kellogg sur la

touche. « Vous voyez les réunions où les juniors sont assis loin de la table, près du mur ? me demanda Edward Martin, un analyste marketing de Kellogg qui faisait partie de l'équipe. Eh bien, les types de chez Leo Burnett étaient assis à la table tandis que les managers assistants de la marque étaient près du mur. Ça donnait le ton. Les dirigeants de chez Leo étaient dorénavant écoutés par notre PDG, et ça s'est senti dans les équipes. »

Ce groupe inversa complètement le processus de création des produits. Au lieu de laisser les techniciens trimer dans leur labo pour inventer des goûts et des textures pour plaire au palais des consommateurs, les gars du marketing commencèrent par chercher des idées qui conviendraient aux besoins publicitaires de Kellogg. Martin m'expliqua que l'idée qui sous-tendait cette stratégie était que l'image de la marque prenait une importance capitale. Les icônes de chez Kellogg – qu'il s'agisse des Rice Krispies, des Frosted Flakes ou des Special K – avaient chacune leur identité propre, modelée grâce à des millions de dollars dépensés en publicité. Cette image était ce qui les séparait de leur version discount : les Corn Flakes évoquaient la tradition, les Frosted Flakes le fun et les Special K

l'équilibre et la force.

Kellogg avait œuvré pendant des années pour imprimer ces marques dans l'esprit des Américains, et l'équipe rejeta une foule de prototypes délicieux parce qu'ils ne collaient pas à l'image qu'elle voulait construire. « On nous servait sept ou huit sortes de céréales dans des petits bols, on les mangeait et on disait "C'est très bon, mais ça ne correspondra pas au concept de la marque". » Des idées folles commencèrent à jaillir de la salle des opérations, des céréales au potentiel monumental dont personne ne savait si leur confection était seulement réalisable. Un bon exemple fut le travail sur un célèbre snack sucré : les barres Rice Krispies.

L'idée s'appuyait sur la psychologie de la perception. Si des céréales étaient capables d'évoquer le plaisir du goûter, elles pouvaient générer des ventes non seulement en tant que produit du petit déjeuner mais aussi en tant que snack. Kellogg vendait des Rice Krispies depuis 1927 et faisait la promotion de son dessert maison (un mélange de céréales, de beurre et de marshmallow) sur la tranche de ses boîtes depuis aussi longtemps. L'équipe imagina un croisement de ces deux éléments (les céréales et la sucrerie) pour créer des céréales au goût de dessert nommées Rice Krispies

Treat Cereal. Elles bénéficieraient ainsi d'un puissant atout : leur image familiale rappellerait de doux souvenirs d'enfance aux parents qui les achèteraient à leurs enfants. Mais quand ils demandèrent aux techniciens de les créer, ceux-ci leur expliquèrent que c'était impossible. Lorsqu'ils essayaient d'imiter le dessert, ils se retrouvaient avec des gros morceaux de guimauve qui se transformaient en bouillie une fois mélangés au lait. « Une bouillie est la pire chose qui puisse arriver, précisa Martin. Les enfants aiment particulièrement ce qui croustille. »

Augmenter les taux de sucre ne suffit pas à obtenir plus de croustillant. Alors la section marketing interrogea des groupes de consommateurs sur l'idée des Rice Krispies Treat Cereal et ceux-ci répondirent qu'elles n'avaient pas besoin d'être aussi fondantes que le dessert. Il suffisait qu'elles aient le goût de la guimauve. Dans le jargon du marketing alimentaire on appelle ça une « autorisation », c'est-à-dire ce à quoi les consommateurs sont prêts à renoncer par commodité ou par économie. Bien entendu, ils auraient préféré trouver les vraies barres Rice Krispies de leur enfance dans leur bol, mais ils étaient prêts à se contenter de moins. « Le déclic fut le moment où les consommateurs nous donnèrent

leur autorisation, conclut Martin. On n'avait pas besoin de tout reproduire à l'identique, il fallait juste que le goût soit exactement le même. »

Lancées en 1993, les Rice Krispies Treat Cereal contribuèrent à catalyser cette nouvelle stratégie de développement fondée sur le marketing. Les ventes propulsèrent ces céréales à la onzième place de l'immense gamme Kellogg, devant les Smacks, les Cocoa Krispies, et les marques « santé » comme NutriGrain et All-Bran. La publicité, créée par Leo Burnett, résumait parfaitement le concept. On y voyait une barre de Rice Krispies coupée en carrés qui s'empilaient et plongeaient comme par magie dans un grand bol qui semblait pouvoir contenir quatre ou cinq portions – soit 40 grammes de sucre, l'équivalent d'une bouteille de Coca. Alors qu'un gamin plongeait sa cuillère dans ses céréales avec délectation, la voix off s'exclamait : « Quelle bonne idée ! Le goût des barres Rice Krispies en géant ! »

Les pouvoirs de l'équipe développement étaient cependant limités, les nouveaux produits étant très difficiles à lancer sur le marché et les succès plus rares que les échecs. En 2005, Kellogg avait encore reculé et était tombé à un tiers de parts de marché, tandis que les marques de distributeur atteignaient la

moitié de ce score. Si Kellogg voulait retrouver sa suprématie, il lui fallait imaginer un moyen de revigorer ses marques existantes. La branche marketing fut de nouveau sollicitée, ainsi que les publicitaires de chez Leo Burnett. Basée à Chicago, l'agence s'est toujours distinguée – non sans fierté – de ses homologues new-yorkaises par son côté chaleureux, voire un peu niais. On lui doit entre autres le Géant vert et Tony le tigre. Cependant, le secteur publicitaire était d'accord pour dire que la chaleur ne marchait plus aussi bien que l'agressivité. Alors Leo Burnett devint agressif.

Leur campagne de 2004 pour l'une des marques phares de Kellogg, les Apple Jacks, symbolisa ce changement. Trois fillettes mangent des céréales quand arrivent deux personnages de cartoon : CinnaMan, un bâton de cannelle agile, grand et fin qui parle avec un accent antillais, et son rival, une pomme nommée, chose étonnante, Bad Apple. Elle est petite, ronde, renfrognée et retorse. Voix off : « Quand tu te verses un bol d'Apple Jacks, le gentil CinnaMan court vers toi. Bad Apple essaie elle aussi d'arriver en premier. » C'est alors que la course commence. CinnaMan déborde d'énergie, il surfe sur un métro, saute par les fenêtres et bondit au-dessus des bancs publics. Bad Apple, quant à elle, est à la

peine : elle trébuche, titube et se fait ratatiner. Conclusion de la voix off : « Une fois encore, grâce à ses nouveaux marshmallows, le bon goût de CinnaMan est carrément le plus fort. » Difficile de dire pourquoi Kellogg a ressenti le besoin de s'en prendre aux pommes. Quand les Apple Jacks furent lancés quarante ans plus tôt, le goût de fruit dans les céréales constituait une nouveauté. L'un de leurs créateurs, William Thilly, était en deuxième année au MIT et faisait un stage chez Kellogg. L'idée lui était venue de l'exploitation de pommes où il avait grandi. « J'avais l'habitude d'en cuisiner, et je savais qu'elles se mariaient avec beaucoup de choses », m'expliquait-il. Les premières publicités mettaient d'ailleurs en avant leur caractère nutritif, puisqu'on y voyait un petit garçon maigrichon qui se faisait embêter jusqu'à ce qu'il mange les céréales en question.

Suite à la plainte du Better Business Bureau², Kellogg accepta de rendre la pomme moins antipathique, tout en maintenant que les enfants qui voyaient le sport comprenaient que c'était son goût dans les céréales qui n'était pas souhaitable et non que les pommes en elles-mêmes étaient mauvaises. Les défenseurs des consommateurs étaient néanmoins atterrés et inquiets des dommages que

cela pourrait causer à cet aliment sain. Alors que le gouvernement redoublait d'efforts pour faire manger des fruits frais aux enfants, Kellogg choisissait une pomme pour jouer les méchants dans sa campagne. « Bien que les Apple Jacks ne contiennent que très peu de pomme (moins de pomme ou de jus de pomme concentré que de sel par exemple), Kellogg ne peut se permettre de dénigrer leur goût, écrivit le Centre pour la science dans l'intérêt commun dans une lettre adressée à James Jenness, le président du Comité directeur de Kellogg. De plus, il est plus probable que le goût de ces céréales provienne du sucre, pas d'un ajout de cannelle. »

Jenness n'était pas un PDG de Kellogg comme les autres. Traditionnellement, et bien plus fréquemment que dans d'autres entreprises, Kellogg était dirigé par des hommes qui avaient grimpé dans la hiérarchie en commençant par la vente, voire le transport, comme le fit le prédécesseur de Jenness, Carlos Gutierrez. Mais quand celui-ci démissionna en 2004 pour devenir ministre du Commerce de George W. Bush, Kellogg voulut rompre avec ces traditions. Jenness n'avait jamais travaillé dans l'entreprise, puisqu'il était publicitaire chez Leo Burnett, mais il avait ce qu'il fallait pour rendre Kellogg compétitif. « Dans ce jeu, c'est la loi de la

jungle, dit-il à un groupe du Rotary, deux ans après avoir été embauché. Si vous baissez la garde, vous vous faites allumer. »

Les Apple Jacks n'avaient jamais représenté plus de 1 % du marché et occupaient la 10^e place dans la gamme Kellogg. Dans sa reconquête, Kellogg ne négligeait pas les ventes des plus petites marques dont les campagnes étaient millimétrées. Quant aux plus grandes marques, l'entreprise tirait la sonnette d'alarme au moindre signe de fléchissement. En 2006, les Frosted Mini-Wheats – leader de l'écurie Kellogg avec les Frosted Flakes – traversaient une grave crise identitaire. Le problème venait du son. La farine complète, dont le son, était devenue la sensation du rayon céréales. Les nutritionnistes lui attribuaient une baisse du cholestérol, un meilleur transit intestinal et une réduction des risques de maladies cardiaques et d'obésité. Les autorités fédérales affirmaient que les Américains n'en mangeaient pas suffisamment. Post venait de réaliser un gros coup : grâce à une campagne de 12 millions de dollars (une somme dérisoire dans ce secteur) vantant les mérites de leurs céréales aux farines complètes, ils avaient réussi à inverser une chute de sept ans dans les ventes de leurs céréales Grape-Nuts

et Wheat et étaient même parvenus à une hausse de 9 %. Les Frosted Minis contenaient également des farines complètes, mais avec près de dix grammes de sucre par tasse l'argument santé était plus difficile à faire passer. L'analyse menée par Kellogg concluait que la marque « avait perdu sa connexion avec les consommateurs » et « avait besoin d'adopter une autre perspective que la simple nutrition pour les toucher ».

Kellogg ne réduisit pas le taux de sucre pour concurrencer les Grape-Nuts, le nom des extensions évoquait d'ailleurs des desserts (strudel cannelle, pépites de chocolat, crème vanille). Hors de question de toucher aux fondations : il fallait atteindre les enfants, et les enfants voulaient toujours des petits déjeuners qui ressemblent à des desserts. L'entreprise ne pouvait cependant pas se permettre de s'aliéner un acteur essentiel de la vente : les parents. Pour les convaincre, Kellogg lança une campagne publicitaire présentant les Frosted Minis comme une nourriture de l'esprit. Cette évolution déboucha sur une publicité diffusée au début de l'année 2008 centrée sur l'idée selon laquelle les Frosted Minis aideraient les enfants à obtenir de meilleures notes. « Aidez vos enfants à avoir un A en attention », pouvait-on lire dans le dossier de presse

qui présentait cette campagne.

Une salle de classe. La maîtresse est au tableau et perd le fil de sa pensée. « Bon, où en étions-nous ? » demande-t-elle. Ses élèves ont l'air épuisés : ils sont avachis sur leur bureau et appuient leur tête sur leur main. Un petit garçon, pressé de répondre, lève la main et agite son doigt, les yeux brillants. « On en était au troisième paragraphe de la page 57, et vous étiez en train d'expliquer que les constructions en pierre des Romains s'appelaient des aqueducs. Puis votre craie s'est cassée sur le tableau. En trois morceaux.

— Merci », répond l'institutrice ébahie.

La voix off enfonce ensuite le clou : « Une étude clinique a démontré que les enfants ayant mangé un bol de Frosted Mini-Wheats pour le petit déjeuner améliorent leur concentration de 20 %. Aidez-les à rester concentrés ! »

La publicité fut diffusée à la télé et sur internet et adaptée sous forme imprimée, notamment sur les briques de lait. On pouvait imaginer les parents stressés calculant ce que représentait 20 % de concentration en plus. Mais il y avait un petit hic : c'était faux. L'étude clinique citée dans la pub avait été commandée et financée par Kellogg, ce qui aurait

dû la rendre immédiatement suspecte puisque tout bon scientifique sait que le résultat d'une étude peut être biaisé selon la manière dont l'expérience est conçue. Mais plus étonnant encore, même si on la prenait au sérieux, cette étude ne confirmait absolument pas ce qui était avancé dans la pub. La moitié des enfants n'améliorèrent pas leur score aux tests de mémoire et de raisonnement après avoir mangé un bol de Frosted Minis. Seul un septième d'entre eux connut une amélioration de 18 % ou plus.

Ce fut ce que découvrit le vieil ennemi du secteur céréalière, la FTC, qui essayait de faire son retour après la débâcle des publicités pour enfants de 1980. À son crédit, la Commission ayant eu vent des recherches suspectes derrière les pubs Frosted Minis fut prompte à déposer une plainte. Elle qualifia la publicité de mensongère et trompeuse. Certes, Kellogg ne prétendait pas, comme l'avait fait C.W. Post au début du siècle, que ses céréales pouvaient guérir l'appendicite, mais l'entreprise dépensait tout de même 1 million de dollars par an dans des publicités susceptibles d'influencer les habitudes des Américains. La Commission était furieuse.

« Il est essentiel que les plus grandes entreprises américaines soient plus “attentives” quant à la

véracité de leurs campagnes et qu'elles ne surestiment pas les résultats de leurs expériences, avertit le président de la FTC dans un communiqué. À l'avenir, la Commission portera une attention particulière aux campagnes nationales^{*}. » Le dossier traîna si longtemps que la décision finale n'eut sans doute pas beaucoup de répercussions sur le consommateur. La FTC refusa de me divulguer les détails du dossier, en vertu de la règle selon laquelle elle ne peut révéler d'informations qui risqueraient de compromettre la compétitivité des entreprises soumises à une enquête. Kellogg ne souhaita pas diffuser l'étude à l'origine de son argument de vente. En 2011, Kellogg parvint à un accord avec des consommateurs qui l'avaient attaqué en justice : l'entreprise accepta de rembourser les acheteurs à hauteur de 2,8 millions de dollars et de faire un don de ses produits d'une valeur de 5 millions de dollars à des œuvres de charité. « Kellogg a toujours été partisan d'un marketing responsable et nous sommes très attentifs à toutes les remarques concernant nos publicités, me répondit-on dans un e-mail. Quand nous avons reçu l'avis de la FTC, nous avons ajusté notre communication pour tenir compte de ses conseils. »

Grâce au Freedom of Information Act³, j'ai eu accès à des e-mails et des documents montrant que la FTC avait contacté Kellogg pour remettre en cause la véracité de cette publicité dès mars 2008. Mais l'agence dut persévérer pendant plus d'un an avant de pouvoir empêcher la société de faire ces allégations. La FTC m'expliqua que ses pouvoirs étaient limités dans ce type d'affaire. Le céréalier avait entre temps décidé d'arrêter la diffusion du spot, une initiative qui datait de septembre 2008, soit six mois après les premiers e-mails de la FTC. Kellogg, pour sa défense, souligna que cela correspondait à « environ un mois avant les premières rencontres formelles avec la FTC sur ce sujet ». Dans le monde des campagnes de pub, six mois représentent une éternité, surtout pour un spot aussi efficace que celui-ci. Kellogg, comme toute entreprise, observe de près les retombées de ses investissements, et dans ce cas précis, l'influence sur les consommateurs fut impressionnante. Non seulement 51 % des adultes croyaient que l'argument sur l'attention était vrai, mais ils croyaient également qu'il s'appliquait *uniquement* aux Frosted Mini-Wheats. Malgré leur forte teneur en sucre et l'inquiétude de l'opinion publique à ce sujet, les

céréales atteignirent les 3,5 % de parts de marché, tandis que la popularité des Frosted Flakes reculait légèrement.

Un mois après la décision de la FTC, Kellogg sortit une nouvelle campagne axée sur l'intelligence, qui comportait elle aussi une ruse. Plutôt que de mettre les céréales en rapport avec celles des concurrents, cette pub comparait les Frosted Mini-Wheats à une absence totale de petit déjeuner, un argument qui avait toutes les chances de passer devant la FTC. « Une étude clinique a démontré que la mémoire des enfants qui mangent des Frosted Mini-Wheats est de 23 % supérieure à celle d'enfants qui sautent le petit déjeuner^{*} ? » L'objectif de cette campagne était encore une fois de jouer sur la peur des mères. Elle invitait à consulter un site internet sponsorisé par Kellogg nommé « La classe des mamans » où les mères de famille pouvaient débattre de la meilleure manière de contribuer à la réussite scolaire de leurs enfants. « Mon fils a encore beaucoup de difficultés avec la lecture, écrivait l'une d'elles. Je ne sais pas quoi faire. AU SECOURS ! »

Le Classe des mamans remporta un prix de l'industrie publicitaire en 2010. Kellogg expliqua son raisonnement derrière cet angle d'attaque lors du discours de remerciement. « Malgré une campagne

de plusieurs années axée sur la réussite scolaire, les mères n'achetaient toujours pas les Frosted Minis. Les temps avaient changé et il nous fallait une nouvelle stratégie. Nous avons alors arrêté de nous adresser à elles pour rejoindre les conversations qu'elles avaient déjà entre elles. En rassemblant toutes les compétences des mères et en créant une boutique en ligne pour tous les achats scolaires, Frosted Mini-Wheats a démontré qu'au-delà des slogans, nous étions de véritables partenaires pour la réussite de leurs enfants. »

1. « La céréalisation de l'Amérique ».

* - Le terme « nounou » fut ressuscité trente-cinq ans plus tard par les lobbies des sodas pour lutter contre un projet de loi proposé par Michael Bloomberg, alors maire de New York, visant à interdire la vente de boissons grand format dans certains endroits. La pub pleine page payée par le groupe le représentait portant un chapeau et une grande écharpe, sous le titre : « La Nounou : vous pensiez vivre dans le pays de la liberté. » Cette fois-ci, ce fut la rédaction du *New York Times* (dans lequel était publiée cette pub) qui relaya la position du secteur

agroalimentaire : « Il est important de promouvoir des modes de vie sains, disait l'éditorial. Dans le cas des boissons sucrées, on peut par exemple rappeler qu'il y a 825 calories dans 2 litres de coca. Mais à vouloir trop mater la société, on risque de perdre son attention. » Ce que l'éditorial ne disait pas, c'était que le monde avait changé depuis que le *Washington Post* avait employé le terme « nounou » et que la surconsommation était un problème public. Alors que le secteur du soda dépensait 700 millions de dollars par an pour des campagnes publicitaires, la ville de New York et le reste du pays devaient en déboursier 90 milliards pour les traitements médicaux liés aux effets dévastateurs de l'obésité.

* - Ces règles étaient autrefois appliquées au parking du groupe, où seul le président avait le droit de posséder une Cadillac. Les vice-présidents avaient droit à une Oldsmobile, les managers à une Buick et tous les autres devaient se contenter d'une Chevrolet.

2. ONG spécialisée dans la défense des consommateurs et la surveillance des pratiques commerciales.

* - Le président de la Commission eut des mots encore plus durs l'année suivante quand un deuxième cas de publicité mensongère fut relevé par la FTC. Kellogg accepta de ne plus affirmer que les vitamines et antioxydants ajoutés aux Rice Krispies renforçaient « l'immunité » des enfants contre les maladies. Le président déclara : « Nous attendons plus d'une grande entreprise américaine que de prétendre non pas une fois, mais deux fois, que leurs céréales améliorent la santé des

enfants. À l'avenir, Kellogg devra réfléchir avant de lancer une campagne publicitaire, afin que les parents puissent choisir ce qu'il y a de mieux pour leurs enfants. [...] Kellogg ne doit pas fuir ses responsabilités dans la promotion des produits que nous donnons à nos enfants. »

3. « Loi pour la liberté de l'information », règle de transparence qui oblige les agences fédérales à rendre publics leurs documents lorsqu'une requête leur est soumise.

* - Kellogg ne précisait pas dans cette campagne si les Frosted Minis avaient été comparés avec un petit déjeuner recommandé par les nutritionnistes, par exemple des flocons d'avoine ou des toasts au pain complet.

« Je veux voir un tas de cadavres »

Le premier poste de Jeffrey Dunn chez Coca-Cola confirma tout ce qu'il avait entendu sur l'entreprise pendant son enfance. Son père y avait été embauché quand Jeffrey avait 5 ans et était devenu un pionnier de la célèbre stratégie marketing qui permit de placer la marque dans toutes les plus grandes enceintes sportives du monde. Chaque soir, son père le régalaît de nouvelles histoires palpitantes dans lesquelles il luttait pour repousser son pire ennemi, Pepsi. Un jour, il tiraît McDonald's des griffes de ses rivaux, le lendemain il se battait pour garder le monopole du Yankee Stadium. « On suivait le combat de mon père pour conserver l'intégrité de la marque face à ces "salopards" de chez Pepsi », me dit Dunn.

C'était maintenant au tour de Jeffrey. En 1984, âgé de 27 ans, il rejoignit l'équipe de vente machine. Son boulot consistait à prendre la route pour s'assurer de la place de Coca dans les distributeurs et fontaines de boissons gazeuses présents dans les épiceries et les fast-foods. Dunn, un ancien sportif qui détestait

perdre encore plus qu'il n'aimait gagner, était la recrue idéale. Dans cette branche, on ne faisait pas de quartiers : ils étaient sur la ligne de front dans la lutte pour la domination de l'industrie du soda et la révolution des habitudes alimentaires des Américains. Le but était de conquérir des têtes de pont et de tenir son territoire. Coca était deux fois plus présent que Pepsi dans ces points de vente. C'est là que naquit le phénomène des portions géantes imaginées par les troupes du marketing pour vendre toujours plus de Coca en accompagnement des hamburgers et des frites. Les escarmouches avec Pepsi étaient intenses et continuelles. Au bureau, il y avait un nom spécial pour désigner une défaite : « se faire positionner ». Et avec Jeffrey Dunn, la compagnie pouvait bien compter sur une chose : il n'était pas prêt à se laisser positionner.

« Il n'y avait aucun *statu quo* possible, car tout le monde passe son temps à se positionner sur le marché, me dit-il. Soit tu avances, soit tu recules. On utilisait cette formule parce qu'elle dit bien où on se situe par rapport au reste du monde. Les autres entreprises étaient tout le temps en train de te déstabiliser, d'essayer de gagner des nouveaux clients. Et il fallait les repousser, parce que si ce n'est pas toi qui définis ta position, alors tu te *fais*

forcément positionner. C'est ça qu'on apprend dans le milieu du soda, qui est hypercompétitif. La question n'est pas seulement : "Quelle image ma marque doit-elle représenter ?" mais "Comment vais-je la positionner par rapport aux autres marques présentes sur le marché ?". »

Kellogg, General Mills et les autres industriels pensent peut-être qu'ils maîtrisent ces histoires de positionnement, mais ce sont de petits joueurs par rapport à Coca-Cola, une force institutionnelle de 35 milliards de dollars. Coca ne s'est pas contenté de monter une cellule de crise comme l'a fait Kellogg au moment de renouveler son marketing. Chez Coca, l'organisation tout entière est un état-major. Les bureaux et les tables de son siège d'Atlanta sont tous recouverts de tableaux détaillant la stratégie du groupe et chaque employé est tenu de dédier des heures supplémentaires à la cause. Coca s'est toujours félicité de son progressisme, mais lors d'une réunion dans les années quatre-vingt-dix, un cadre demanda si l'entreprise pouvait envisager d'ouvrir une garderie pour éviter la panique de 18 heures, quand il faut aller chercher les enfants à l'école alors que la journée de travail est loin d'être finie. Le président, Douglas Ivester, qui n'avait pas d'enfants

et travaillait souvent sept jours par semaine, la dévisagea longuement avant de déclarer : « Jamais ce campus n'aura de garderie. » Robert Woodruff, l'homme à l'origine de cette éthique, était un véritable guerrier. Il travaillait pour un constructeur automobile, the White Motor Company, quand son père lui demanda de venir s'installer à Atlanta en 1923. Il avait besoin d'aide pour diriger Coca, l'entreprise qu'il venait d'acquérir et qui était en difficulté. Ernest Woodruff avait acheté Coca-Cola avec un groupe de banquiers pour 25 millions quatre ans plus tôt alors que les profits stagnaient. Mais les perspectives étaient désormais sombres : les ventes étaient en baisse, malgré l'invention d'un carton pouvant contenir six bouteilles, et l'entreprise rencontrait des démêlées avec les sociétés d'embouteillage, les mille deux cents franchises propriétaires des usines où étaient effectués le mélange des ingrédients et la carbonisation.

Robert Woodruff – qui présida aux destinées de Coca-Cola pendant soixante ans – est célèbre pour deux innovations lumineuses. En 1927, il créa un département dit des Affaires étrangères chargé de diffuser Coca dans le reste du monde. Puis, au début de la Seconde Guerre mondiale, il déclara que chaque soldat en uniforme pourrait payer sa bouteille de

Coca cinq cents, où qu'il se trouve et quoi qu'il en coûte à l'entreprise. Toute une génération d'hommes et de femmes rentrèrent ainsi au pays accros au Coca. Woodruff eut cependant une autre inspiration que l'on évoque moins dans les écoles de commerce et qui contribua à rendre légendaire une entreprise déjà solide. Il trouva un moyen d'exploiter les émotions du public mieux que quiconque dans le secteur des biens de consommation, qu'il s'agisse de nourriture, de bière ou de cigarettes. Sa méthode n'impliquait pas de slogans ou d'égéries célèbres, ni même de sommes folles dépensées en publicité. C'était bien plus profond. Le but était de mettre un Coca entre les mains des gens, et plus particulièrement des enfants, au moment où ils étaient le plus influençables : quand ils étaient heureux. Coca devint alors le partenaire du passe-temps privilégié des Américains. « L'histoire qu'ils racontent tout le temps chez Coca, m'expliqua Dunn, c'est M. Woodruff disant : "Quand j'étais petit, mon père m'a emmené voir mon premier match de baseball, et rien n'a été plus sacré pour moi que ce moment passé avec lui. Et qu'est-ce que j'ai bu ce jour-là ? Un Coca bien frais, et il a fait partie de ce moment sacré." L'idée c'était d'être présent dans tous

les endroits où ces moments privilégiés se déroulent. Coca voulait faire partie de ces moments. Je ne sais pas si c'est la stratégie marketing la plus brillante de tous les temps, mais ce qui est sûr c'est qu'elle est sur le podium. L'imagerie compte pour beaucoup, bien sûr, on a l'impression de jouer dans sa propre pub. Et puis il y a l'instant : tu bois du Coca et le contexte émotionnel joue sur ce que tu ressens. Coca a conquis un grand nombre de ces expériences, on appelle ça "la stratégie de l'ubiquité" ou, pour reprendre les mots de M. Woodruff : "Mettez le produit à portée de main du désir." » C'est ainsi que le soda est devenu bien plus qu'un produit et Coca la marque la plus puissante du monde : une marque profondément ancrée dans les esprits, avec des consommateurs d'une grande loyauté envers leur boisson.

Tandis que les ventes de Coca doubleraient, tripleraient et continueraient de grimper (ainsi que celles de Pepsi et d'autres sodas), la tendance des Américains à surconsommer suivait une courbe similaire. Dans les milieux de la nutrition, aucun des soixante mille produits vendus dans les supermarchés n'est considéré plus néfaste ni plus directement responsable de la crise que le soda. D'après un nombre croissant de nutritionnistes, le

problème ne vient pas des calories en elles-mêmes, bien que ce soient elles qui nous fassent prendre du poids. Le vrai problème, c'est comme nous l'avons déjà vu, que notre corps est moins conscient d'une consommation excessive quand elles sont sous forme liquide. Les professionnels de santé ne mettent pas au pilori la cannette de Coca et ses neuf cuillères à café de sucre. Ce qui rend le Coca dangereux – ou extrêmement efficace selon le point de vue – ce sont les portions géantes. Alors que la crise de l'obésité prenait de l'ampleur dans les années quatre-vingt, les cannettes ont fait places aux bouteilles de 60 centilitres (15 cuillères à café), d'un litre (26 cuillères) puis au Double Gulp de 1,9 litre (44 cuillères). Au-delà des questions de taille, le succès de Coca s'est construit grâce à la consommation de cannettes et de bouteilles par personne et par jour, en particulier chez les enfants. En 1995, deux enfants sur trois buvaient quotidiennement une bouteille de 60 centilitres, mais ce n'était qu'une moyenne. Chez Coca, les dirigeants ne parlaient pas de « clients » ni de « consommateurs ». Ils parlaient de « consommation lourde » pour ceux qui buvaient deux cannettes ou plus par jour. Alors que Dunn attaquait sa deuxième

décennie chez Coca, leur nombre ne cessait d'augmenter.

À force d'œuvrer pour cette consommation massive, Dunn parvint quasiment au sommet de l'entreprise. Il fut nommé président de la branche Amériques, un boulot qui consistait à fidéliser neuf cents millions de personnes. Comme beaucoup chez Coca, il adorait son boulot, était dévoué à sa boîte et pendant des années il n'eut aucun scrupule vis-à-vis des produits qu'il vendait. Il se contentait de ne pas y penser, c'était la vente elle-même qui le passionnait. Jusqu'au jour où ce ne fut plus le cas. C'était en 2001, un de ses lieutenants l'avait emmené dans une partie du monde qui l'enthousiasmait plus que toute autre : le Brésil. L'économie était en pleine expansion et la population locale pouvait potentiellement atteindre les niveaux de consommation proches de ceux des américains. Coca n'avait qu'à leur montrer le chemin. Alors qu'il visitait certains quartiers cibles, le cœur de Dunn se serra. Tout d'un coup, les enfants qu'il voyait lui semblèrent si dupes, si désarmés face aux stratégies de l'entreprise, si vulnérables aux pouvoirs addictifs du Coca, qu'il se dit qu'ils étaient allés trop loin. Après avoir essayé de convertir l'entreprise à de meilleures pratiques nutritionnelles au cours des

quatre années suivantes, il démissionna. Pour la première fois, il a accepté de partager certains des plus lourds secrets du groupe, ceux qui ont conduit à ses regrets les plus profonds.

Jeffrey Dunn n'est pas un lanceur d'alerte comme les autres. Il ne considère pas ses années chez Coca Cola avec amertume, et il ne pense pas que ses anciens collègues sont malfaisants. D'après lui, ils sont aveuglés par leur soif de victoire. « Je pense qu'ils sont convaincus de faire ce qui est juste. Si tu crois que tu agis mal et que tu essaies de te le cacher, ça devient dur à vivre émotionnellement. J'ai encore des amis là-bas, et j'essaie de leur faire comprendre que c'est difficile de s'en rendre compte de l'intérieur. [...] Mais l'obésité est une vraie épidémie. Et ses racines sont indubitablement ancrées dans l'expansion des fast-foods, de la malbouffe et des sodas. On ne peut pas vraiment isoler un seul de ces facteurs, l'industrie du soda en fait d'ailleurs son fonds de commerce. En revanche, on peut prendre les taux d'obésité et la consommation de boissons sucrées par habitant et les superposer sur une carte, et je le garantis : ils correspondront au centième de pourcentage près. Comme on dit : on peut toujours fuir, mais pas se cacher. »

Jeffrey Dunn ne se souvient plus du moment exact où il a su qu'il voulait travailler chez Coca-Cola. Il devait avoir 7 ou 8 ans, et il n'était sans doute pas le seul dans sa famille à avoir cette idée. Il a grandi dans la vallée de San Fernando avec quatre frères aînés. Les Dunn jouaient au baseball, ils surfaient, ils se disputaient et comme c'étaient les sixties, ils se laissaient pousser les cheveux. Leur mère avait été dessinatrice pour les studios Disney, mais elle avait abandonné sa carrière pour s'occuper de ses garçons ou plutôt, comme le dit Dunn, « pour éviter qu'ils ne finissent en prison ». Mais c'était le soir que le vrai divertissement des frères Dunn commençait : leur père rentrait à la maison et les captivait avec les histoires de son boulot.

Walter Dunn travaillait chez Coca-Cola, mais il aurait tout aussi bien pu se faire passer pour un sénateur. Grand et séduisant avec ses cheveux blancs, c'était un orateur doué. Les cinq garçons l'écoutaient, passionnés, raconter ses faits d'armes. « Alors que les enfants racontent leur journée quand ils rentrent chez eux, Walter racontait comment Pepsi l'avait défié ici ou là. Il travaillait au service de vente machine pour le bureau de Los Angeles et un jour, quand 7-Eleven a décidé de proposer du Pepsi à côté du Coca dans leurs magasins, on l'a fait venir,

alors que c'était Noël, pour redresser la situation. » En 1970, Walter emmena sa famille à Atlanta où un poste bien plus important l'attendait au siège du groupe. On lui confia les comptes de prestige, les relations les plus précieuses de l'entreprise. Ses histoires devinrent alors encore plus palpitantes. Ce fut durant ces années que Walter Dunn développa (on peut même dire qu'il inventa) le marketing du sport et du spectacle. Sous la direction du président Woodruff, son boulot consistait à placer le logo Coca dans les stades, les cinémas, les parcs d'attractions, les halls d'exposition et tous les autres endroits où les gens s'amusaient. Il signait des partenariats avec des sportifs, des équipes et des stades, un véritable rêve éveillé pour le jeune Jeffrey. « Mon père prenait son boulot très au sérieux. Coca possédait environ 80 % de ce qu'on pourrait définir comme des comptes de prestige, ainsi, chaque fois qu'un nouveau compte apparaissait, Pepsi essayait de le ravir. Walter le prenait personnellement, il cherchait à maintenir l'intégrité de la marque. On entendait tout le temps parler des Buffalo Bills, des Dodgers ou des Yankees, et quand tu es ado, ces noms ont une sacrée résonance. »

Jeffrey Dunn savait qu'il était assez travailleur

pour réussir chez Coca. Mais ce ne fut qu'au lycée qu'il découvrit qu'il pouvait faire encore mieux : être un meneur et pousser les autres à se dépasser pour quelque chose de plus grand. Il était capitaine de l'équipe de baseball et un jour son coach le sortit du terrain après qu'il eut commis une faute. Dunn, trouvant son entraîneur trop prudent, balança une chaise dans les gradins, ce qui lui valut d'être renvoyé aux vestiaires. Mais ses partenaires, qui appréciaient son capitamat, ne l'entendirent pas de cette oreille : ils allèrent voir le coach à la mi-temps pour qu'il réintègre Dunn, ce qu'il fit. Dunn devait faire face à un petit obstacle pour travailler chez Coca. L'entreprise avait des règles très strictes contre le népotisme, et son père n'avait pas été un employé quelconque. Ses succès avaient fait de lui une star, ce qui rendait d'autant plus difficile de l'ignorer quand Jeffrey se présenta avec son C.V. À 27 ans, il avait déjà fait ses classes chez E & J Gallo Winery, vendant des alcools au porte-à porte dans le Mississippi où il avait appris à s'y prendre avec les propriétaires de magasin, à promouvoir ses produits et à repousser la concurrence. Puis, en moins de deux ans chez Seagram, il était devenu directeur des ventes pour dix-sept États de l'Ouest. Restait que se faire embaucher chez Coca était une épreuve.

Au début de l'année 1985, il essaya en vain d'obtenir un rendez-vous avec un dirigeant, Charlie Frenette, qui refusa de lui répondre pendant plusieurs semaines. Sans se laisser abattre, il obtint d'une secrétaire compatissante qu'elle lui donne sa prochaine destination de voyage, il se rendit donc à Atlanta pour embarquer dans le même avion que lui. « Il était en première classe et moi en éco, raconta-t-il. Quand le signe pour les ceintures s'est éteint, je suis allé le voir et j'ai dit : "Bonjour, Charlie, comment allez-vous ? Comme je n'arrivais pas à vous voir, je me suis dit que le mieux serait de passer quelques minutes avec vous dans l'avion." Il m'a regardé avec un air dubitatif puis il a dit : "Je suis un peu occupé, j'ai un gros dossier. Je verrai s'il me reste du temps à la fin du vol." » Dunn n'obtint pas d'entretien mais Frenette lui fit passer un test. Juste avant l'atterrissage, il le fit venir en première classe pour lui demander de revoir une présentation qu'il avait préparée pour la chaîne de restaurant Denny's. « Et puis il m'a embauché. Ce qui est drôle, c'est qu'on est devenus amis par la suite et qu'il racontait tout le temps cette anecdote aux commerciaux : "Je vais vous raconter l'histoire d'un type qui savait comment obtenir un rendez-vous : ne vous

contentez jamais d'un refus." »

Dunn commença dans la vente machine pour le bureau régional d'Irvine (Californie), où son premier gros compte fut Carl's Jr, la chaîne de restaurants de burgers. Ce fut également là qu'il découvrit l'engouement pour les portions géantes qui allait gagner l'industrie du fast-food avant de toucher les supérettes. « C'était toujours plus grand et c'était tant mieux, dit Dunn. La division marketing de ces points de vente cherchait des contrats. Coca est allé au-devant de leurs clients, en commençant par McDonald's, avec l'idée des Coca inclus dans les menus. À l'époque les chaînes de fast-food ne proposaient pas de menus, mais on s'est dit que ça ferait beaucoup plus d'acheteurs pour nous aussi. Entre 1980 et 2000, ce fut la stratégie dominante de l'entreprise pour renforcer la consommation dans les fast-foods. Quand je m'occupais de Carl's Jr, on a ajouté les fontaines à volonté. L'idée c'était d'améliorer l'expérience fast-food et de s'assurer que les clients prennent un soda. »

Au début des années quatre-vingt-dix, Dunn était à la tête de son propre bataillon : une armée de huit cents personnes chargées des ventes dans les épiceries, les restaurants et les cafétérias pour un chiffre annuel de 3 milliards de dollars. Comme tout

leader, Dunn reçut un surnom de la part de ses employés. Cela se produisit un jour où il avait rassemblé tout le monde pour un discours d'encouragement. « Dans la vente on aime compter les points, me dit-il. En règle générale, on ne s'en sort pas sans un bon contact humain et le goût de la compétition. C'est comme ça que ça marche. J'étais donc devant cette armée de commerciaux pour un discours sur Pepsi. Coca contrôlait entre 70 et 80 % de la vente machine et, environ tous les cinq ans, Pepsi décidait d'attaquer ce secteur. Bref, je faisais un discours là-dessus et j'ai dit : "C'est une guerre. Et à la guerre, pour compter les points, on compte les morts. La clé c'est d'avoir plus de sacs mortuaires dans leur camp que dans le nôtre. Alors vous allez me faire gonfler notre compteur. Je veux voir un tas de cadavres." C'était un peu plus intense quand je l'ai dit ce jour-là. Les sacs mortuaires représentaient les commerciaux de chez Pepsi qui se feraient virer faute d'avoir obtenu des contrats. On m'a surnommé le Croque-mort pendant dix ans. »

Il est difficile de décrire l'animosité et la suspicion qui règne entre Coca et Pepsi, mais le pic fut atteint en 1984 quand PepsiCo réalisa un coup de maître en engageant la plus grande star de la planète, Michael

Jackson, pour tourner dans une publicité. Les relations se détériorèrent encore l'année suivante quand Coca, probablement sous la pression du contrat avec Jackson, se prépara à lancer le New Coke et se retrouva impuissant face à un autre coup de pub de Pepsi. La veille de l'annonce, PepsiCo publia des encarts dans des journaux présentant la nouveauté de Coca comme un triomphe du Pepsi. Pendant des années, PepsiCo avait affirmé que sa boisson plus sucrée était plus aimée que le Coca, et voilà que Coca l'admettait devant le monde entier. Le New Coke, d'après les analyses de Pepsi, était 4 % plus sucré que le Coca classique. Pour fêter cette nouvelle recette, PepsiCo accorda un jour de congé à ses employés.

À Wall Street et dans les médias, cette rivalité entre les deux titans prit le nom de Grande Guerre du soda. Mais les entreprises s'affrontaient moins qu'elles ne poussaient la consommation générale à la hausse. Coca écrasa Pepsi dans les années 1960, Pepsi remporta les années quatre-vingt et Coca se refit dans les années quatre-vingt-dix. En définitive, la victoire ou la défaite importait peu : au cours de ces décennies, les ventes de Coca *e t* de Pepsi ont augmenté. Roger Enrico, le PDG de Pepsi, fut le

premier à admettre qu'en réalité la Grande Guerre du soda n'avait pas fait tellement de victimes dans les deux camps. « Si Coca-Cola n'existait pas, on prierait pour que quelqu'un l'invente, écrivit-il en 1986 dans son autobiographie. L'opinion publique s'intéresse à la rivalité Pepsi-Coca, et bien souvent Coca ne gagne pas aux dépens de Pepsi et inversement. Tout le monde est gagnant. L'intérêt des consommateurs fait gonfler le marché. Plus on crée du fun, plus les gens achètent nos produits, *tous nos produits*. »

Évidemment, une grande partie du « fun » venait du produit lui-même, et de ce point de vue, le sucre était capital. C'est l'ingrédient principal, après l'eau et juste devant la caféine. De temps en temps, d'autres ingrédients de la recette secrète sont révélés dans les médias ; elle contiendrait des extraits de coca, de citron vert et de vanille. Ce qui rend la formule du Coca si addictive, Jeffrey Dunn allait le découvrir, ce n'est pas le sucre ou un ingrédient secret. Il fallut attendre les années quatre-vingt-dix pour avoir une explication. Charlie Frenette, devenu chef du marketing, décida de creuser la recette du Coca, tenue au secret. Il engagea un célèbre créateur d'arômes et de fragrances suisse, Givaudan, pour découvrir ce qui faisait fondamentalement l'attrait de la boisson. Givaudan expliqua que les bulles sont

assez séduisantes, ce qu'une gorgée de Coca éventée confirme facilement. Mais il découvrit autre chose, une étrangeté biologique : nous aimons les aliments avec un goût fortement identifiable, mais nous nous en lassons très rapidement. Les scientifiques supposent que cette « satiété sensorielle spécifique » provient d'un besoin instinctif de varier les nutriments et donc notre alimentation. Si l'on mange un aliment en trop grande quantité, le cerveau envoie un signal pour nous pousser à passer à autre chose.

Les créateurs de produits sucrés, comme Howard Moskowitz, ont appris à marcher sur un fil entre ces deux extrêmes : une première bouchée ou une première gorgée excitante et un goût tout à fait familier. Plus que tout autre produit, Coca maîtrise à la perfection ce numéro d'équilibrisme, ainsi que Givaudan l'expliqua à Frenette. « Ils nous a dit que le Coca était fascinant car c'était vraiment plus équilibré que les autres boissons sucrées, dit Dunn qui était inclus dans le projet. Il n'y a rien de déplaisant. Ils ont comparé ça à un grand vin qui ne laisse pas un goût trop marqué dans la bouche. Je pense que les ingénieurs de chez Coca avaient toujours eu cette intuition, mais d'un point de vue marketing, c'était

vraiment un moment clé. »

Les découvertes de Givaudan restèrent verrouillées chez Coca puisque qu'elles ne correspondaient pas vraiment à ce qu'on chercherait à mettre en avant dans une campagne publicitaire. Ce que disaient ces spécialistes du goût, en somme, c'était que le Coca dominait le marché parce que sa recette le rendait *oubliable*, dans le sens où l'équilibre des goûts faisait que le cerveau donnait continuellement son feu vert pour en absorber plus. Je me tournai vers John Hayes, bromatologue à la tête du Sensory Evaluation Center¹ de l'université de Penn State, pour aller plus loin. Son expertise en matière de Coca n'était pas seulement scientifique. Dans sa jeunesse, il avait été littéralement accro à la boisson, buvant en moyenne six cannettes par jour, jusqu'à ce qu'il s'aperçoive que « ce n'était pas bon pour [lui] pour un tas de raisons » et qu'il décide d'arrêter. Il avait beau s'être assagi, l'excitation perçait toujours dans sa voix au moment de parler du Coca : « D'un point de vue anatomique, on mentionne toujours l'odeur et le goût, mais en termes de saveurs, il existe un troisième pilier méconnu : le système somatosensoriel, qui correspond au toucher, par exemple le picotement des bulles, la brûlure d'un piment ou l'onctuosité. Ce

qui est intéressant dans le cas du Coca, c'est qu'on fait appel à toutes ces modalités. Il y a les arômes comme la vanille, les agrumes et les épices, notamment la cannelle et la muscade. Puis le goût sucré. Et le piquant de l'acide phosphorique ainsi que le picotement du dioxyde de carbone. Ça stimule toutes les composantes impliquées dans la construction du goût. »

Pour autant, Dunn était conscient que les pouvoirs sensoriels n'étaient pas la seule explication derrière les ventes monumentales et que le contenant, la cannette, était tout aussi crucial que le contenu. Le logo et la marque Coca jouaient un rôle essentiel. « Tout le monde se demande si n'importe qui pourrait faire aussi bien en découvrant la recette, dit-il en brandissant une cannette imaginaire. Mais dès qu'on enlève le logo, ce n'est plus la même marque. » Les études ont démontré que les gens apprécient beaucoup plus le Coca quand ils savent qu'il s'agit bien de la marque et pas d'une version discount vendue par les supermarchés.

Les efforts de Coca pour promouvoir sa marque furent limités pendant une bonne partie des années soixante-dix, à l'époque où Dunn voyait son père travailler sur les contrats publicitaires avec les

sportifs. Mais 1980 fut un grand tournant, tout comme ce le fut pour le taux d'obésité. Cette année-là, Coca passa du sucre au glucose-fructose, qui avait le mérite d'être moins coûteux et de mieux se mélanger avec les arômes concentrés. Le président respecté mais vieillissant, Robert Woodruff, désigna un homme exigeant et austère d'origine cubaine, Roberto Goizueta, comme PDG. Ce fut aussi cette année-là que Coca intensifia ses efforts en marketing, doublant son budget publicitaire jusqu'à atteindre 181 millions de dollars en 1984.

Segio Zyman, à la tête de ce département à l'époque, avait la réputation de poursuivre inlassablement les consommateurs. Sous ses ordres, Coca embaucha Bill Cosby pour affirmer que la boisson avait « un goût authentique », laissant entendre que ce n'était pas le cas de Pepsi. Zyman dessina les cartons de 12 bouteilles pour qu'ils ressemblent à des paquets cadeaux pendant la saison des fêtes et cibra les musulmans en diffusant des publicités la nuit pendant le Ramadan. « Le but du marketing, c'est de vendre beaucoup de trucs et de gagner beaucoup d'argent, écrivit-il dans ses mémoires. C'est faire en sorte que les gens achètent de plus grandes quantités de votre produit, plus souvent, plus cher. D'ailleurs, même si certains

diront que c'est impossible, le vrai but du marketing c'est vendre tout ce qu'une entreprise peut produire à profit, d'être l'organisateur du retour sur l'investissement et les capitaux employés. »

Pour illustrer la stratégie sans pitié de Coca-Cola, Zyman raconte dans son livre l'histoire de la crise que traversa le Mexique quand le gouvernement dévalua le peso en 1994. Il était au ski quand il apprit la terrible nouvelle, et il se jeta alors sur un téléphone pour appeler Douglas Ivester, le président de Coca-Cola. Il le pressa de s'assurer que les dirigeants de Coca au Mexique ne lésinent pas sur la pub. Du jour au lendemain, les riches étaient devenus pauvres et les pauvres affamés à cause de la flambée des prix. Mais pour Zyman, c'était une raison de plus pour chercher à les atteindre, les uns comme les autres. « On ne se battait plus pour des parts de marché ou pour retenir leur attention. On se battait pour des parts de revenu disponible, on était en compétition avec tous les autres produits et services du marché mexicain : l'idée était de s'assurer que les consommateurs pensent à acheter du Coca. » Cette stratégie fut couronnée de succès. Les ventes de Coca ne flanchèrent pas comme le reste de l'économie mexicaine, au contraire, elles

augmentèrent trois fois plus vite que celles de leurs concurrents, dans toutes les couches de la société*.

Le ciblage qu'effectuait Coca aux États-Unis était tout aussi pressant et impitoyable. « Pourquoi Coca ou McDonald's markettent-ils ? me demanda Dunn. Parce que si on n'avance pas, on recule. On dessine de grandes cartes conceptuelles, on regarde les différents attributs de ce que l'on vend et les stratégies de communication. L'idée derrière la communication c'est : "Comment faire en sorte que mon consommateur cible me trouve pertinent, relativement à mes concurrents directs ?" La pertinence, la saillance et le positionnement compétitif définissent ce qu'est Coca aujourd'hui. »

Le ciblage intensif de Coca se concentra sur deux paramètres. Le premier était la consommation moyenne par personne sur une année. Cela permettait à Coca d'évaluer ses performances relativement à la hausse de la population. Vendre plus de Coca n'était pas suffisant, il fallait que la consommation par personne augmente elle aussi. Le second paramètre était les parts de marché, ou quelle proportion de la consommation mondiale de soda revenait à Coca-Cola. « Tout le reste découlait de ces deux éléments, me dit Dunn. Si la consommation moyenne montait, on gagnait des parts de marché et

donc plus d'argent. » Pour les investisseurs, la période de 1980 à 1997 fut particulièrement douce. Les ventes passèrent de 4 à 18 millions de dollars et la consommation était tout aussi impressionnante : en 1997, les Américains burent en moyenne 204 litres de soda, dont 45 % étaient contrôlés par Coca. La hausse de la consommation, qui avait doublé depuis 1970, avait des conséquences dramatiques sur la santé du pays. Sachant que les boissons light ne représentaient que 25 % des ventes, les sodas sucrés consommés chaque année – 151 litres – correspondaient à 60 000 calories et 3 700 cuillères à café de sucre par personne.

À partir de 1994, Coca intensifia ses efforts marketing pour faire face à de nouveaux rivaux : les thés sucrés et les boissons énergétiques. Dunn se retrouva de plus en plus impliqué dans des initiatives visant des régions particulièrement pauvres et vulnérables où la consommation semblait ne pas connaître de limite, comme la Nouvelle-Orléans, où elle était deux fois supérieure à la moyenne nationale, ou Rome (Géorgie) où elle approchait les trois cannettes par jour. Les dirigeants de Coca-Cola n'utilisaient pas le mot « addiction », bien entendu. Le secteur se refuse généralement à l'employer. Mais

l'expression qu'ils privilégiaient n'en évoquait pas moins un junkie à la recherche de sa dose : « consommation lourde ». L'importance de ces consommateurs était fondée sur le principe de Pareto, du nom de l'économiste italien qui l'avait découvert. Il avait créé un modèle mathématique pour décrire l'inégale distribution des richesses dans son pays où 80 % des terres se trouvaient entre les mains de 20 % de la population. Comme beaucoup d'autres choses, la consommation mondiale de Coca obéissait au même principe : 80 % de la consommation était le fait de 20 % de la population. « La consommation lourde est, par définition, essentielle pour les affaires, commenta Dunn. L'autre modèle que l'on utilise s'appelle "buveurs et doses". Combien de buveurs ai-je, et combien de doses boivent-ils ? Si on perd un consommateur lourd, qui décide d'arrêter le Coca, combien de nouveaux buveurs ayant une consommation moindre faut-il gagner pour compenser cette perte ? Réponse : beaucoup. C'est donc plus efficace de faire en sorte que les consommateurs existants boivent plus. »

L'un des lieutenants de Dunn, Todd Putman, fut employé chez Coca-Cola entre 1997 et 2000 et fut effaré par la férocité avec laquelle l'entreprise ciblait

les consommateurs. Le but n'était pas simplement de battre les marques concurrentes, mais de dépasser toutes les boissons, y compris l'eau et le lait. « Ce fut un changement hallucinant pour moi, dit Putman. On n'essayait pas de gagner des parts de marché, de battre Pepsi ou Mountain Dew. On essayait de tout emporter. » Quant à la consommation moyenne, les efforts du département Marketing se résumaient à une question : « Comment faire parvenir plus de litres, dans plus de corps, plus souvent ? » L'un des moyens consistait à jouer avec les prix pour faire grimper la demande. Le pays devint un « champ de bataille quadrillé », pour reprendre les mots de Dunn. Ainsi, pendant le week-end du Memorial Day², un litre de Coca pourra coûter 1,59 dollar à San Francisco contre 99 cents à Los Angeles, en vertu de ce que le groupe sait des habitudes des consommateurs et de la demande à cette date. Mais l'entreprise ne s'arrêtait pas à une politique des prix. Sa cible était un groupe de personnes qui n'avaient pas encore décidé si elles étaient plutôt Coca ou Pepsi, et Coca concentra ses efforts comme jamais auparavant sur ces futurs consommateurs lourds dont les habitudes et la fidélité étaient encore malléables. « Les adolescents sont devenus la cible

d'une bataille de fidélisation précoce », lança Dunn.

Coca-Cola s'était fixé une limite dans la poursuite des enfants, ce qui réconfortait un peu Dunn. L'entreprise avait été une des premières à s'imposer des restrictions en matière de publicité et avait tracé une ligne blanche : les moins de 12 ans. Coca a renoncé à placer une publicité dans n'importe quel programme (télévision, radio, mobiles et internet) dont plus de la moitié des spectateurs sont âgés de 11 ans ou moins. En 2010, cette politique a même été renforcée et le seuil critique abaissé : Coca se tiendrait désormais éloigné des programmes dont un tiers du public avait moins de 12 ans.

L'entreprise met en avant cette démarche dans le cadre d'un programme de responsabilité sociale qui comprend notamment une optimisation des ressources énergétiques, la préservation des réserves d'eau dans les régions à risque ou encore un projet nommé « actif et sain » qui inclut la distribution de boissons peu caloriques aux enfants (dont de l'eau minérale) et une campagne baptisée « Suis le rythme » pour promouvoir la danse comme activité physique. « Il y a plus de 680 millions d'adolescents sur terre, peut-on lire sur leur site internet. Investir dans leur avenir est l'une de nos priorités. »

Dunn m'expliqua que cette politique publicitaire faisait la fierté des employés et il reconnaît le mérite d'une telle prise de position. Mais les contraintes auto-imposées sur les enfants avaient leurs limites. Dans les faits, elles s'appliquaient à la publicité dans les médias, pas à la mine d'or découverte par Robert Woodruff : les moments de bonheur des jeunes. « Si on prend en compte la présence de Coca dans les stades et dans tous les endroits où vont les enfants, on ne peut que considérer qu'il s'agit là de marketing à destination des enfants. » De plus, une fois passé l'âge de 12 ans, ces jeunes rejoignent les 680 millions d'ados de la planète et deviennent les proies de la puissance de feu développée par Coca.

À bien des points de vue, les ados sont du plus gros gibier que les enfants : ils ont plus d'argent de poche, vont à l'école tout seuls et déjeunent souvent en dehors de leur établissement. Plus important encore, ils commencent à développer des goûts qu'ils garderont toute leur vie. Coca a bien évidemment mesuré ces facteurs et conçu ses campagnes en conséquence. « Mettons que les enfants commencent à boire 250 sodas par an, ils auront tendance à conserver cette habitude tout au long de leur vie. C'est pour cette raison que c'est devenu un tel champ de bataille pour les marques, car le choix

essentiel (j'aime le Coca, le Pepsi ou le Mountain Dew) a généralement lieu entre le milieu et la fin de l'adolescence. »

Malgré l'importance des adolescents en termes de fidélité à la marque, une grande partie des efforts marketing du groupe était dirigée vers les jeunes adultes afin de maintenir, voire d'augmenter, les taux de consommation. Rien ne fut laissé au hasard, puisque Coca créa un service dont la mission consiste à guider le marketing vers sa cible avec la précision d'un sniper. Le Conseil pour la recherche en vente étudie scientifiquement les moyens de rendre les ados et les adultes plus vulnérables. Le soda concurrence le pain en termes de volumes de vente, et il est loin devant d'autres produits de base comme le lait, le fromage et les surgelés. En 2005, le Conseil conduisit l'une des plus grandes études jamais réalisées sur les habitudes d'achat des Américains. Elle regorgeait de conseils à destination des managers de magasin pour augmenter leurs ventes de sodas. Elle comprenait notamment une « carte de densité des clients » composée de points rouges et jaunes indiquant les « points chauds » où ceux-ci étaient susceptibles d'aller. Une fois passée la porte d'entrée, ils commencent généralement par le

côté droit et se déplacent dans le sens inverse des aiguilles d'une montre, et, plus surprenant, de l'arrière vers l'avant du magasin. Ainsi, il faut disposer les principaux rayons de sodas vers l'arrière, à droite. À l'inverse, le milieu du magasin connaît une circulation moins dense, d'où son nom : la « zone morte ».

L'étude encourage les gérants à trouver des astuces pour prendre les clients par surprise. Les agents fédéraux chargés de lutter contre l'obésité recommandent de ne jamais entrer dans un supermarché sans une liste de courses afin d'éviter les tentations. Mais Coca-Cola propose des stratégies susceptibles de piéger le consommateur le plus vigilant. « Attirez l'attention du client le plus tôt possible », grâce à d'immenses rayons dans les zones où le trafic est le plus dense, hors des allées normalement dévolues aux sodas. De plus, les espaces à proximité des caisses, qui ont plus de valeur car c'est là que se font les achats compulsifs, ne devraient pas être réservées aux chewing-gums, bonbons et magazines : il faut y placer de grands frigos remplis de Coca. « Près de 60 % des décisions d'achats au supermarché ne sont *pas du tout prévues*, précisait le rapport. Tout ce qui peut aider le client à prendre une meilleure décision, plus rapide

et plus simple, contribuera à augmenter ces achats imprévus. »

Au fil du temps, Coca-Cola s'est aussi intéressé à l'impact qu'ont le sexe, les critères raciaux et l'âge sur les ventes. Dunn m'a raconté comment Coca a approfondi ses connaissances en la matière en étudiant les cartes fidélité des grandes chaînes de supermarché. Ils ont par exemple découvert que les Afro-Américains aiment non seulement les boissons plus sucrées, mais aussi celles qui ont un goût de fruit. « On connaissait les comportements d'achat à différentes échelles : un panier, un marché, une population entière. Alors on proposait des offres en fonction de ce que les gens étaient le plus susceptibles de consommer : un paquet de chips offert pour deux bouteilles achetées, ce genre de chose. »

L'étude consommateur mentionne le goût pour le sucre des minorités et l'intérêt de promouvoir le soda en même temps que d'autres articles. Elle divise également les consommateurs en cinq grands groupes – de rural à périurbain aisé en passant par urbain ethnique – et détaille les préférences de chaque catégorie pour que les supermarchés puissent améliorer leurs rayons. Les nouvelles

boissons énergétiques ont plus de chances de marcher avec les « périurbains aisés » alors que les « urbains ethniques » et les « ruraux » sont légèrement plus fidèles aux sodas. « Chaque magasin développe son propre ADN en fonction de sa clientèle. »

C'est sans doute au sein des commerces de proximité que Coca-Cola a le plus influencé les habitudes de consommation des Américains. Ces commerces vont de l'épicerie familiale des centres-ville aux chaînes de stations-service des banlieues, et on y trouve les aliments les plus salés, gras et sucrés qui soient. Pour les nutritionnistes, ces magasins sont à l'obésité ce que les squats de dealers sont à la dépendance au crack. Les commerces de proximité attirent les enfants et les ados parce qu'ils ne sont pas loin de la maison et vendent des sodas à l'unité. La disposition des rayons est d'ailleurs conçue pour les attirer : les produits de base (riz, soupe, pain) sont relégués au fond du magasin alors que devant, près de la porte, se trouvent le soda, les chips et les pâtisseries, avec généralement un frigo le long d'un mur et les bonbons à côté de la caisse pour dépenser sa monnaie. Dans les grandes villes comme New York, Philadelphie ou Los Angeles, des milliers de commerces de proximité sont stratégiquement

situés près des écoles afin d'intercepter les enfants sur leurs trajets.

Ces magasins n'auraient pourtant jamais occupé une place si cruciale sans une aide considérable. En effet, ils se sont multipliés dans les années quatre-vingt du fait de stratégies marketing de Coca, Pepsi et d'autres industriels comme Frito-Lay et Hostess. Des employés et des entrepreneurs sont envoyés dans les commerces de proximité chaque semaine pour livrer les produits de ces entreprises. Payés à la commission, ils gèrent les stocks, s'assurent de la visibilité des produits et prennent garde à ce qu'aucun autre article n'encombre leur espace. Les groupes sont même propriétaires des rayons et des frigos. J'ai parlé avec un commerçant de Philadelphie qui avait voulu améliorer le profil nutritionnel de ce qu'il vendait en mettant des bananes en évidence avant de se faire réprimander par des livreurs de sodas affirmant que les fruits empiétaient sur leur espace. Mais ce n'était que l'un des rares gérants de commerce de proximité à ne pas considérer ces livreurs avec une affection sans bornes. Les sodas et les snacks ne sont pas qu'un produit à succès dans ces magasins, ce sont eux qui en font de véritables vaches à lait. Des personnes haut placées dans le

secteur m'ont dit que les magasins de proximité étaient maintenant achetés par des coopératives réclamant des loyers exorbitants, la course au profit devient alors une nécessité.

La stratégie marketing qui a donné naissance à ce boom a un nom : le « long en large », car le camion de livraison parcourt toutes les rues d'un quartier et s'arrête dans chaque magasin. Pour les entreprises de sodas et de snacks, le but n'était pas simplement de vendre plus : ils voulaient s'assurer la fidélité des enfants qui fréquentent ces magasins. Le « long en large » est devenu le mot d'ordre des services marketing, une stratégie à laquelle ils revenaient systématiquement pour doper les ventes et élargir leur clientèle. « Coca et Pepsi le faisaient, les types des bonbons ont commencé à en faire autant, me raconta Dunn. Toutes les entreprises du secteur se sont mises à élaborer des stratégies autour de la consommation immédiate, et à mesure qu'ils ont investi là-dedans, les chiffres de ces magasins ont grimpé et on en a construit encore plus. Aujourd'hui, si on prend une ville comme Atlanta, il y a un commerce de proximité à chaque coin de rue. [...] Personne dans le business ne se demande si c'est normal que quelqu'un mange un paquet de *chicken wings* accompagné d'un sachet de chips, le tout

arrosé de deux litres de Coca. La seule question qu'ils se posent c'est : "Est-ce que ça va augmenter les ventes ?" »

En 2005, la branche recherche de Coca-Cola a tenté de répondre à cette question grâce à une nouvelle étude, destinée aux gérants de magasins de proximité. Ayant pour objectif de « construire la fidélité de la prochaine génération », elle démontre que le client le plus profitable n'est pas forcément celui auquel le gérant aurait pensé. « Qui a le plus de valeur pour votre commerce ? Le trentenaire qui vient de dépenser plus de 10 dollars, ou l'ado qui a acheté un Coca, un sandwich et une barre chocolatée ? Étonnamment, les adolescents valent aujourd'hui presque autant que les plus de 30 ans. Les ados dépensent moins mais plus souvent. Si les gérants parviennent à fidéliser les adolescents alors qu'ils entrent dans la vingtaine, ceux-ci peuvent même valoir encore plus. » Même en banlieue, où les ados les plus âgés se rendent généralement dans ces magasins pour acheter de l'essence, la deuxième motivation invoquée le plus souvent est « satisfaire une envie », ce qui représente un formidable facteur de croissance. « Les adolescents achètent un peu d'essence, plusieurs fois par mois. Les détaillants

doivent tirer profit de ces visites fréquentes et les attirer dans leur magasin. » En ville comme en banlieue, les jeunes peuvent être potentiellement fidélisés pour toute la vie. Ou, pour reprendre les termes de l'étude : « Les ados sont à une phase cruciale dans l'apprentissage de leur identité. »

Jeffrey Dunn n'était plus là pour lire les résultats de cette étude venant confirmer ce qu'il savait déjà. Un jour, en 2000, il reçut à son bureau un livre qu'il n'avait pas commandé mais qui mit en branle une série d'événements qui fit du loyal soldat d'alors le sceptique qu'il est aujourd'hui. Le livre s'appelait *Sugar Busters !* ³ et comptait deux médecins de la Nouvelle-Orléans parmi les auteurs. Ils affirmaient que la rapide augmentation dans la consommation de sucre avait causé des perturbations importantes dans la santé des Américains et ils mettaient les sodas directement en cause. « Au cours des vingt-cinq dernières années, la consommation de soda a triplé parallèlement à la hausse fulgurante de l'obésité chez les adultes et les enfants, écrivaient-ils. Mettons en perspectives les dix cuillères à café de sucre ajoutées dans une boisson sucrée normale : qui en verserait autant dans son thé avant de le boire ? » Même accompagné de produits sains, le

sucres contenus dans le soda poussaient le corps à transformer ces calories en graisse, affirmaient-ils. Dunn emporta le livre chez lui, et au fil de sa lecture, deux pensées lui vinrent : c'est plausible, et ce n'est pas bon du tout.

La même année, il rencontra une femme qui remit elle aussi en question sa vision de Coca. C'était un esprit libre qui ne consommait pas de sucre et était fermement opposée à la *junk food*. Elle se rendait régulièrement en Amazonie, et revenait de chaque voyage avec de nouveaux arguments pour convaincre Dunn de consacrer ses talents à autre chose que de vendre du Coca. « Je suis sur le point de l'épouser, je lis ce livre et dans le même temps, je suis dans la course pour devenir président de l'entreprise », rappela-t-il. En 2001, Jeffrey Dunn, 44 ans, était PDG de Coca-Cola Amérique du Nord et Amérique du Sud, branche qui rapportait plus de la moitié des 20 milliards de dollars de bénéfices annuels du groupe. Il se rendait régulièrement au Mexique et au Brésil, où l'entreprise intensifiait ses efforts. Le Brésil était un immense marché potentiel, avec son économie florissante et l'essor de sa nouvelle génération destinée à devenir la future classe moyenne. Mais nombre de Brésiliens vivaient toujours dans des bidonvilles, avaient peu

d'économies et connaissaient mal la nourriture industrielle. La stratégie de Coca consistait à conquérir les favelas grâce à des bouteilles plus petites et plus abordables : vingt cents la bouteille de 20 centilitres. Cette stratégie de miniaturisation commençait à se répandre dans le secteur : Nestlé et Kraft réduisaient eux aussi la taille de leurs produits, par exemple le Tang ou les nouilles instantanées Maggi, pour les vendre moins cher. Nestlé envoyait des bataillons de femmes faire du porte-à-porte dans les favelas afin de promouvoir ses plats préparés et convaincre des gens qui, même s'ils cuisinaient toujours eux-mêmes, aspiraient à profiter du confort de la classe moyenne. Mais Dunn, alors qu'il visitait un des secteurs ciblés par Coca-Cola dans les favelas de Rio de Janeiro, eut une révélation. « Une voix dans ma tête qui me disait : "Ces gens-là ont besoin de beaucoup de choses, mais pas d'un Coca." J'ai eu envie de vomir. À partir de ce moment, plus rien de tout ça ne m'a paru amusant. »

Il rentra à Atlanta avec l'intention de faire bouger les choses. Il ne voulait pas quitter le secteur, mais il entendait pousser l'entreprise vers des pratiques plus saines. Il commença par développer Dasani, la branche d'eau minérale du groupe. Puis il poussa

Coca à arrêter de cibler les écoles publiques, un enjeu économique dont l'importance lui sauta rapidement aux yeux. Les entreprises d'embouteillage indépendantes qui travaillaient pour Coca considérèrent que son plan était réactionnaire. Le directeur de l'une d'entre elles écrivit au président et au conseil d'administration pour réclamer sa tête. « Il disait qu'il n'avait rien vu de tel en cinquante ans de carrière, que j'essayais de calquer les idées des gauchistes hystériques qui voulaient empêcher les gens de boire un Coca s'ils en avaient envie. D'après lui, j'étais la honte de l'entreprise et je méritais d'être viré. »

En février 2004, le groupe connut une restructuration et Jeffrey Dunn se fit effectivement virer par l'un de ses rivaux à la présidence, Steven Heyer. Avant de partir, il prononça un dernier discours devant ses collègues rassemblés dans l'auditorium pour lui dire au revoir. « J'avais demandé la permission à Peter Ueberroth qui faisait partie du bureau et était en quelque sorte mon mentor. Je lui ai dit : "Ils ne seront sûrement pas d'accord, mais j'aimerais faire mes adieux. L'entreprise fait partie de ma famille depuis que je suis né." Le jour venu, Steven a fait une brève introduction, je me suis approché, je l'ai pris dans

mes bras et je lui ai murmuré : “Merci.” Il m’a regardé et m’a demandé : “Pourquoi ?” Et je lui ai répondu : “Pour ce que tu viens de faire pour moi, je n’aurais jamais osé le faire tout seul. Je n’aurais jamais quitté Coca.” »

Ce n’est pas facile pour Dunn de parler de Coca aujourd’hui et, puisqu’il est toujours dans l’agroalimentaire, ce n’est pas non plus sans risque. « Il vaut mieux éviter de les fâcher. Ça ne veut pas dire que je vais finir au fond du port avec les pieds dans du béton, mais ils n’ont pas beaucoup d’humour sur ces sujets-là. C’est une entreprise très, très agressive. » Dunn ne se voit pas comme un lanceur d’alerte, en tout cas il ne pense pas être de la trempe des employés du tabac qui ont révélé la façon dont les cigarettiers manipulent la nicotine pour augmenter sa puissance. « J’en sais peut-être plus que d’autres, explique-t-il, mais ce n’est pas comme si c’était un dossier top secret. Le dossier n’est pas caché, il est sous notre nez. C’est ça le génie de Coca. »

Le 27 avril 2010, Jeffrey Dunn pénétra dans le Fairmont Hotel de Santa Monica muni d’un plan pour vendre un nouveau snack à l’Amérique. Il avait une réunion avec trois dirigeants de Madison

Dearborn Partner, un grand fonds d'investissement basé à Chicago qui l'avait récemment embauché pour diriger l'une de leurs dernières acquisitions, un producteur situé dans la vallée de San Joaquin. Les trois hommes étaient en Californie pour découvrir sa stratégie marketing. Assis dans la salle de réunion de l'hôtel, face à une vue sur le Pacifique à couper le souffle, ils assistèrent à une présentation unique en son genre. Dunn était un homme à leur mesure : son C.V. était impressionnant et ses vingt ans chez Coca-Cola lui avaient permis de développer des talents marketing de très haut niveau, ce qui se vit dans son exposé.

Il parla de la personnalité à donner au produit : audacieux, irrévérencieux, confiant, malin, impertinent. Le but était de montrer au consommateur qu'on lui offrait LE snack. Il expliqua en détail comment il allait cibler un groupe spécifique parmi les 146 millions d'Américains qui grignotaient régulièrement : ceux qui « pimentent leur rituel en essayant quelque chose de nouveau quand un produit attire leur attention ». Il aida les investisseurs à imaginer ces personnes en projetant de fausses biographies. Leur cible ? Quelqu'un comme Aubree, 34 ans, une mère pressée qui veut

offrir « des goûters vraiment sympas » à ses enfants et qui leur achète des Oreo, des Go-Gurt, et des fruits au sirop Delmonte ; Kristine, 27 ans, une jeune femme active qui aime Starbucks, les mélanges de fruits secs et les dips ; Josh, un étudiant de 23 ans qui vient de quitter le foyer familial et cherche l'aventure dans les Doritos et le Mountain Dew Code Red.

Il expliqua comment il comptait développer un storytelling stratégique dans la campagne publicitaire, grâce à une phrase clé mûrement réfléchie : « Tentez le snack ». Puis il détailla le lancement du produit : des spots diffusés pendant *Docteur House*, *Les Experts* et *Survivor*, une campagne de relations publiques populaire via un jeu vidéo dérivé du produit et un investissement viral des médias numériques grâce aux blogueurs et aux forums pour accélérer le bouche à oreille.

Sa présentation dura quarante-cinq minutes, puis il passa à la dernière diapo et remercia son public. Ce fut une réunion assez classique pour les dirigeants de Madison, à ceci près que Dunn était meilleur que les managers avec lesquels ils avaient l'habitude de traiter. Le seul hic risquait d'être le snack que Dunn s'appropriait à promouvoir. Ce n'était pas une nouvelle concoction de sel, de sucre et de graisse dont le

potentiel était bien connu des investisseurs. Le portefeuille de Madison, estimé à 18 milliards de dollars, comprenait la plus grande franchise Burger King du monde, la chaîne de restaurants Ruth's Chris Steak House et un groupe nommé Pierre dont la gamme comprenait un produit de pointe en termes de commodité : le Jamwich, le mariage surgelé et sans croûte du beurre de cacahuète et de la confiture contenant quatre sortes de sucre différentes, dont du dextrose et du sirop de maïs.

Le snack de Dunn : des carottes. Des carottes fraîches, sans sucre ajouté, sans crème ou sauce dans laquelle les tremper. Des mini-carottes pelées, lavées, emballées et vendues dans un rayon mortellement ennuyeux. Elles étaient aux antipodes du Coca : elles ne se vendaient pas à cause de la manière dont elles étaient promues. Pour inverser la tendance, expliqua Dunn, il faudrait employer les techniques qui avaient fait leurs preuves avec la nourriture industrielle. « On promeut un snack, pas un légume, dit-il aux investisseurs. On exploite les règles de la nourriture industrielle pour faire parler des mini-carottes. On utilise les armes de la *junk food*, contre la *junk food*. »

Dunn voyait cette nouvelle activité comme sa

pénitence après ses années chez Coca-Cola, ce qu'il appelait « sa dette karmique ». Mais ce jour-là, à Santa Monica, les hommes de Madison avaient en tête leur chiffre d'affaires et ils ont adoré ce qu'ils étaient venus entendre. Ils avaient déjà décidé d'acheter l'un des deux plus grands producteurs de mini-carottes du pays et avaient embauché Dunn pour diriger les opérations. Ils étaient maintenant soulagés. Dunn avait compris qu'utiliser les outils marketing du secteur marcherait mieux que quoi que ce soit d'autre. Il pouvait puiser dans ce qu'il avait appris chez Coca, notamment la règle numéro 1 de la nourriture industrielle : la manière dont on vend le produit compte autant que le produit lui-même, si ce n'est plus.

1. Centre d'évaluation sensorielle.

* - Les périodes de vaches maigres aux États-Unis, y compris la crise de 2008, se sont aussi avérées bénéfiques pour une grande partie du secteur agroalimentaire, les consommateurs près de leurs sous étant plus disposés à acheter du soda, des snacks et des surgelés que des produits plus coûteux comme des fruits

et légumes frais.

2. Dernier week-end de mai.

3. « Alerte au sucre ! »

« Une explosion d'arômes fruités »

Par un lundi après-midi du mois de février 1990, douze des cadres les plus haut placés chez Philip Morris s'assemblèrent dans une salle de conférences située au siège de l'entreprise sur Park Avenue. L'austère bâtiment de granit gris faisait face à l'entrée de la gare de Grand Central et témoignait de la richesse de l'entreprise : parking sous-terrain pour les dirigeants, salon gigantesque où étaient exposées des œuvres issues de la collection du Whitney Museum et une vue panoramique sur le port de New York. Le siège de la plus grande entreprise de tabac du monde offrait également un certain confort aux fumeurs puisque des ventilateurs étaient accrochés au plafond dans la plupart des bureaux. La douzaine de dirigeants qui se réunissaient au dernier étage du building étaient le brain-trust de Philip Morris, et leur réunion mensuelle, baptisée comité Produits, leur permettait d'entendre les rapports des managers responsables des branches les plus importantes du groupe.

Comme d'habitude, le PDG, Hamish Maxwell, prit place à la table et fut rejoint par deux de ses prédécesseurs – Joseph Cullman III et George Weissman – qui avaient tous deux gardé un rôle de conseiller bien qu'ils fussent âgés de plus de 70 ans. Cullman, l'arrière-petit-fils d'un fabricant de cigares allemand, avait dirigé la première campagne de diversification de l'entreprise en rachetant le brasseur Miller dans les années soixante. Weissman, qui fumait deux paquets par jour, avait contribué à forger l'image virile des Marlboro. « Je ne suis pas un cow-boy, je ne monte pas à cheval, mais je pense que je possède la liberté incarnée par le cow-boy Marlboro. Ce n'est pas le genre d'homme qui va pointer, il n'est pas informatisé, c'est un esprit libre », avait-il déclaré quand il était devenu PDG de l'entreprise en 1978.

Cette réunion était présidée par l'un des collaborateurs de Maxwell, un gestionnaire financier australien de 52 ans nommé Geoffrey Bible. Il ne deviendrait président que quatre ans plus tard, mais la direction de la réunion était assurée chaque mois par une personne différente. Cela tombait bien que ce soit lui qui préside les discussions, puisque l'ordre du jour était essentiellement consacré à des produits autres que les cigarettes. Or, Maxwell lui avait

demandé un mois plus tôt de prendre le contrôle de la récente acquisition de l'entreprise : l'énorme département Agroalimentaire.

Grâce au rachat de General Foods et de Kraft, dix cents de chaque dollar dépensé en courses par les Américains revenaient désormais à Philip Morris, ce qui n'était pas sans conséquences sur le bilan de l'entreprise. Philip Morris amassait des fortunes grâce à la vente de cigarettes et considérait le secteur agroalimentaire comme une possibilité de se diversifier et de faire travailler ses profits. Après la fusion des deux géants de la nourriture en 1989, leur chiffre d'affaires combiné s'élevait à 23 milliards de dollars et représentait 51 % de revenus annuels de Philip Morris. La nourriture n'était pas simplement la branche la plus importante du groupe : les dirigeants du tabac se retrouvaient soudainement à la tête de la plus grande entreprise agroalimentaire du pays et possédaient des marques phares comme Cool Whip, Entenmann's, Oscar Mayer, Lunchables, Shake'n Bake, Macaroni & Cheese, Velveeta, Jell-O, Maxwell, Tang et la gamme de céréales Post (Raisin Bran, Grape-Nuts, Cocoa Pebbles).

Autrefois clair et maîtrisé, l'ordre du jour des réunions mensuelles passait désormais par tous les

rayons du supermarché et, partout où les dirigeants de Philip Morris posaient les yeux, ils étaient témoins des batailles contre des rivaux prêts à conquérir leur territoire. Mais ils étaient eux aussi combattifs et expérimentés, éminemment confiants dans leur capacité à remporter la fidélité des consommateurs. Dans les années quarante les Marlboro étaient tenues pour mortes après avoir été retirées du marché, mais la campagne du cow-boy Marlboro, lancée dans les années soixante, en avait fait par la suite la marque de cigarettes la plus vendue au monde. De plus, Geoffrey Bible avait développé une certaine empathie pour les managers de Kraft General Foods (rebaptisé plus tard Kraft Foods) engagés dans une lutte sans fin pour repousser leurs nombreux concurrents. Il avait passé du temps sur le terrain avec leurs représentants et en était ressorti abasourdi par les défis qu'ils rencontraient : convaincre les magasins de leur accorder des espaces dans les rayons, rendre les produits attrayants grâce à la publicité et au packaging, etc.

J'ai rencontré Bible à la fin de l'année 2011 dans son bureau de Greenwich, au Connecticut, où il s'est installé après avoir pris sa retraite chez Philip Morris en 2002. Il avait 73 ans, vingt de plus que Jeffrey Dunn, mais les deux hommes se ressemblaient à

bien des points de vue : poignée de main franche, bronzage impeccable et régime strict. Alors que Dunn avait tout du Californien détendu et que Bible avait conservé l'affabilité de son éducation australienne, ils étaient l'un et l'autre connus dans le milieu comme de terribles combattants dotés d'un instinct de tueur et d'une patience très limitée vis-à-vis des imbéciles.

Bible s'assit à son bureau, où un objet était absent : le cendrier. Il avait fumé un paquet par jour jusqu'en 2000, quand son docteur lui avait conseillé d'arrêter. « Nous avons eu beaucoup de chance pour le tabac, car nous avons la plus grande marque du monde, me dit-il. Tout le monde voulait vendre notre produit. Ce n'était pas pareil pour la nourriture. C'était nous qui cherchions désespérément à atteindre les vendeurs. J'ai été effaré par l'attitude des acheteurs de différentes chaînes de supermarchés vis-à-vis d'entreprises aussi cotées que Kraft ou General Foods. C'était extrêmement brutal : "Qu'est-ce que vous foutez là ? Je vous ai déjà dit de ne plus revenir dans mon bureau. Cette promotion a été un fiasco. Sortez." »

Le marketing alimentaire était plus exigeant et très différent de celui du tabac, où l'on avait recours à des

images idéalisées comme le cow-boy buriné de Marlboro. « Les cigarettes sont à peu près toutes identiques, la publicité et le marketing sont plus créatifs que pour la nourriture où il faut vraiment trouver un moyen de transmettre au mieux le produit et sa valeur. C'est plus de l'ordre de : "Ce produit est bon pour vous parce qu'il possède tel et tel ingrédient, ou je ne sais quelle qualité." Et il faut mettre en avant cette différenciation, ce qui fait qu'on achète ce produit-là plutôt qu'un autre. »

Ainsi, en ce jour d'hiver 1990, le Comité ne passa que quelques minutes sur la stratégie marketing des Marlboro à Hong Kong et des L&M en Allemagne, et à peine plus de temps sur les bouteilles de 20 centilitres que Miller était sur le point de lancer dans les États du Sud et de l'Est. Puis le Comité porta son attention sur la nourriture, plus précisément sur l'un des secteurs les plus rentables de sa gamme : les boissons aux fruits. Les consommateurs dépensaient près d'un milliard de dollars par an pour des boissons en poudre, et les marques du groupe (Kool-Aid, Country Time et Tang) représentaient 82 % du marché. Mais les dossiers que Bible et ses collègues avaient devant eux montraient, grâce à de nombreux graphiques et mémos, que le Kool-Aid était particulièrement vulnérable. Il renvoyait aux années

cinquante quand sa mascotte, le pichet souriant connu sous le nom de Kool-Aid Man, fut créée pour contrer Coca et Pepsi et transmettre une image chaleureuse et sympathique. La boisson risquait de ne devenir qu'un simple vestige de ce passé glorieux à mesure que ses rivaux déterminés entreprenaient de réduire son emprise. C'était au Comité de s'assurer que cela ne se produise pas, et les dirigeants de Philip Morris écoutèrent attentivement les managers de Kool-Aid leur présenter la première étape d'un plan dont l'étendue et la stratégie étaient à couper le souffle. Tout tournait autour d'une seule et même idée. Alors que ces boissons étaient tout aussi sucrées que le Coca, elles seraient vendues autrement afin de tenir compte des inquiétudes concernant le sucre. Philip Morris allait donc se servir des fruits, ou plutôt de ce que les fruits suggéraient, pour créer une image bien plus puissante : une illusion de santé.

Pour reconquérir le terrain abandonné à la concurrence, les équipes de Kool-Aid inventèrent une bouteille souple, baptisée Kool-Aid Kool Bursts, dotée d'un petit plus : un goulot pliant qui la rendait encore plus drôle aux yeux des enfants. Dans un mémo transmis aux membres du Comité, les

managers de la marque expliquèrent comment ils comptaient s’y prendre pour battre General Mills et leur Squeezit qui faisait un carton depuis son lancement en 1987. L’idée était de cibler les enfants grâce à une stratégie marketing que Philip Morris ne pouvait plus employer pour vendre des cigarettes. Depuis 1965, les cigarettiers ont en effet cherché à se soustraire à la pression politique en évitant les supports promotionnels destinés directement aux enfants, comme les bandes dessinées par exemple. Mais rien n’empêchait General Foods d’y avoir recours pour vendre des boissons sucrées. Ils sortirent donc une série de six numéros des *Aventures du Kool-Aid Man*, éditée par Marvel et distribuée gratuitement par le groupe. La campagne pour le Kool Bursts irait cependant plus loin encore. General Foods possédait des listes de diffusion gigantesques qui lui permettaient d’envoyer leurs promotions directement chez les enfants. Le mémo était clair quant à l’utilisation de ces listes : « Augmenter la demande des enfants *via* des événements spécifiques relayés grâce à la liste de diffusion de General Foods. »

Le vrai génie de leur plan résidait dans une invention qui allait plaire aux enfants et aux parents.

Les boissons étaient composées principalement de sucre, d'arômes artificiels et de conservateurs, mais on avait ajouté une larme de vrai jus de fruit à la recette : à peine 8 millilitres, tout juste 5 % du produit. Les managers de chez Kool-Aid savaient bien qu'un soupçon de fruit valait des milliards de fois son poids en termes de marketing.

La valeur des fruits avait été démontrée trois ans auparavant au moment de repositionner une autre célèbre boisson sucrée : le Tang. En 1987, peu après le rachat de General Foods par Philip Morris, les responsables de la section boissons mirent le Tang dans des petites boîtes, ajoutèrent environ 30 millilitres de jus de fruit, décorèrent les emballages avec des images d'oranges et de cerises et rebaptisèrent le produit Tang Fruit Box. Les résultats furent gratifiants, et pas seulement en termes de vente. En 1992, la Tang Fruit Box reçut un prix très convoité dans le secteur publicitaire pour son ingénieuse campagne promouvant le caractère sain et rigolo du produit. L'entreprise avait déposé son slogan, « Diététique déguisée », pour « les boissons et poudres sucrées, les sirops et les concentrés utilisés dans la préparation de boissons sucrées ». Outre un soupçon de jus de fruit, l'aspect « diététique » était renforcé par l'ajout de vitamine C,

l'argument de vente du Tang lors de son lancement. On félicitait les mamans qui achetaient la Tang Fruit Box car elles parvenaient à mettre des produits sains entre les mains de leurs enfants grâce à une bouteille qui leur semblait avant tout sympa et drôle. Cela fut comparé aux astuces employées par les parents pour déguiser les carottes, les petits pois ou les haricots verts, ou, pour reprendre la formule du spot publicitaire : « Quatre façons futées de déguiser une nourriture saine ».

Lancés eux aussi sur le thème du « rigolo mais sain », les managers de Kool-Aid ne s'arrêtèrent pas en si bon chemin : le Kool Bursts fut conçu pour évoquer l'image des fruits frais de diverses façons. Une gamme de différents arômes fut lancée (dont cerise, raisin, orange et mélange tropical), et les ingénieurs firent en sorte qu'ils dégagent une puissante odeur de fruit à l'ouverture de la bouteille. L'emballage donnait lui aussi une image saine, puisque des fruits étaient gravés dans le plastique de la bouteille. Les managers affirmèrent devant le Comité que tous ces attributs fruitiers plairaient aux enfants et surtout aux mères. « Pour les 6-12 ans, le Kool-Aid Kool Bursts est la marque de boisson la plus fun, expliquèrent-ils. Et le fun vient du super

goût du Kool-Aid, de l'explosion d'arômes fruités, et de la bouteille la plus rigolote. Pour les mères, le Kool Bursts est la marque de "bouteille Fun" dont elles savent qu'elle plaira à leurs enfants. Elles sont sûres de leur choix, car c'est une marque en laquelle elles ont confiance. »

Les dirigeants de Philip Morris avaient eux aussi quelques idées à apporter : ils s'interrogèrent sur les études marketing et se demandèrent si chaque parfum devait avoir une bouteille d'une couleur spécifique. Puis ils allouèrent 25 millions de dollars à l'équipe boisson pour une campagne de lancement. Kool Bursts supplanta Squeezit avec 110 millions de dollars de ventes la première année. En 1992, Philip Morris vantait son succès auprès de ses actionnaires, notant que les « excellents » résultats du département Boissons avaient été « renforcés par le lancement national du Kool-Aid Kool Bursts ».

L'épisode aiguïsa l'appétit de l'entreprise et démontra la puissance marketing des fruits. Par chance, l'acquisition de General Foods donnait à Philip Morris les moyens d'aller plus loin dans cette voie, puisque le groupe était désormais en possession du centre de recherches le plus avancé du secteur. Or, au moment même où le Comité donnait son feu vert pour le Kool Bursts, ses chercheurs

apportaient la touche finale à un remarquable tour de chimie qui renforçait le pouvoir sucrant du sucre.

Le centre technique fut construit par General Foods en 1957 pour remplacer les vieux labos encombrés de Hoboken où Al Clausi avait inventé le Jell-O. Le nouveau centre était composé de trois bâtiments de trois étages situés près de Tarrytown, à environ 35 kilomètres au nord de Manhattan, dans l'État de New York. Neuf cents personnes y travaillaient, dont 530 chercheurs et leurs assistants, et chaque grande marque disposait de sa propre équipe de recherche ainsi que de laboratoires spacieux. Le groupe Jell-O était installé au premier étage du bâtiment deux et Maxwell House au dernier étage du bâtiment trois, où Kool-Aid le rejoignit.

En 1990, une petite équipe de chercheurs entreprit d'améliorer l'un des piliers de la nourriture industrielle : le sucre. À l'époque, les fabricants avaient à leur disposition de nombreuses méthodes pour sucrer leurs produits : sirop de maïs, glucose-fructose, dextrose, sirop inverti, malt, mélasse, miel et trois formes de sucre traditionnel (semoule, en poudre et liquide). Ils les associaient généralement pour créer le maximum d'attrait à un coût minimum. La plupart de ces sucres ont cependant un

composant chimique en commun : le fructose. Le fructose est un composé blanc cristallin formé de douze molécules d'hydrogène prises entre six molécules de carbone et six d'oxygène, et il possède une qualité qui a beaucoup plu au sein du labo Kool-Aid : il est beaucoup plus sucré que le sucre traditionnel.

Le rôle exact du fructose pur dans les édulcorants commerciaux est encore très mal connu. Le sucre de table, le saccharose, est composé de glucose et de fructose en proportions équivalentes. Le glucose-fructose a lui aussi une composition assez proche, d'où son nom.

Le fructose fut découvert par un chimiste français en 1847, et cent quarante ans plus tard, il devint un ingrédient incontournable pour l'industrie agroalimentaire. À la fin des années quatre-vingt, sa version commerciale, nommée fructose cristallin, apparut sur le marché et les représentants vantèrent ses nombreuses prouesses technologiques. Le fructose pur est éminemment soluble mais ne se décompose pas aussi vite que les autres sucres, il reste donc efficace pendant une longue durée, ce qui permet une meilleure conservation. Il ne forme pas de cristaux, évitant par exemple aux cookies

moelleux de durcir. Quand il est cuit, il dégage un arôme alléchant, il fait croustiller et donne une coloration brune qui imite la cuisson maison. Quand il est congelé, il empêche la formation de glace. Le fructose fit donc son apparition dans une grande variété de produits, des yaourts aux glaces en passant par les cookies et le pain. La production annuelle atteint bientôt les 240 000 tonnes. Cependant, la vraie magie du fructose vient de son pouvoir sucrant. Il est bien plus sucré que le glucose, à tel point que sur une échelle relative où le sucre traditionnel vaudrait 100, le glucose est à 74 et le fructose à 173.

La branche boisson de General Foods fut intriguée par la découverte du fructose pur, mais il demeurait un problème : il est très sensible à l'eau. Sous sa forme solide, la moindre exposition à l'humidité de l'air le fait cristalliser, ce qui transformerait rapidement un paquet de Kool-Aid en brique. Au Centre technique, un petit groupe de chercheurs, qui s'était rebaptisé « L'Équipe fructose », fut chargé de développer un fructose qui ne cristallisait pas. L'équipe comptait parmi ses membres un chimiste d'origine égyptienne nommé Fouad Saleeb qui fut responsable de tellement d'inventions durant ses trente années passées chez General Foods qu'il fut surnommé le « roi des brevets ». Rendre le fructose

« waterproof » était un défi des plus enthousiasmants. Il l'empêcha de s'humidifier en y ajoutant de l'amidon puis ajouta des agents tels que le citrate de calcium, le phosphate de calcium et la cristobalite pour empêcher la cristallisation. « Ça nous a pris environ deux ou trois mois pour finaliser les antiagglomérants, me dit-il. Du fait des contrôles qualité extrêmement stricts, il a fallu le conserver pendant douze semaines à de très hautes températures pour s'assurer que c'était stable. » Saleeb avait un autre problème à résoudre avant que l'entreprise puisse appliquer le processus antiagglomérant au Kool-Aid. General Foods devant acheter de grandes quantités de fructose brut pour maintenir le rythme de production de ses boissons en poudre, se posait donc l'épineuse question du stockage du produit avant qu'il ne soit traité. Saleeb inventa alors une sorte de couche géante à enfileur sur les silos où le fructose était stocké. General Foods était maintenant prêt à récolter les bénéfices de son nouveau supersucre « waterproof ».

Il permit tout d'abord une réduction de 10 % ou plus des doses de sucre dans les boissons en poudre, ce qui impliquait des coûts de production réduits et des profits plus importants. En 1990, un manager de

General Foods nommé Toni Nasrallah estima que ce simple changement augmenterait les profits de 3,7 milliards de dollars par an. Ensuite, la réduction des doses de sucre permit à l'entreprise de vendre ses boissons en laissant entendre qu'il s'agissait de produits sains. Ainsi que l'écrivit Nasrallah dans une présentation destinée aux dirigeants de Philip Morris, le Tang pouvait être présenté comme ayant « 10 % de sucre en moins et un goût d'orange plus intense ». Le Kool-Aid pouvait lui aussi être rendu plus attrayant grâce à une assertion similaire : « 25 % de sucre de moins que dans le Coca et le Pepsi. »

Ces affirmations ne pouvaient tenir que si les consommateurs, généralement de jeunes enfants, suivaient rigoureusement les conseils de dosage de la poudre inscrits sur les emballages. Pourtant, la réduction de sucre dans ces produits semblait constituer un grand pas en avant vers des régimes plus sains et donc de meilleures ventes, compte tenu de la mauvaise presse que recevait le sucre. La FDA n'était toujours pas prête à le tenir pour responsable d'autre chose que les caries dentaires, mais il reçut un certain nombre d'attaques durant l'année 1990. Une étude de Yale fit les gros titres pour avoir démontré que les enfants à qui on donnait deux cupcakes voyaient leur taux d'adrénaline multiplié

par dix et présentaient un comportement anormal. Par ailleurs, l'Organisation mondiale de la santé, s'appuyant sur diverses études reliant le sucre au diabète, aux maladies cardiovasculaires et à l'obésité, proposa d'abaisser la dose recommandée à 10 % de la consommation quotidienne de calories.

L'OMS finit par retirer cette proposition après avoir essuyé un tir nourri de la part du secteur agroalimentaire, mais la réputation du sucre fut de nouveau ternie par une étude encore plus inquiétante établissant une relation entre le sucre et les substances addictives. En 1993, Adam Drewnowski, chercheur à l'université du Michigan, adopta une approche neuve pour étudier le problème de la surconsommation compulsive. Il savait qu'il existait un lien entre le sucre et l'addiction aux opiacés, des études démontrant par exemple que le sucre pouvait réduire la douleur provoquée par le manque. Il étudia donc ses sujets comme s'ils étaient dépendants aux stupéfiants. Il leur donna de la naxolone, un médicament qui annule les effets des opiacés et que l'on administre généralement aux victimes d'overdose. Drewnowski leur offrit ensuite plusieurs snacks – du pop-corn à faible teneur en sucre et des cookies au chocolat riches en sucre et en

graisses. Résultat : le médicament réduisait surtout l'attrait des produits les plus gras et sucrés.

Le glucose-fructose est le produit qui a la pire réputation auprès des consommateurs, mais la vraie question n'est pas de savoir s'il est pire pour la santé de consommer trop de sirop de maïs plutôt que trop de sucre traditionnel – les experts s'accordent à dire qu'ils sont aussi néfastes l'un que l'autre. Dans les faits, alors que le public essayait de réduire sa consommation de sucre, les entreprises augmentaient les doses de ce sirop bon marché et pratique, poussant la production de sodas et de snacks vers des sommets.

Malgré tous ces questionnements, le fructose pur a jusqu'à présent bénéficié d'une certaine indifférence, mais des recherches récentes ont tiré la sonnette d'alarme. Rappelons que les sciences de la nutrition sont généralement moins assertives que d'autres secteurs de la recherche, comme l'industrie pharmaceutique par exemple, les résultats des expériences sur le fructose doivent donc être considérés avec précaution. En 2011, un groupe de chercheurs indépendants de l'Université de Californie a fait une découverte potentiellement significative concernant le fructose pur : durant deux semaines, ils ont enfermé des jeunes adultes dans un

laboratoire et leur ont donné à chaque repas une boisson sucrée au glucose, au fructose ou au sirop de maïs. Le groupe glucose est ressorti relativement épargné, mais ceux qui ont reçu du fructose ou du sirop de maïs ont connu un bond de 25 % dans leur taux de triglycérides, de cholestérol LDL et de lipoprotéines, trois indicateurs de maladies cardiaques.

En réponse à cette découverte, Kraft a rappelé que le fructose était autorisé par les réglementations officielles et affirmé qu'ils « continueraient de suivre de près l'évolution de la recherche et tiendraient compte d'éventuelles recommandations ». John White, chercheur chevronné de l'industrie du sucre, me dit qu'il attendait lui aussi que d'autres d'études soient menées avant de se prononcer. « L'expérience impliquait de fortes concentrations de fructose, je pense qu'il est donc prématuré de le mettre au pilori », me dit-il. Pour autant, le fructose, autrefois considéré comme un anodin nectar de fruit, est sur le point de devenir un sujet d'inquiétude au moins aussi important que le sucre traditionnel.

En matière de campagnes de communication, le fructose fait pourtant pâle figure comparé à celles lancées par les industriels pour un édulcorant connu

sous le nom de « concentré de jus de fruit ». Généralement issu du raisin ou de la pomme, ce concentré représente un immense marché mondial et il est désormais ajouté à une large gamme de produits allant des pâtes de fruits aux pâtisseries en passant par les céréales et tous les produits sucrés auxquels les industriels veulent donner une image saine. Le concentré de jus est obtenu grâce à un procédé industriel extrêmement variable mais comprenant généralement les étapes suivantes : peler le fruit (et soustraire ainsi une grande partie des fibres et des vitamines qu'il contient), extraire le jus de la pulpe (et ôter encore plus de fibres), retirer les composants amers, ajuster le goût sucré grâce à divers mélanges et faire s'évaporer l'eau du jus. Dans sa version la plus extrême, le résultat est un sucre complètement dépourvu de fibres, de goût, d'arôme et de n'importe quel autre attribut généralement associé à un fruit. En d'autres termes, cela n'apporte rien de plus sur le plan nutritif que le sucre traditionnel ou le glucose-fructose. La valeur de ce produit provient de l'aura de santé que l'on associe au fruit. « L'avantage du concentré d'un point de vue marketing, c'est qu'il apparaît sur des étiquette de produits vendus comme sains », m'expliqua White. Une entreprise comme General Foods peut donc y

avoir recours et continuer d'inscrire un rassurant « à base de fruits naturels » sur les emballages.

General Foods utilisa son supersucre dans l'un de ses plus grands succès : la « boisson fruitée » nommée Capri-Sun, que Philip Morris acquit en 1991 pour 155 millions de dollars. Cinq ans plus tard, la boisson atteignait les 230 millions de dollars de ventes annuelles et un volume de vente qui augmentait à la vitesse ahurissante de 26 % par an, ce que Geoffrey Bible décrivit comme « une réussite spectaculaire ». Une partie du succès était due à des exploits techniques réalisés par des ingénieurs qui avaient trouvé le moyen de repenser le processus industriel pour améliorer la productivité. Mais ce n'était pas tout. À l'instar du Kool-Aid et du Tang, le Capri-Sun était principalement sucré avec du glucose-fructose, mais il contenait également du concentré de jus, ce qui permettait d'inscrire sur l'étiquette : « Jus de fruit naturel sans ingrédients artificiels. » C'était un argument de vente essentiel pour les mères qui pouvaient ajouter cette boisson au déjeuner de leurs enfants en toute bonne conscience.

Je demandai à l'ancien manager de Capri-Sun, Paul Halladay, si la recette de la boisson aurait pu

être modifiée afin de renoncer au jus concentré sans altérer le goût. « Oui, c'était faisable, car ce n'était pas l'édulcorant principal. Mais le Capri-Sun a toujours contenu du jus de fruit concentré. Ça permet de valider l'usage du mot "naturel" dans les publicités. »

« Kraft a toujours pris soin d'être clair et précis sur ses emballages afin de ne pas tromper les consommateurs, me dit une porte-parole de l'entreprise. Nous étions en accord avec la législation concernant les informations nutritionnelles lorsque nous affirmions qu'il s'agissait d'un produit naturel. » Mais l'utilisation du mot « naturel » fut attaquée en 2007 quand une grand-mère floridienne nommée Linda Rex acheta une boîte de Capri-Sun pour une jeune parente venue d'Irlande. « Quand j'ai vu "100 % Naturel" sur l'emballage je me suis dit que ce serait plus sain qu'un soda, expliqua-t-elle. Mais quand je l'ai relu avec mes lunettes, je l'ai jeté à la poubelle car je me suis aperçue que ça contenait du sirop de maïs à haute teneur en fructose et que c'était pratiquement pareil que du soda. » Certains parfums étaient en réalité pires que les sodas. Celui à la cerise, par exemple, contenait 28 grammes de sucre par poche de 20 centilitres. Le Coca contient 39 grammes pour une cannette de 35 centilitres, soit 28 % de sucres en moins par litre. Avec l'aide d'un avocat du

Centre pour la science dans l'intérêt commun, Linda Rex poursuivit Kraft pour publicité mensongère. Dix-huit jours plus tard, le groupe annonça qu'il allait remplacer « 100 % Naturel » par « Sans colorants, arômes et conservateurs artificiels » et les remercia de l'avoir aidé à résoudre ce problème. Par la suite, l'entreprise annonça son intention d'abaisser la dose de sucre à 16 grammes par poche.

Il n'est cependant pas certain que Kraft ait perdu quoi que ce soit à cause de ces concessions. Divers facteurs laissaient espérer une baisse des ventes de 5 % en 2008, mais une nouvelle campagne destinée aux 6-12 ans les fit grimper de 17 %. Une autre ruse, à mettre au crédit des dirigeants de Philip Morris, joua un rôle important dans ce succès.

Quand Philip Morris acquit General Foods et Kraft, les dirigeants se trouvèrent face à un défi de taille : ils ne connaissaient pratiquement rien à la nourriture industrielle. De plus, les personnes haut placées dans chacune de ces entreprises se méfiaient les unes des autres, ne s'appréciaient pas et leurs façons de faire étaient différentes à bien des égards. General Foods, avec ses armées de chercheurs, était une entreprise cérébrale et minutieuse dans sa manière de lancer des produits ou d'ajuster son marketing pour

exploiter les préférences des consommateurs. Kraft, à l'inverse, affichait une puissante gamme de mégamarques et suivait instantanément les nouvelles tendances. Son président, Michael Miles, était un ancien cadre de chez Leo Burnett et siégeait au conseil d'administration de KFC. Peu après son arrivée chez Kraft, il recruta un certain nombre de jeunes diplômés des meilleures universités américaines et des cadres de chez Procter&Gamble pour diversifier les talents de son entreprise. Ils décidèrent par exemple d'augmenter les prix et les dépenses publicitaires simultanément pour prendre l'avantage sur leurs rivaux. Suite à la fusion, Miles fut nommé PDG de la branche agroalimentaire et emmena les cadres supérieurs des deux entreprises à Key West (Floride) pour trois jours de *team building*. Cependant, à la fin de l'année 1990, la fusion avait pris des allures d'OPA : seuls deux des trente-cinq dirigeants restants venaient de chez General Foods.

Les méthodes mesurées de General Foods auraient sûrement mieux convenu au style de management décontracté de Philip Morris, incarné par son PDG Hamish Maxwell, mais le groupe accordait encore plus d'importance aux gains générés par Kraft. Leur démarche pour s'assurer que la

fusion de ces deux entités se passe au mieux fut d'envoyer Geoffrey Bible comme éclaireur au siège de Kraft près de Chicago. Son mot d'ordre : la synergie, une stratégie à laquelle Philip Morris n'était de toute façon pas étranger. Durant les mois qui suivirent, les énormes sommes investies dans les campagnes pour le tabac permirent d'obtenir des réductions pour les publicités vantant la bière Miller ; certains produits étaient promus ensemble, par exemple les cigarettes et les céréales Post dans le cadre du sponsoring du circuit de tennis féminin Virginia Slims, et les deals passés entre Marlboro et les 7-Eleven permirent de vendre pour 20 millions de dollars supplémentaires de saucisses Oscar Mayer. Philip Morris faisait en sorte que les ingénieurs et les managers de son empire échangent et partagent les recettes de leurs succès.

« Le concept de synergie vient de l'idée selon laquelle plusieurs entités sont plus fortes ensemble que séparément, dit Bible aux managers de Kraft durant une réunion stratégique à la fin de l'année 1990. Cela s'applique parfaitement aux familles d'entreprises présentes aujourd'hui. Si les incroyables ressources créatives de KGF*, Miller et Philip Morris peuvent être réunies pour échanger et mieux comprendre le consommateur, alors nous

aurons à notre disposition une puissance sans commune mesure avec ce que nous aurions pu espérer en restant chacun de notre côté. Voilà, en un mot, le but de cette conférence : lancer une synergie au sein du groupe, une synergie dont l'objectif, à terme, est de mieux comprendre les hommes et les femmes qui achètent nos produits. »

Ce message eut un écho tout particulier au sein de la branche boisson. En 1996, les boissons sucrées créées par General Foods, mais désormais vendues par Kraft, dominaient une large proportion du marché. Les ventes annuelles atteignaient le milliard de dollars, et les marques du groupe occupaient alors une remarquable troisième place derrière Coca et Pepsi. En 1996, les managers boisson de chez Kraft se retrouvèrent devant le comité Produits de Philip Morris pour présenter un rapport détaillé de leurs victoires. Le compte-rendu rempli des compliments des dirigeants reflète la satisfaction qui régnait ce jour-là.

« La branche boisson, composée de sept marques principales, s'approche des 500 000 tonnes de volume de ventes et du milliard de dollars de recettes, écrivit Nancy Lund, l'une des dirigeantes de Philip Morris. Si 1995 était une année charnière,

1996 est bien partie pour être une année record. » Pour atteindre ce record, les cadres de la branche boisson se rendirent d'abord dans les banlieues, où la cible prioritaire était les mères inquiètes des conséquences du sucre sur la santé de leurs enfants. Ils lancèrent des produits dont ils savaient qu'ils généreraient la même félicité, mais les ornèrent de motifs fruités faisant passer le sucre pour un ingrédient plus rassurant. Une nouvelle gamme de Kool-Aid, baptisée Island Twists, « reçut de très bons scores de la part de mamans trouvant que les goûts de fruits étaient bien plus sains », expliquaient-ils dans leur présentation. Ils battirent à plate couture les jus de fruit Snapples, alors détenus par Quaker Oats.

La cible suivante fut les Afro-Américains. Des études d'une grande précision avaient montré quels étaient leurs préférences et leurs goûts, ce qui poussa l'entreprise à modifier sa stratégie marketing. « Les études consommateurs ont démontré que les Afro-Américains aimaient personnaliser leur Kool-Aid en ajoutant des mélanges fruités ». Un nouveau thème marketing, plus efficace, fut alors lancé : « Votre Kool-Aid, vous l'aimez comment ? » Puis Kraft s'attaqua aux supermarchés avec une nouvelle méthode pour augmenter l'attrait de leurs étalages.

Chaque année, en avril, la force de vente de l'entreprise installait dans tous les supermarchés du pays trente mille têtes de gondole de cinq étages surmontées d'une bannière pour attirer l'œil des clients. Ces installations restaient généralement en place pendant l'été, quand les ventes étaient au plus haut. Mais Kraft parvint à convaincre les gérants de magasins de les laisser pendant l'hiver en acceptant de partager leur espace dans les rayons avec les puddings et les desserts fabriqués par les autres branches du groupe.

Comme il y a peu de supermarchés dans les centres-ville américains, les managers concentrèrent leurs efforts sur les commerces de proximité, autant de chausse-trappes pour les consommateurs distraits. Kraft, à défaut de pouvoir adopter la même stratégie de livraison que Coca ou Pepsi, dut se donner du mal pour placer ses produits dans les rayons. Mais l'arme secrète vint de Philip Morris : la section boisson téléphona aux gérants de ces magasins pour leur vanter les mérites de leurs produits, à commencer par leur faible coût qui ne manquerait pas de plaire aux clients peu fortunés. Mais ils n'eurent pas besoin de sortir leur annuaire ; ils se servirent des listes ciblées préparées par la

section tabac : encore un bel exemple de synergie.

« Les clients de ces magasins ouvrent des perspectives prometteuses pour nos marques discount, mais ils nous ont été jusqu'à présent inaccessibles, expliqua la branche boisson. Nous avons donc eu recours à la base de données de Philip Morris pour produire une liste de magasins soigneusement sélectionnés que nous avons pu cibler grâce au télémarketing. Nos premiers tests pour ce programme ont généré plus d'un million de dollars [en ventes supplémentaires] pour le premier trimestre. »

Enfin ils visèrent des personnes qui avaient peut-être déjà abusé de leurs boissons : les diabétiques toujours plus nombreux qui, ironie du sort, formaient un marché porteur. « Les diabétiques représentent déjà 12 % de la population américaine et ce chiffre devrait malheureusement augmenter à mesure que les baby-boomers vieilliront. » C'était certes malheureux pour les malades, mais pas pour les ventes du Crystal Light, la boisson édulcorée vendue par Kraft. « Nous pensons qu'il existe d'importantes opportunités non explorées que nous pourrions exploiter grâce à des programmes à destination des diabétiques », ce que Kraft allait réaliser en associant la campagne Crystal Light avec

celle pour une version sans sucre du Jell-O.

Enfin, ils passèrent au Tang qu'il fallait rajeunir car les ventes faiblissaient. Ils regardèrent l'âge moyen des consommateurs et décidèrent d'aller plus loin encore que Coca, qui avait fixé sa limite aux enfants de moins de 12 ans. « Nous avons décidé de redéployer la marque en faisant passer notre cœur de cible des mamans aux enfants de 9 à 14 ans, également connus sous le nom de "préados". » Lund résuma ainsi la présentation sur le Tang : « Il s'agit d'un redéploiement en trois parties : nouvelle cible, nouveau positionnement et une campagne marketing à grande échelle. » Si le Tang et le Kool-Aid firent partie des produits les plus importants de cette discussion, ils furent loin d'être le seul sujet de discussion. La réunion fut d'ailleurs l'une des plus longues de l'histoire du Comité et dura toute la journée. La matinée fut consacrée à l'introduction des Marlboro au sein d'un territoire nouvellement conquis, le royaume du Népal. Le déjeuner fut servi au moment où la section boisson détaillait ses exploits et la discussion fut essentiellement consacrée au sucre et à ses divers pouvoirs ; mais la suite du programme fut bien différente. Le sujet suivant fut la pizza surgelée, rendue plus

appétissante par l'ajout de grandes quantités de fromage dans la croûte et la garniture, dans le but de concurrencer les chaînes de restaurant.

La graisse contenue dans le fromage et dans d'autres produits du portefeuille de Philip Morris allait bientôt provoquer une réaction brutale de la part des consommateurs, et tout le talent et la ruse des dirigeants du groupe allaient s'avérer nécessaires pour la surmonter. Au cours des années quatre-vingt-dix, la graisse devint, par bien des aspects, encore plus puissante que le sucre, rapportant des richesses inespérées à Philip Morris et aux autres industriels. Mais elle fut également la source de leurs plus gros problèmes.

* - La fusion des deux entités fut baptisée Kraft General Foods avant de devenir Kraft Foods en 1995.

DEUXIÈME PARTIE

Les matières grasses

« *Cette sensation collante et gluante* »

Parmi les chercheurs de l'agroalimentaire circule une anecdote selon laquelle leur discipline remonte à Aristote. Il aurait en effet été le premier à explorer notre capacité à détecter le goût des aliments dans *De l'âme*. Aristote, qui dressait souvent des listes dans ses écrits, en a rédigé une pour tenter d'analyser la nature du goût. Le premier élément de cette liste était le sucré. Suivaient l'amer, le salé, l'aigre, l'âpre, l'astringent et l'acide, qui n'étaient que des dérivés servant de compensation « car le sucré est trop nutritif et nage dans l'estomac ». La dernière entrée dans sa gamme de saveurs possède un pouvoir capable de générer un plaisir équivalent à celui du sucre et Aristote la désigna sous les termes de « gras ou huileux ».

Vingt-quatre siècles plus tard, les matières grasses sont devenues un composant essentiel de la nourriture industrielle, un pilier encore plus puissant que le sucre. Comme le remarquait Aristote, la graisse est effectivement huileuse sous certaines

formes : les huiles de colza, soja, olive et maïs sont des graisses liquides, visqueuses facilement identifiables comme telles. Dans d'autres cas, la graisse est solide à température ambiante et donc plus difficile à reconnaître. Un morceau de cheddar contient un tiers de graisse, en plus de protéines, de sel et d'un peu de sucre, mais ces chiffres ne disent rien de ce que la graisse apporte à la nourriture. Deux tiers des calories contenues dans ce morceau de fromage proviennent de la graisse, capable de stocker deux fois plus d'énergie que le sucre.

Son goût est cependant difficile à identifier, car il ne fait pas partie des goûts primaires, aujourd'hui au nombre de cinq (sucré, salé, acide, amer et l'umami, un ajout récent correspondant à un goût de viande dérivé du glutamate). Certains chercheurs affirment que la graisse devrait être ajoutée à cette la liste, mais ils se heurtent à un obstacle de taille : ils doivent montrer comment le goût interagit avec nos bourgeons gustatifs (ou calicules). Tous les goûts ont des récepteurs hôtes identifiés dans les calicules qui envoient les informations au cerveau. Or, on n'a pas encore découvert de tel récepteur pour la graisse.

Cela n'empêche pas l'industrie agroalimentaire d'y avoir recours plus fréquemment que n'importe quel autre ingrédient. Elle transforme des chips molles en

merveilles croustillantes, du pain desséché en une douce miché, et de la viande fade en délicieuse charcuterie. Comme le sucre, certains types de graisse offrent à la nourriture industrielle l'un de ses atouts les plus cruciaux : la capacité à rester en rayon et sur des étagères pendant des mois. La graisse donne aussi une texture plus dense et ferme aux biscuits, elle rend les crackers plus tendres et les saucisses moins caoutchouteuses. Elle intensifie également leur couleur, les empêche d'accrocher à la cuisson et, en plus, elle permet d'économiser de l'argent puisque les pièces de viandes les plus grasses utilisées dans les saucisses coûtent moins cher que la viande maigre. De même, toute l'industrie du hamburger – qui consomme plus de 3,5 milliards de tonnes de bœuf haché chaque année – repose sur la graisse. La viande à hamburger est un mélange de pièces achetées dans des abattoirs du monde entier en fonction de leur teneur en graisse. Les morceaux les plus gras sont appelés les « cinquante-cinquante » (moitié graisse, moitié protéine) et ils sont mélangés à des morceaux plus maigres, comme les « quatre-vingt-dix-dix », pour atteindre le taux désiré dans le produit fini. Quand des magasins comme Walmart passent des commandes aux

industriels, ils précisent le taux qu'il souhaite, entre 5 et 30 %. Étonnamment, la graisse est même l'élément déterminant pour la valeur nutritive de la viande hachée. Le ministère de l'Agriculture propose un outil en ligne qui permet de calculer, en fonction du pourcentage de graisse, son taux de calcium, d'acide nicotinique, de fer et d'autres éléments. Le calcul comprend également les taux de graisses saturées, associées aux maladies cardiaques.

La graisse accomplit un autre miracle, mis à profit par les industriels : masquer et renforcer simultanément les saveurs des aliments. La *sour cream* est un bon exemple de ce phénomène. Ses composants acides ne sont pas particulièrement plaisants en eux-mêmes, mais la graisse recouvre la langue et empêche les bourgeons gustatifs d'être touchés trop violemment par l'acidité. Puis cette couche huileuse change de rôle et, au lieu de servir de bouclier, elle stimule et prolonge l'absorption des arômes plus subtils. Cette capacité à servir d'autres goûts est l'une de ses fonctions les plus précieuses.

Mais c'est une dernière caractéristique qui la rend encore plus essentielle : elle n'explose pas dans la bouche, à la manière du sucre, au contraire, son attrait est plus diffus. En parlant avec des chercheurs, je n'ai pu m'empêcher de comparer cela

aux drogues : si le sucre est la métamphétamine de la nourriture industrielle parce qu'il nous attaque instantanément le cerveau, la graisse serait un opiacé, une substance plus douce dont les effets sont moins voyants mais tout aussi puissants.

Des chercheurs se penchent aujourd'hui sur le cerveau pour comprendre l'attrait de la nourriture et notre (in)capacité à contrôler notre consommation. Certaines des études les plus intrigantes sur le sujet viennent de l'université d'Oxford où Edmund Rolls, chercheur en neurosciences, étudie, pour le résumer simplement, la manière dont le cerveau traite l'information. Rolls n'est pas spécialisé dans l'alimentaire, bien qu'une partie de ses recherches concernant le rôle du cerveau dans les sensations de faim et de soif ait été financée par Unilever, le géant du secteur basé à Londres. En réalité, il s'intéresse aux réponses du cerveau à différents stimuli grâce à des appareils d'imagerie médicale. En 2003, il a publié les résultats d'une étude portant sur les réactions au sucre et à la graisse.

Il avait déjà été démontré que le sucre stimule le noyau accumbens et d'autres parties du cerveau, connues sous le nom de zones de récompense, qui génèrent un intense sentiment de plaisir quand nous

accomplissons des actes de préservation tels que l'alimentation. Les effets du sucre sur le cerveau sont tellement forts que des chercheurs considèrent que certains aliments sont potentiellement addictifs. Une équipe de recherche du Brookhaven National Laboratory de Long Island a étudié les réactions cérébrales à la nourriture industrielle et à des substances comme la cocaïne, et ils ont conclu que le plaisir et l'addiction générés par certaines drogues suivaient le même chemin neurologique que celui dévolu à la nourriture. Alors que cette équipe travaillait sur des aliments sucrés ou sucrés et gras, Rolls voulait savoir si la graisse seule avait le même effet. Il recruta une douzaine d'adultes sains qui n'avaient pas mangé depuis trois heures. Il leur fit passer à chacun une IRM avec des tubes en plastique qui leur versaient soit une solution sucrée, soit une solution d'huile végétale dans la bouche. L'huile était de l'huile de colza achetée au supermarché, elle contenait de la graisse sous trois formes basiques : saturée, mono-insaturée et polyinsaturée. Une troisième solution servait de contrôle et imitait la salive.

Comme prévu, la salive ne généra aucun stimulus particulier. Pas de surprise non plus pour la solution

sucrée : elle provoquait une réponse vive, des taches jaunes représentant à l'écran l'intense activité cérébrale. Mais le plus frappant fut le résultat de l'ingestion de graisse : le circuit cérébral s'alluma de la même manière que pour le sucre. Les images montraient aussi que cette activité se produisait exactement là où les chercheurs l'attendaient : dans les zones associées à la faim et la soif, mais aussi dans la zone de récompense. « La graisse et le sucre produisent tous deux d'importantes réactions de récompense dans le cerveau », me dit Rolls quand je lui demandai lequel des deux était le plus puissant. Match nul donc.

Ces dernières années, certains des plus grands groupes agroalimentaires ont conduit des recherches pour déterminer l'intensité de l'attrait provoqué par la graisse. Unilever a constitué une équipe qui se sert de l'imagerie cérébrale et d'autres outils neurologiques pour étudier les pouvoirs sensoriels de la nourriture, dont la graisse. Francis McGlone, qui était jusque récemment à la tête de cette équipe, décrit le programme comme la libre exploration d'un champ scientifique en pleine expansion, où des appareils à 3 millions de dollars en disent plus sur les goûts des consommateurs que n'importe quelle réunion de groupe. Unilever possède une

gigantesque gamme de produits cosmétiques, qui va de Dove à Alberto VO5, ainsi que des marques de nourriture, notamment les glaces Ben & Jerry's et Knorr. McGlone a cherché ce qui rendait certains produits si appétissants. Comme nombre de chercheurs passés des sciences fondamentales à l'agroalimentaire, il a conservé la rhétorique froide qui traite les consommateurs comme des sujets d'expérimentation. « J'ai été embauché pour construire un protocole de recherche qui explore le système de récompense à la base de leur business. Leur business, en l'occurrence, consiste à nourrir et pomponner 6,7 milliards de personnes ou plutôt, de mon point de vue, 6,7 milliards de primates. À mon sens, la nourriture, l'hygiène et l'utilisation de produits de beauté sont des comportements humains extrêmement stéréotypés. Ça n'est pas très intéressant de demander aux gens *pourquoi* ils aiment quelque chose, parce qu'ils n'en savent rien. Ce sont des processus très enfouis qui commandent ces comportements fondamentaux, et je me suis tourné vers l'imagerie médicale car c'est un bon moyen de voir comment les processus neurologiques motivent un comportement sans subir le biais du langage. »

McGlone n'avait pas besoin de faire parler ses sujets puisqu'il pouvait regarder directement dans leur cerveau. Toutes les découvertes réalisées par son équipe mettent en évidence les méthodes complexes et variées grâce auxquelles la nourriture industrielle peut être rendue encore plus appétissante. Les cinq sens furent d'ailleurs étudiés. Pour l'odorat, les sujets devaient renifler un verre de milk-shake cookie et crème de chez Hershey et ils se sont aperçus que les zones du cerveau étaient stimulées de la même manière que s'ils l'avaient bu. Pour l'ouïe, l'un des chercheurs, Charles Spence, a amplifié le bruit que font les chips quand on les mange. Cette étude – qui lui a valu un Ig-Nobel, le prix qui récompense les recherches les plus loufoques – a démontré que plus le bruit était intense, plus la chips était appétissante, les chips les plus bruyantes étant supposées plus fraîches et croustillantes. McGlone a même étudié la manière dont la simple vision de la nourriture peut exciter le cerveau.

Ses recherches sur la manière dont le cerveau répond à la graisse onctueuse et au sucre contenus dans les glaces n'ont pas manqué d'intéresser Unilever, numéro 1 mondial du marché. Ce projet a vu le jour en 2005, suite à une conversation entre

McGlone et le directeur de recherche chargé de la perception du consommateur. Ils étaient d'accord pour dire qu'une démonstration scientifique montrant que les glaces rendaient heureux pouvait avoir un intérêt commercial non négligeable. McGlone fit donc passer une IRM à huit étudiants pendant que ses assistants leur mettaient une cuillerée de glace à la vanille dans la bouche. McGlone n'est pas très à l'aise avec ses résultats : il ne chercherait pas à les publier, les sujets étant trop peu nombreux et les variables trop importantes pour qu'ils soient scientifiquement valables. Mais les images montrant les zones du plaisir s'allumer dans le cerveau des sujets enthousiasma le service marketing. « Pour la première fois, nous avons pu montrer que la glace rend heureux », déclara Don Darling, le vice-président du groupe à une revue professionnelle. « Les tests cliniques indiquent qu'une seule cuillère de Carte d'or stimule les zones du bonheur. » Unilever publia les résultats et obtint une publicité monumentale à travers le monde grâce aux titres de divers journaux télévisés claironnant : « C'est officiel : la glace rend heureux^{*}! »

Même sans études poussées, les industriels connaissent depuis longtemps le pouvoir de la

graisse. La dépendance du secteur est si forte que les fournisseurs, comme Cargill, proposent des séminaires de formation à destination des cadres. Basé près de Minneapolis, Cargill, l'une des plus grandes entreprises privées du monde et fournisseur dominant du secteur, propose dix-sept types d'édulcorants, quarante types de sels, et vingt et une huiles et graisses alimentaires, issues de la noix de coco pour les snacks, de l'huile de palme pour les bonbons et de l'huile d'arachide pour la friture. Dans une récente présentation à destination de ses clients, un manager de Cargill a exprimé sa compassion quand on lui a demandé comment faire pour réduire les quantités de graisses absorbées par les produits pendant la friture.

Toucher à la graisse dans la nourriture industrielle n'est pas chose aisée. Impossible d'appauvrir le goût ou la texture, car cela fait baisser les ventes, et impossible de trop augmenter les coûts de production, car cela fait baisser les profits. Toute la question est de savoir combien les clients sont prêts à dépenser en plus pour des produits plus sains. Le manager de Cargill rappela que, dans ce cas précis, modifier la graisse utilisée pour la friture pouvait avoir de lourdes conséquences sur le consommateur. Bien sûr, il était possible de réduire les quantités

d'huile, il suffisait d'augmenter la température de cuisson. Mais plus on monte la température, moins l'huile peut être réutilisée avant de se gâter, ce qui obligerait les industriels à en racheter plus souvent. « Ça ne marche pas à tous les coups, mais en principe plus l'huile est chaude, plus le taux d'absorption est bas, expliqua Dan Lampert, le manager de Cargill. Ce qui nous convient tout à fait, car plus l'huile est chaude, plus on en vend. Non, je plaisante. »

Contrairement au sucre et au sel, la graisse a toujours eu une image désastreuse. Le sucre, en tout cas jusqu'aux années quatre-vingt, était mis en avant par les industriels pour promouvoir leurs produits grâce à une ribambelle d'euphémismes : dragéifié, enrobé, doux, sirupeux, confit. De manière générale, le terme « sucré » évoque quelque chose de bon, d'innocent et d'agréable. De même, jusqu'à ce que la tension artérielle devienne un sujet d'inquiétude, le sel a bénéficié d'une image plutôt favorable, ainsi que le montrent des expressions comme « le sel de la terre ». Imaginez un bretzel tout chaud couvert de gros cristaux de sel : votre cerveau est certainement en train de vous envoyer des signaux de plaisir en ce moment même.

Imaginez maintenant ce même bretzel trempé

dans l'huile. Pas très tentant, si ? Bien sûr, il existe des exceptions, mais de manière générale, aussi loin que quiconque dans l'industrie agroalimentaire se souvienne, l'image de la graisse a toujours été très négative. On imagine par exemple mal un enfant réclamant de la graisse à sa mamie. Pourquoi ? Pour commencer, les termes associés ne sont pas du tout appétissants : gras, grassex, huileux, lourd. Pire encore, la graisse alimentaire renvoie à la graisse anatomique, et ce à juste titre : elle stocke 9 calories par gramme, soit deux fois plus que le sucre ou les protéines. Des études ont montré que les personnes qui lisent les emballages dans les supermarchés cherchent avant tout à connaître la dose de matière grasse, ce qui a conduit à la prolifération de produits soi-disant allégés. Prenons le lait, par exemple. Dans les années soixante, les ventes ont plongé car le lait catalysait les inquiétudes des consommateurs, du fait de son apport calorique et de son lien avec les maladies cardiaques. Le secteur laitier trouva cependant une parade : des formules comme « allégé » ou « 2 % » apparurent sur les bouteilles desquelles ils avaient retiré un peu de graisse. Ce lait allégé est devenu si populaire qu'il est aujourd'hui le plus vendu, devant le lait écrémé qui lui ne contient

aucune graisse. L'astuce ? L'étiquette « 2 % » peut laisser penser que 98 % de la graisse a été retirée, mais en réalité le lait entier est à peine 3 % plus gras. Les groupes de consommateurs se battent en vain depuis des années pour faire interdire cette formulation qu'ils assimilent à de la publicité mensongère.

La graisse est malgré cela restée un allié fidèle et choyé de l'agroalimentaire. Au centre de recherche de General Foods à Tarrytown, elle a été l'obsession d'Alina Szczesniak, une chercheuse d'origine polonaise, jusqu'à sa retraite en 1986. Une de ses principales contributions fut de découvrir que la graisse ne stimulait pas le goût ni la vue, mais le toucher, et que tout était une question de texture. Une partie de son travail consistait à évaluer les nouvelles versions de produits comme le Jell-O et les substituts de glaçage. Elle demandait à des gens ordinaires de servir de cobayes, leur faisait goûter des échantillons qu'ils notaient en fonction d'un barème. Au cours de sa carrière, elle accumula une longue liste de termes pour décrire la sensation d'un aliment gras dans la bouche : onctueux, ferme, élastique, remuant, insaisissable, fuyant, caoutchouteux, fondant, humide, mouillé, chaud. Sa typologie pour décrire la « sensation en bouche » est toujours

employée par les industriels. Nombre de recherches en neurosciences viennent appuyer son idée selon laquelle la graisse est une sensation de l'ordre du toucher plus que du goût, et on sait aujourd'hui qu'elle est transmise par le nerf trijumeau. Situé derrière et au-dessus de la bouche, il envoie vers le cerveau des informations issues des lèvres, des gencives, des dents et des mâchoires. C'est lui qui nous permet de différencier le sablonneux et le doux et c'est à cause de lui qu'un peu de terre dans une salade nous fait grincer des dents. Pour ce qui est de la graisse, il détecte le croustillant du poulet grillé, le fondant du chocolat chaud et de la glace, et l'onctuosité d'un fromage. Il transmet cette sensation avec une certaine puissance, ainsi que l'a récemment démontré une étude menée par Nestlé.

L'entreprise avait d'ailleurs de bonne raison de vouloir en savoir plus sur le sujet. Alors que le chocolat au lait était son seul produit lorsqu'elle fut fondée au milieu du XIX^e siècle, elle est aujourd'hui à la tête d'un portefeuille de 100 milliards de dollars comprenant des aliments et des boissons riches en graisse : Häagen-Dazs, Kit-Kat ou les pizzas DiGiorno, qui contiennent 8 grammes de graisses saturées par portion – soit la moitié du seuil maximal

recommandé pour un adulte*.

Le caractère indispensable de la graisse pour le chiffre d'affaires du groupe n'est jamais plus évident que lors de ses tentatives de réduction. Au début des années quatre-vingt, l'un des chercheurs de l'entreprise, Steve Witherly, essaya de baisser les coûts en diminuant la quantité de fromage contenu dans une sauce. Il eut recours à des substituts chimiques pour donner une saveur équivalente, mais il s'aperçut que la graisse contenue dans le produit importait plus. C'était elle qui donnait à la sauce sa texture riche et onctueuse, la sensation en bouche que les gens recherchaient, quelque chose qu'aucun composant chimique ne pouvait reproduire. « On essaye toujours de faire moins cher, me dit-il, mais les gens le sentaient si on essayait de toucher au fromage, car c'est la texture qu'ils adorent, cette sensation collante et gluante, un peu comme pour le beurre de cacahuète. Il y a quelque chose dans le fromage qui les rend fous. »

En 2008, Johannes Le Coutre, un biophysicien allemand employé au Centre de recherche de Nestlé près de Genève, demanda à quinze adultes, sur qui il avait branché des électroencéphalogrammes, de regarder des photos d'aliments qui étaient soit gras,

soit maigres. Il voulut d'abord savoir si le cerveau percevait cette différence, et c'était le cas. Puis il fit une autre découverte intéressante : le signal créé par les photos mettait à peine 200 millisecondes à atteindre le cerveau. En d'autres termes, celui-ci était capable d'identifier la graisse à une vitesse ahurissante. Afin d'en savoir plus, Le Coutre réunit cinquante collègues et leur demanda de l'aider à rédiger un résumé de l'état de l'art sur la graisse. Le résultat (609 pages), publié en 2010 sous le titre *Détection des graisses : Goût, Texture et Effets*¹, sert aujourd'hui de guide pour les industriels. « Pourquoi la graisse est-elle si délicieuse ? s'interroge Le Coutre dans l'introduction. Pourquoi en avons-nous envie, et quel est son impact sur la santé ? »

La question de l'envie fut étudiée par Adam Drewnowski, celui qui a conduit l'expérience sur la naxolone et la surconsommation de nourriture. Professeur d'épidémiologie à l'Université de Washington et directeur du Centre pour la recherche sur l'obésité, il s'est intéressé au caractère économique de l'alimentation pour savoir ce qui rend la nourriture industrielle plus attractive que les fruits et les légumes et comprendre comment les gens choisissent ce qu'ils vont manger. « Je veux savoir

quels compromis on fait, me dit-il. Il faut prendre en compte le coût, bien sûr, mais il y a d'autres contraintes. Quand on a des enfants, la question devient : "Qu'est-ce que je peux acheter, qui ne coûte pas trop cher, que les enfants mangeront, et qui ne me prendra pas trop de temps à préparer ?" Les haricots et les œufs ont un bon profil nutritif et ne coûtent pas très cher, mais il faut les cuisiner. La plupart des légumes, en dehors des carottes et des pommes de terre, sont plus chers. La question devient alors : "Combien de plats à base de carottes et de pommes de terre est-ce que je peux cuisiner avant de me dire que le KFC n'est finalement pas si mal ?" L'autre interrogation c'est de savoir à quel moment le fait de ne plus avoir faim va l'emporter sur la valeur nutritive du produit. Prenons par exemple des tomates à quatre dollars le kilo : c'est un aliment sain mais qui ne va pas me rassasier. Alors qu'une pizza n'est pas saine, mais je sais que je n'aurai plus faim après. C'est encore plus criant quand on oppose un paquet de chips et des légumes. »

Drewnowski a commencé à s'interroger sur les graisses en 1982. Diplômé de biochimie à l'université d'Oxford, il lui fallait un sujet de recherche pour un doctorat en psychologie mathématique à la Rockefeller University (New York). La nutrition était

un champ qui l'intéressait, et il savait que ses pairs avaient déjà beaucoup exploré les mystères du sucre, il connaissait notamment les travaux de Howard Moskowitz sur le point de félicité. La graisse demeurait un territoire peu étudié : personne n'avait travaillé sur ce qui la rendait attirante. Drewnowski élaborera donc un protocole de recherche : il donna vingt mélanges de lait, de crème et de sucre à seize cobayes (onze femmes et cinq hommes). Puis il leur demanda de noter chaque mélange et traita les résultats en utilisant ses talents de mathématiciens et un des premiers modèles d'ordinateur. Il savait que pour le sucre, le point de félicité était suivi par un point de rupture : si on en ajoute trop, on réduit l'attrait du produit. « Mais il n'y a ni point de félicité, ni point de rupture pour la graisse. » Aucun des seize cobayes ne refusa les mélanges de plus en plus gras qu'il donnait. La graisse était tellement agréable qu'à aucun moment leur cerveau ne leur donna le signal d'arrêter, leur corps en réclamait toujours plus. « Plus il y avait de graisse, mieux c'était. S'il avait dû y avoir un point de rupture, il se serait trouvé au-delà de la crème épaisse. »

La deuxième découverte concerne le rapport entre le sucre et la graisse. Il s'aperçut que la crème la plus

épaisse était plus appréciée lorsqu'il y ajoutait un peu de sucre, le mélange créant un effet puissant qu'aucun des deux ingrédients n'aurait atteint tout seul. Pour Drewnowski, les industriels étaient déjà conscients de cette synergie, du moins de façon empirique, mais cela soulevait d'autres questions : est-ce que le cerveau était au service du corps parce que celui-ci considère que la graisse est le meilleur moyen de stocker de l'énergie pour plus tard ? Ou bien se passait-il autre chose entre le sucre et la graisse ? Quelques années plus tard, il demanda à cinquante étudiants de noter quinze glaçages dont la quantité de sucre et de matière grasse variait. Les testeurs étaient capables d'identifier la teneur en sucre de façon assez précise, mais pas la graisse. De plus, quand on ajoutait du sucre aux mélanges les plus gras, ils se trompaient et les croyaient plus légers. De fait, la graisse était cachée, ce qui signifiait que les industriels pouvaient en ajouter dans leurs produits pour attirer les consommateurs sans s'inquiéter des réactions cérébrales, ce qu'ils ne se sont pas gênés de faire. Plus de la moitié des calories contenues dans nombre de soupes, biscuits, chips, gâteaux, tartes et plats surgelés proviennent de la graisse, mais les consommateurs ne les voient pas comme des produits gras, ce qui est parfait pour les

ventes. Et pour plus de sécurité, il suffit d'ajouter un petit peu de sucre.

Drewnowski publia son étude, *La Graisse invisible*, en 1990. La graisse était une arme à double tranchant pour le secteur agroalimentaire : dans certaines circonstances et pour certains produits, il était possible de diminuer la proportion de matière grasse sans rendre les aliments moins appétissants. Mais d'un autre côté, il était possible de faire grimper les quantités de graisse aussi haut que désiré sans qu'une alarme ne s'allume dans le corps du consommateur non averti pour le prévenir qu'il était en train de trop manger. « Un plat ou une boisson peut contenir beaucoup de graisse sans qu'on s'en aperçoive, me dit Drewnowski. Ce qui est très bien si on réduit la quantité de matière grasse, mais plus ennuyeux si on a déjà une alimentation très grasse sans s'en rendre compte. La graisse est plus pernicieuse que le sucre. Ce que je voulais démontrer à l'époque, c'est que dans les produits qui mélangent graisse et sucre, la plupart des calories proviennent des graisses. J'ai eu des désaccords avec des chercheurs qui faisaient l'hypothèse selon laquelle l'obésité était causée par les glucides, dont le sucre fait partie. Ils prenaient des Snickers et des M&Ms et

disaient “Haha, des produits sucrés, des glucides”. Alors oui, ils contiennent du sucre, mais 60, 70 ou 80 % de leurs calories viennent de la graisse. Cette graisse était bel et bien invisible : les chercheurs eux-mêmes ne la voyaient pas. »

* - Unilever a annoncé vouloir poursuivre les recherches en neurosciences et a précisé qu’une grande étude de consommation avait précédé le lancement d’une campagne intitulée « Partagez votre bonheur ». Son argument principal était le plaisir que procurent les glaces. Au même moment, un porte-parole d’Unilever a déclaré que l’entreprise « cherchait à rendre [ses] produits plus sains », notamment en diminuant les quantités de sel, de sucre et de graisse. Elle a également commencé à réduire le nombre de calories dans les glaces destinées aux enfants, avec un objectif de 110 calories par portion en 2014. Ces efforts, entamés en 2003, ont été accrus en 2010, et en 2012 un quart de leurs produits avaient atteint les objectifs. « Étant donné les réductions que nous avons déjà effectuées, c’est un défi important, précise le groupe sur son site internet. Mais nous sommes déterminés à aller plus loin et à aider des centaines de millions de personnes à manger

sainement. »

* - En 2010, un panel d'experts du ministère de l'Agriculture chargé de publier les recommandations officielles a donné de nouvelles directives : les graisses saturées ne devraient pas dépasser 7 % du nombre total de calories consommées dans une journée, soit 15,6 grammes pour une consommation quotidienne de 2 000 calories. La consommation moyenne oscille aujourd'hui entre 11 et 12 %.

1. *Fat detection : Taste, Texture, and Post Ingestive Effects*, CRC Press / Taylor and Francis Group, 2010. Il n'existe pas de traduction de ce livre en français.

« De l'or liquide »

Dean Southworth coulait des jours heureux en Floride après avoir travaillé comme chercheur chez Kraft pendant trente-huit ans. Il vivait avec sa femme Betty dans une petite maison entourée de palmiers à Fort Myers Beach, une île coincée entre les criques courant jusqu'à Estero Bay, connue pour ses magnifiques levers de soleil, et le golfe du Mexique aux splendides soleils couchants. Southworth avait enfin le temps de profiter des uns et des autres. Durant ses années chez Kraft, il avait souvent fait des heures supplémentaires pour développer de nouveaux produits qui continueraient de devancer la concurrence. Il pouvait maintenant faire de grandes balades sur la plage et s'investir au club Kiwanis. Mais il n'avait pas totalement oublié son ancienne vie : dès que l'envie lui prenait, c'est-à-dire assez souvent, il goûtait les fruits de sa plus belle invention, le fromage à tartiner connu sous le nom de Cheez Whiz¹.

Il faisait partie de l'équipe qui l'avait mis au point

au début des années cinquante. Leur mission était de trouver une alternative rapide à la sauce au fromage utilisée dans le Welsh rarebit, un plat populaire mais exigeant puisqu'il nécessitait environ une demi-heure de préparation avant de pouvoir verser la sauce sur le toast. Il leur fallut un an et demi de travail acharné pour trouver la bonne saveur, et créer l'un des premiers cartons de la nourriture industrielle. Southworth et sa femme devinrent des adeptes du produit. « On en mettait sur des toasts, des muffins, des pommes de terre. C'était une chouette pâte à tartiner, très savoureuse. Et le soir, ça allait bien avec quelques crackers et un verre de martini, ça se mariait bien, comme on dit. »

Ce fut donc avec grand désarroi qu'il se tourna vers sa femme, un soir de 2001, après avoir goûté un pot de Cheez Whiz qu'il venait d'acheter au supermarché. « Je lui ai dit : "Mon Dieu, on dirait de la graisse à essieux." J'ai regardé l'étiquette et je me suis exclamé : "Mais qu'est-ce qu'ils ont foutu ?" J'ai appelé le service après-vente et je leur ai dit : "Vous vendez de la foutue graisse à essieux !" » Le Cheez Whiz était depuis longtemps un cauchemar pour les nutritionnistes. Une portion, deux cuillères à soupe rases d'après Kraft, contenait un tiers des quantités maximales recommandées de graisses saturées et de

sodium. Asseyez-vous devant la télé, ajoutez un petit verre et des crackers salés et vous faites exploser ces plafonds.

Quant au goût, Southworth admit que sa pâte ne pouvait pas se mesurer à un bon stilton. Mais elle n'avait jamais cherché à le faire. Dans les laboratoires de Kraft, le Cheez Whiz avait été pensé pour avoir le goût le plus neutre possible afin de toucher le plus grand nombre. La publicité qui accompagna sa sortie, le 1^{er} juillet 1953, mettait l'accent sur la rapidité, pas sur le goût : « Vite du fromage. Servez-vous, réchauffez et tartinez. »

Mais ce jour-là, Southworth comprit que quelque chose avait changé. Il scruta la liste d'ingrédients et finit par trouver le coupable, non sans effort. La liste comptait vingt-sept ingrédients : petit-lait, huile de soja, sirop de maïs, et un additif nommé concentré de protéines sériques, que les industriels importaient pour remplacer le lait concentré produit par les laiteries américaines. Il manquait cependant un ingrédient essentiel. Alors que le Cheez Whiz avait toujours contenu du vrai fromage, ce qui lui donnait une certaine légitimité, celui-ci avait tout simplement disparu de la liste d'ingrédients. Sans surprise, Kraft n'a pas dévoilé ce changement. Neuf ans plus tard, je

ne suis pas parvenu à trouver la moindre trace d'une conversation officielle sur le sujet. Lors d'une visite chez Kraft en 2011, je demandai si ce que disait Southworth était vrai. Une porte-parole m'expliqua qu'il y avait toujours du fromage dans la recette, mais moins qu'avant. Elle refusa de me donner la proportion et ajouta qu'il n'apparaissait plus sur l'étiquette car Kraft – soucieux de simplifier la liste de ses ingrédients – ne donnait plus les composants (le fromage) mais leurs parties (le lait) : « Nous avons effectué des ajustements sur les ingrédients laitiers qui ont pour conséquence une utilisation de fromage moindre. Cependant, comme pour toute reformulation, nous faisons en sorte que le produit conserve le goût que les consommateurs attendent. »

Southworth avait une explication plus directe : « Je suppose que c'est une question de profits. Si on n'utilise plus de fromage – qui doit être conservé un certain temps pour obtenir le goût et la consistance désirés, alors on élimine les coûts de stockage et on augmente les marges. » Mais le Cheez Whiz rencontrait des problèmes bien plus graves. La pâte qui avait révolutionné les snacks et les cocktails des Américains à sa sortie était devenue une sorte de dinosaure dépassé par les efforts infatigables de Kraft pour lancer de nouveaux produits fromagers

toujours plus cool. Certes, nombre de produits – les pâtes Easy Cheese, Velveeta, Philadelphia Cooking Creme, les tranches individuelles American Singles, et les fromages râpés Philadelphia Shredded Cheese – posent des problèmes de définition. Les législateurs fédéraux ont proposé des termes comme « produit fromager », « aliment à base de fromage », « produit pasteurisé » pour désigner ce que le secteur appelle librement du fromage. Cependant, les efforts cumulés de Kraft et de ses concurrents pour modifier et étendre les pratiques associées au fromage ont donné des résultats ahurissants.

Les Américains consomment aujourd’hui plus de 16 kilos de fromage et de pseudo-fromage par an, trois fois plus qu’au début des années soixante-dix. Alors que sur la même période la consommation de sodas a été multipliée par deux et a commencé à ralentir, la consommation de fromage continue d’augmenter de 1,5 kilo par an depuis 2001^{*}. Les données nutritionnelles sont tout aussi stupéfiantes : 16 kilos de fromage représentent environ 60 000 calories (de quoi fournir de l’énergie à un adulte pour un mois) et 3 100 grammes de graisses saturées (la moitié de la quantité annuelle recommandée). Le fromage est devenu le plus gros

fournisseur de graisses saturées dans le régime des Américains, bien qu'il soit loin d'être le seul coupable. Chaque jour, les Américains dépassent en moyenne de plus de 50 % la dose de graisse recommandée.

Ces quantités astronomiques ne sont pas le fruit du hasard mais le résultat direct d'efforts coordonnés de la part de l'industrie agroalimentaire pour modifier l'essence même du fromage et sa place dans notre alimentation. L'une des stratégies fut de changer la nature physique du produit pour adopter une forme durable, rapide à produire et peu coûteuse. La clé de ce changement : le fromage fondu inventé par Kraft il y a près d'un siècle et qui en fait le numéro un du marché américain, avec 7 milliards de dollars de ventes annuelles. Mais l'industrialisation du fromage n'explique pas tout, le secteur a aussi cherché à modifier notre manière de le consommer. Ce n'est plus un plaisir que l'on partage entre amis après le repas, c'est devenu un ingrédient que l'on ajoute dans nos aliments. Et pas n'importe quel ingrédient d'ailleurs, car on le trouve dans pratiquement tous les rayons du supermarché : pizzas surgelées aux trois fromages, crackers au fromage et beurre de cacahuète, entrées préparées baptisées « explosion de fromage », sandwich frais

pour le petit déjeuner. De plus, le rayon laitages a vu se multiplier des fromages de plus en plus pratiques à utiliser : fromage râpé, en cubes, en tranches, en miettes, *string cheese*, fromage à tartiner, en sachet, mélange crémeux, etc.

Le résultat de cette politique ne s'est pas fait attendre : les ventes de fromages et de produits rendus plus appétissants par sa présence n'ont cessé d'augmenter. Kraft est ainsi parvenu au sommet du secteur agroalimentaire. Pour les consommateurs, le bilan est moins rose : malgré l'indéniable plaisir que procure le fromage, son utilisation comme additif a des conséquences désastreuses sur la surconsommation.

La première étape dans l'industrialisation du fromage a eu lieu en 1912 quand James Lewis Kraft, un camelot de Chicago âgé de 38 ans, trouva sa vocation. Il vendait jusqu'alors du cheddar traditionnel qu'il livrait aux épicereries sur sa charrette. Il devait se lever aux aurores pour se fournir au marché de South Water Street et acheter le coûteux produit de qualité que ses clients appréciaient. Les ventes étaient solides, mais il y avait un problème : le gaspillage rongait ses profits. « Ai fait les comptes pour le mois de décembre, écrivit-il dans son journal.

Dix-sept cents de pertes. Plus que prévu. »

Certains commerçants n'achetaient pas son fromage l'été parce qu'il se gâtait au soleil. D'autres se plaignaient de la perte car une croûte dure se formait à la surface après chaque coupe. Kraft décida d'agir. Il n'avait pas de formation de chimiste, mais cela ne l'empêcha pas de réaliser des expériences le soir dans la pension où il résidait. Il fit cuire plusieurs sortes de cheddar dans une casserole en cuivre, ce qui donna une pâte huileuse et gluante. La chaleur séparait l'huile des protéines. Il continua ses expériences pendant environ trois ans, jusqu'à ce qu'il trouve une solution, un jour de 1915. Il remua la casserole de fromage durant les quinze minutes de cuisson. La graisse n'était pas remontée : l'agitation avait gardé la graisse et les protéines liées. La mixture onctueuse et homogène pouvait être versée dans des bocaux, où elle se solidifiait. Il acheta des bocaux de 100 et 200 grammes, les stérilisa et colla une étiquette « Kraft Cheese » dessus. Il ajouta un argument qui n'allait pas tarder à séduire tout le pays : un « fromage crémeux » qui « résiste à toutes les températures ». Il abandonna bientôt sa charrette et son cheval au profit de camions pour livrer son fromage en boîte un peu partout.

Les fromagers traditionnels furent atterrés. Ils demandèrent au législateur de forcer Kraft à changer l'appellation de sa trouvaille, et proposèrent de nombreux qualificatifs péjoratifs, notamment « embaumé », « imitation », « recomposé », « reformé ». Le ministère de l'Agriculture opta pour des termes plus neutres comme « produit fromager américain » et « spécialité fromagère ». Mais le nom qui est resté vient de la description proposée dans le brevet déposé par Kraft, un « procédé de stérilisation du fromage et le produit résultant de ce procédé ». Dès lors, ces fromages seraient connus sous le nom de *processed cheese*, ou fromage industriel.

Malgré les critiques, le fromage de Kraft se révéla une ration idéale pour les soldats : il en vendit trois tonnes au gouvernement fédéral pendant la Première Guerre mondiale. Son succès gagnant rapidement les commerçants, il demanda à ses quatre frères de le rejoindre et en 1923 leur entreprise était devenue le plus grand fabricant de fromage du monde, multipliant les usines et les innovations technologiques qui permettaient d'accélérer la fabrication tout en réduisant les coûts de production. L'une des marques les plus populaires était Velveeta, qui ne fut pas créée par Kraft mais achetée en 1928. Ce fromage était à base de lait, de

matière grasse et de petit-lait, que les fromagers laissaient généralement de côté. L'agitation fut remplacée par du phosphate de sodium, un émulsifiant qui empêche la graisse de se séparer de la protéine dans le lait. Cet additif doublait aussi la quantité de sodium et, du fait de la réaction chimique, il faisait disparaître une bonne partie du goût, raison pour laquelle le fromage industriel est si fade.

Durant les décennies suivantes, les techniciens de chez Kraft multiplièrent les miracles pour accélérer et rentabiliser la production. Dans les années quarante, le frère de James Kraft, Norman, inventa une machine nommée rouleau refroidisseur sur laquelle le fromage fondu durcissait rapidement pour donner de fines tranches. À partir des années soixante, ces tranches furent vendues dans des emballages individuels. Dans les années soixante-dix, on eut plus souvent recours aux enzymes pour accélérer le processus de vieillissement, ce qui conduisit à un bond de 70 % dans la production au cours de la décennie. La consécration eut lieu en 1985, quand Kraft ouvrit deux nouvelles usines de pointe au Minnesota et dans l'Arkansas. Kraft produisait encore d'énormes quantités de fromages

traditionnels (cheddar, gruyère, mozzarella), qui exigeaient au moins dix-huit mois de fabrication. Depuis des années, les dirigeants rêvaient d'une méthode plus rapide et moins chère, allant jusqu'à créer une équipe d'intervention composée d'ingénieurs à qui ils lancèrent le défi suivant : « Oubliez les processus de fabrication existants. Regardez le problème avec un œil neuf. »

Cela prit presque dix ans, mais les deux usines étaient prêtes et la révolution pouvait commencer. Grâce à un seul procédé continu, le lait frais entrait par un côté de l'usine et ressortait à l'autre bout sous la forme d'un fromage. Entre les deux, il subissait un procédé nommé ultrafiltration, on y ajoutait des enzymes et des agitateurs opéraient pour garder les molécules de graisse en place. Ce nouveau procédé réduisait le processus de fabrication à quelques jours. Kraft trouva une formule pour refléter la grandeur de cette invention : « Fromage Express ».

Alors que la fabrication battait des records de vitesse, il ne restait plus qu'à faire en sorte que les Américains mangent plus de fromage, ce qui n'était pas aisé. Le secteur laitier, le gouvernement fédéral et Kraft durent conjuguer leurs efforts pour surmonter un obstacle majeur : les gens n'en avaient

pas tellement envie. D'ailleurs, jusqu'en 1985 le pays essayait plutôt d'éviter les produits laitiers chargés en matières grasses, notamment le lait. Les femmes avaient lancé ce lent mouvement dans les années cinquante, quand le lait s'était imposé comme un sacrifice facile et évident pour garder la ligne, puisqu'un verre de 35 centilitres contenait 255 calories. À partir des années soixante, le lien avec les maladies cardiaques a fait son apparition, car ce même verre contient 7,5 grammes de graisses saturées, soit la moitié de la quantité journalière recommandée (le lait contient également beaucoup de sucre à cause du lactose, environ 16 grammes pour 35 centilitres). En 1988, il se vendit pour la première fois plus de lait allégé que de lait entier.

Cette tendance provoqua une crise au sein du secteur laitier qui croula soudain sous les surplus de lait entier et des matières grasses retirées lors de l'écémage. Ces dernières posaient un problème que la nature ne pouvait résoudre : les vaches ne produisent que du lait entier, et tout ce que l'on retire doit être stocké. Mais le système mammaire des vaches n'était pas le seul problème. Les vaches ordinaires produisant des quantités normales avaient été remplacées par de véritables machines à lait. Jadis, les vaches laitières paissaient dans les

pâturages du Wisconsin, elles étaient peu nombreuses dans chaque exploitation où des fermières s'occupaient d'elles et elles se dépensaient beaucoup pour avoir chaud. À partir des années quatre-vingt, le Centre laitier des États-Unis migra vers la Californie, où les élevages de 500 à 2000 vaches multipliées par insémination artificielle devinrent monnaie courante. Elles étaient parquées dans d'immenses étables à l'éclairage artificiel. Outre cette industrialisation, le recours à une alimentation à base de maïs et de protéines transforma la vache américaine en un miracle de productivité. Alors qu'une bête donnait en moyenne 5,7 litres de lait par jour, la vache moderne était capable d'en produire près de 23 litres.

Pourquoi les éleveurs n'ont pas réduit leur production pour s'ajuster à la demande ? Tout simplement parce que ce n'était pas nécessaire. Voici une petite explication pour comprendre les sommets d'absurdité atteints par le secteur. Les laiteries ne sont pas des entreprises comme les autres car elles ne sont pas soumises aux contraintes de l'économie de marché. Depuis les années trente, le gouvernement fédéral a considéré que le lait était vital pour la santé des populations, et il s'est assuré

que les laiteries ne fassent jamais faillite. Il a donc financé le secteur *via* une politique de soutien des prix et a entrepris de racheter tous les surplus. Les laiteries n'ont pas eu à s'inquiéter des ventes, ni à trouver des stratégies marketing pour doper la consommation puisque l'État rachetait tout ce qu'elles produisaient. En effet, l'État ne rachetait pas que le lait, il protégeait aussi les matières grasses, étant entendu que les entreprises ne pouvaient pas être rentables si elles les jetaient. Cela ne fut pas sans conséquence. Puisque les vaches faisaient trop de lait et que le lait que les gens buvaient ne contenait plus de matières grasses, les industriels trouvèrent une solution ingénieuse : ils transformèrent le tout en fromage, car celui-ci absorbe le lait et les matières grasses comme une éponge (un fromage de 500 grammes permet d'écouler près de 4 litres de lait). La production reprit et, là non plus, le secteur n'avait pas à s'inquiéter des ventes, car tout ce que les détaillants n'achetaient pas, l'État le prenait au titre de ses responsabilités vis-à-vis du secteur. Ces achats restèrent raisonnables jusqu'en 1981, quand l'industrie devint trop vorace. Les producteurs étaient si nombreux à envoyer du lait et des graisses aux fabricants de fromage que le gouvernement en achetait plus qu'il ne pourrait jamais en écouler. Ce

fromage, en plus du beurre et du lait en poudre, s'accumula pour former un stock d'une tonne coûtant chaque année 4 milliards de dollars aux contribuables. Alimentée par un arrivage quotidien, cette montagne laitière grossissait encore plus vite que la dette publique. Les frais de stockage s'élevaient à eux seuls à 1 million de dollars par jour. Elle devint d'ailleurs si immense que le gouvernement commença à la dissimuler dans des grottes et dans une grande carrière de calcaire abandonnée près de Kansas City, décrite en ces termes par un reporter du *Washington Post* : « Caché dans les entrailles de la terre, conservé dans des sacs, barils et caisses plus nombreux que tout ce qu'on pourrait imaginer, le triomphe de la prodigieuse vache laitière américaine trône dans un écrin sombre, frais et coûteux. Ici sont stockés le lait, le beurre et le fromage de l'État. Ils ne cessent de s'accumuler, coûtent des millions de dollars et personne ne sait quoi en faire. »

Arrivent l'administration Reagan et ses promesses de tailler dans le budget fédéral. Le nouveau secrétaire d'État à l'agriculture, John Block, découvrit la caverne aux fromages et entreprit de couper les dépenses liées à l'achat de surplus et aux

frais de stockage. Cela ne se fit pas sans heurts, car les méga-laiteries possédaient un poids politique considérable, à tel point que Block jugea utile de mettre en scène un petit exposé. Il réquisitionna des morceaux de fromage qui avaient moisie dans les réserves pour les exhiber devant un Congrès hésitant. Son coup de communication en agaça plus d'un, car la majorité de ces réserves était composée de fromage industriel justement conçu pour supporter une longue durée de stockage. « Certains d'entre nous avons été exaspérés de le voir sortir un fromage moisie, déclara à l'époque le directeur de la réserve de Kansas City. Le fromage industriel peut tenir cinq ans s'il est conservé dans de bonnes conditions. » Block finit tout de même par l'emporter et l'État cessa d'acheter des produits laitiers. Washington essaya même de réduire la surproduction grâce à des incitations : pas moins de 955 millions de dollars furent alloués aux producteurs et les laitiers promirent de faire un effort en envoyant 339 000 vaches laitières à l'abattoir. Mais le projet comptait de nombreuses failles et les résultats furent négligeables car les industriels renouvelèrent vite leurs cheptels.

En 1983, le Congrès, compatissant, mit au point une autre solution. Selon lui, ce n'étaient pas les

vaches, ni même les supervaches qui posaient problème, mais les consommateurs. Il mit alors en place un système pour doper la consommation. La loi fut baptisée « loi de réajustement des produits laitiers et du tabac », car elle offrait de l'aide aux deux filières. L'État créa un fonds à partir de prélèvements sur les laiteries pour financer des projets marketing destinés à rendre le lait et le fromage plus attractifs. Une question demeurait : pourquoi des gens qui évitaient le lait mangeraient-ils plus de fromage gras ? En partie parce qu'ils n'avaient pas le choix. Il n'existe pour ainsi dire pas de fromage allégé digne de ce nom, malgré les efforts des producteurs. Il existe une autre explication : le fromage n'est pas perçu comme un produit gras, à la différence du lait. Certes, il est particulièrement chargé de graisses saturées et assez pauvre en graisses insaturées, meilleures pour la santé. Mais l'un des grands malheurs de la science fait que la mauvaise graisse ne ressemble pas à de la graisse. Accrochée aux protéines, elle reste solide à température ambiante et donc invisible.

Bien évidemment, la graisse n'inquiétait pas tout le monde dans le pays. Je rencontrai l'une de ces personnes en 2010 et sa passion était merveilleuse à

voir. Ulfert Broockmann est un expert en fromage d'origine allemande avec plus de quarante-sept ans de carrière derrière lui. Il a travaillé dix ans pour Kraft, jusqu'en 1984, mais ils ne se sont pas vraiment quittés en bons termes. Au contraire, il a obtenu une compensation importante devant les tribunaux après que Kraft l'a viré, d'après lui parce qu'il s'opposait à la production accélérée que l'entreprise mettait en place. C'étaient notamment les enzymes qui lui déplaisaient. « Ils ne pensaient qu'à réduire les coûts, m'expliqua-t-il lors de ma visite dans sa maison de Libertyville (Illinois) à trente kilomètres des bureaux de Kraft. C'est vraiment dommage. » Malgré ses 70 ans, Broockmann était particulièrement en forme : grand et élancé, il était encore capable de parcourir 150 kilomètres à vélo. Il ne s'inquiète pas de la graisse dans son alimentation et attribue même sa bonne santé à sa consommation de fromage. « J'en mange le matin avec du pain et du beurre, à l'européenne, et le soir avec un verre de vin. » Pas un gramme des fromages qu'il achète n'est produit par Kraft, car il sent le goût des enzymes et préfère opter pour les affinages traditionnels. Ce n'étaient évidemment pas des gens comme Broockmann qui allaient régler les problèmes de surplus du secteur. Pour tripler la consommation moyenne, il fallait que

le fromage soit plus rapide et pratique à manger et qu'il apparaisse dans de nouvelles recettes. Ce fut longtemps après que Broockmann eut quitté Kraft que les dirigeants trouvèrent une solution plus viable au problème de la montagne de fromage.

Kraft commença cette quête par un faux pas. Les managers de la branche fromage se tournèrent d'abord vers leur produit phare, le Philadelphia. Leur idée : les personnes pressées seraient plus disposées à manger du fromage à tartiner s'il se présentait sous la forme de petites portions individuelle plutôt que sous celle d'un bloc. En mai 1989, l'entreprise sortit 150 tonnes de fromage à tartiner en tranche et les expédia dans l'État de New York et à Kansas City pour tester le marché. Les responsables avaient prévu une hausse des ventes de 61 millions de dollars pour 13 500 tonnes. Leur raisonnement était détaillé dans un mémo distribué cet été-là aux dirigeants du groupe. Le fromage à tartiner sous forme de bloc était consommé principalement sur des toasts et des bagels, et seulement au petit déjeuner. La version tranchée permettrait d'étendre la consommation au déjeuner et au dîner, grâce à des recettes rendues plus faciles. Mais les portions individuelles firent un flop, les consommateurs n'étant pas convaincus par

le concept. Dans ce cas précis, Kraft conclut que la commodité supérieure ne compensait pas le plaisir que les gens prenaient à se couper une tranche eux-mêmes.

Heureusement Kraft avait été racheté par Philip Morris et son leader, Geoffrey Bible, venait de rejoindre leur siège quand les résultats tombèrent. Il en profita pour donner une leçon aux managers de la branche, leur rappelant que pour lancer des produits à succès il fallait réfléchir soigneusement à ce que les gens aimaient. « Bon, je ne veux pas jeter la pierre au Philadelphia, car c'est le joyau de notre catalogue, dit-il lors d'une réunion. Mais voilà ce qui arrive quand on quitte le consommateur des yeux et qu'on lance une innovation intéressante sans l'avoir préalablement validée par des panels. Nous avons découvert comment faire des tranches de fromage à tartiner, et c'est une prouesse technologique très impressionnante. Mais est-ce que ça répondait à un besoin ? Bien sûr, nous étions les seuls capables de le faire, mais malheureusement nous étions aussi les seuls que ça intéressait. Personne n'en a acheté. Vous savez ce que nous avons découvert trop tard ? Que les gens préfèrent tartiner leur fromage ! Parce que c'est drôle ! Ce qu'il y a de mieux avec le fromage,

c'est d'en mettre beaucoup trop sur son bagel. Il se trouve qu'il existe une forte dose d'implication de la part du consommateur en la matière. » Les managers prirent ses paroles à cœur. Le fromage n'était certes pas aussi fun qu'un Oreo, mais il avait du potentiel. Ils ne voyaient pas non plus pourquoi ils ne pouvaient pas adopter la stratégie de Coca qui consistait à faire boire plus de sodas à ceux qui en consommaient déjà. Ils adoptèrent même le terme « consommateurs lourds », et ils ciblèrent ces derniers grâce à une nouvelle gamme, le Philadelphia Crockery, qui reprenait ces deux idées : « Le fun s'étend », clamait la pub.

Dans un mémo interne, ils levaient le voile sur leur stratégie. « Ces produits ciblent les personnes qui mangent du fromage pour grignoter, notamment les consommateurs lourds. La combinaison de supports ira vers les femmes qui sont d'importantes consommatrices de fromage industriel, avec 67 % du volume. La stratégie est de positionner le Crockery comme une manière d'ajouter de nouveaux goûts de fromage fun et excitants à n'importe quel aliment. » Kraft concentra une partie de ses efforts sur l'ajout de graisse dans les plats, profitant de l'absence de point de rupture pour les matières grasses. L'un de ces produits fut les célèbres Macaroni & Cheese,

vendus à 1,19 dollar l'unité, une valeur sûre du groupe. Avec dix-huit nouvelles versions, contenant en majorité un supplément de fromage, la « Boîte Bleue », son surnom en interne, rejoignit le club fermé des méga-marques avec 300 millions de dollars de ventes annuelles. La gamme comprenait les pommes de terre au fromage, les pâtes au fromage et le riz au fromage, chaque catégorie étant subdivisée en sous-types, par exemple brocoli-cheddar, poulet-cheddar, pilaf-cheddar ou trois fromages. Le mémo notait que la Boîte Bleue « s'appuyait sur son caractère fromager ».

Cette même stratégie fut employée pour les kits de cuisine comme les pâtes au fromage Velveeta, déclinés en Cheeseburger, Suprême nacho et Poulet BBQ. Vendus à 2,39 dollars l'unité, ils contiennent quinze grammes de graisses saturées par paquet, sachant qu'il faut y ajouter celles de la viande hachée à incorporer dans la recette. Dans le spot publicitaire, un forgeron sculptural plonge une louche dans une marmite de fromage fondu jaune, la ressort lentement et fait couler la pâte visqueuse en chantant d'une voix de baryton : « De l'ooooooooor liquide. » Bien entendu, les autres industriels n'attendaient pas longtemps avant d'imiter Kraft.

Ainsi que le notait l'analyste Packaged Facts : « Les ingrédients fromagers sont susceptibles de faire leur apparition dans tous les rayons du supermarché. » Walmart, par exemple, lança sa propre marque de soupe baptisée Pommes de terre au four qui contenait du cheddar et 9 grammes de graisses saturées – plus de la moitié de la dose quotidienne recommandée. Sa filiale, Sam's Club, sortit une sauce aux artichauts et aux quatre fromages. Nestlé proposa un panini jambon et trois fromages surgelés et ajouta du cheddar à son poulet grillé à la mexicaine. La ruée la plus spectaculaire eut lieu au rayon surgelés. Les pizzas surgelées étaient autrefois conçues avec aussi peu de fromage que possible, afin de réduire les coûts. Mais la nouvelle donne changeait les choses : plus il y avait de fromage, plus on vendait de pizzas, et plus on vendait de pizzas, plus Kraft y gagnait. Ils sortirent donc des pizzas qui contenaient deux, trois, voire quatre fromages différents, y compris du bleu, et ils en cachèrent encore un peu dans la croûte. En 2009, les ventes annuelles atteignaient 4 milliards de dollars, dont 1,6 milliard pour les seules marques de Kraft. Il semblait n'y avoir aucune limite.

Pendant des années, Kraft était resté vigilant quant à l'inquiétude du public concernant les aliments gras.

Ils étaient décrits dans un plan stratégique confidentiel comme l'un des « points faibles » de sa gamme. Kraft regrettait que son « portefeuille soit orienté vers des catégories manquant de vitalité parce qu'elles ne reçoivent pas l'approbation des clients à cause de leurs ingrédients et/ou de leur teneur en graisses ». Et pourtant, la course au fromage du secteur mettait Kraft sur la sellette, comme l'indiquait ce même document : « La concurrence s'intensifie dans toutes les catégories. Les dépenses sont à la hausse. Healthy Choice (Con Agra) s'est lancé dans le fromage. Les stratégies convergent et tous essaient de conquérir des positions dominantes. Les leaders viseraient une augmentation du volume de plus de 3 % par an. Les implications pour Kraft USDA sont que nous devons mettre notre échelle à profit et "aller plus vite, plus loin et faire mieux" que la concurrence. » En 1995, Kraft pouvait annoncer aux dirigeants de Philip Morris qu'ils avaient enchaîné plusieurs « années solides », atteignant 5 milliards de recette et 2 millions de tonnes de volume.

Étonnamment, la hausse des ventes de fromage coïncida avec une chute des ventes de lait entier que les consommateurs tenaient – à tort – pour la

principale source de graisses saturées. La consommation moyenne est passée de 95 litres par personne en 1970 à 23 litres aujourd'hui. Mais pour le pays dans son ensemble, échanger le lait contre le fromage fut une bien mauvaise affaire. La hausse nette de graisses saturées par personne et par an est d'environ 200 grammes, même si peu d'Américains se rendent compte des quantités de fromage qu'ils consomment. Mais en 2010, les vannes du fromage furent grandes ouvertes.

Cette année-là, les managers de Kraft, qui n'avaient pas oublié les leçons du fiasco rencontré par le fromage en tranches, lancèrent une nouvelle campagne concernant le produit qui avait causé leur débâcle : le Philadelphia. Cette opération baptisée « Les vraies femmes de Philadelphie » avait pour but de conquérir une partie des 7,3 milliards de dollars dépensés chaque année en additifs pour cuisiner à la maison. Le secteur était encombré (*sour creams*, fromages râpés, sauces, soupes) et Kraft savait qu'il faudrait se démarquer. « On ne pouvait pas gagner dans cette catégorie avec une approche traditionnelle, expliquait une analyse de la campagne. Il fallait qu'on écoute nos clients plus attentivement et qu'on leur propose une réponse

plus généreuse. Nous étions satisfaits de la place du Philadelphia comme fromage à tartiner préféré et comme ingrédient principal pour les cheesecakes. Mais notre croissance ralentissait et il fallait trouver de nouvelles raisons d'acheter notre produit. Le but était d'augmenter les ventes et d'orienter la perception de la marque vers la cuisine. Il fallait encourager les consommateurs à incorporer le fromage frais dans leurs recettes et augmenter leur fréquence d'achat, laquelle n'avait pas bougé depuis cinq ans. »

L'idée était d'identifier les femmes qui cuisinent et de leur montrer de nouvelles manières d'utiliser du fromage frais. Mais Kraft ne voulait pas se contenter de publicités traditionnelles : malgré leur influence sur les habitudes de consommation, elles étaient vues pour ce qu'elles étaient, à savoir un battage promotionnel. L'idée était de gagner en crédibilité en mettant la promotion entre les mains de personnes réelles. D'où le slogan « Les vraies femmes », une idée lumineuse qui donnait l'impression qu'une voisine se penchait par-dessus la haie pour vous donner une nouvelle recette contenant du fromage à tartiner, un ingrédient aussi nouveau que succulent. Kraft ne voulait cependant pas s'appuyer uniquement sur des anonymes. Certaines

entreprises faisaient apparaître leur PDG dans leurs spots, mais beaucoup étaient d'accord avec Kraft pour dire que « ça n'était pas assez crédible pour étendre la consommation du Philly, alors qu'une célébrité jouissant d'une grande crédibilité, qui adorait le Philadelphia et l'utilisait fréquemment, était capable d'obtenir de tels résultats, surtout si elle s'adressait quotidiennement à une communauté de "vraies femmes" ».

Il leur fallait Paula Deen. Deen, que ses apparitions sur la chaîne Cuisine avaient rendue célèbre, était la candidate idéale. Son émission, Paula's Home Cooking, mettait à l'honneur des plats du Sud riches en beurre, mayonnaise et autres produits contenant un maximum de graisses saturées. Ainsi, elle présenta un jour une recette de macaronis au fromage frits : elle enveloppait une boule de pâtes au fromage dans du bacon et faisait frire le tout dans l'huile. Ainsi que l'écrivait un internaute qui avait mis cinq étoiles à la recette : « Du cholestérol pur ! Délicieux et fun à préparer ! » Deen apparut donc dans différentes émissions pour vanter les mérites de Kraft, elle écrivit un livre de recettes à base de fromage frais et ouvrit son vaste réseau médiatique à la campagne de l'entreprise. Le point d'orgue était un

concours de recettes avec un prix de 25 000 dollars pour les quatre gagnants, dont le juge était bien évidemment Paula Deen.

Chaque semaine durant quatre mois, elle apparut dans des vidéos sur YouTube : elle essayait une recette, félicitait les vainqueurs et incluait des images tournées par les participants. Ces vidéos, en plus d'autres publicités de Deen et d'un site conçu par Kraft, produisirent les résultats escomptés et les cuisiniers amateurs envoyèrent une montagne de recettes. Alors que Kraft avait mis près de dix ans à créer cinq cents recettes à base de fromage frais, la campagne permit de réunir 5 000 recettes en trois mois, et Kraft les diffusa sur Facebook, Twitter et dans les publicités Google. Les ventes de Philadelphia augmentèrent de 5 % du jour au lendemain, la première hausse depuis cinq ans. Plus révélateur encore, les données sur les consommateurs montrèrent que, si l'utilisation du produit pour les tartines avait baissé, son emploi dans la cuisine avait augmenté. Le seul bémol intervint en 2012, quand Deen révéla qu'elle avait été déclarée diabétique trois ans plus tôt. Elle fit cette révélation en même temps qu'elle annonça son nouveau contrat avec Novo Nordisk, le numéro 1 mondial de l'insuline. Le monde de l'alimentaire

devint fou, Deen ayant été pendant des années l'égérie d'une nourriture grasse perçue comme le chemin le plus sûr vers le diabète.

Elle passa au *Today Show* pour faire entendre sa version des faits et fut interviewée par Al Roker, qui avait lui-même réglé ses problèmes de poids en se faisant poser un anneau gastrique en 2002. Quand il lui demanda si elle comptait modifier ses habitudes alimentaires, elle répondit qu'elle n'avait jamais laissé entendre qu'il fallait réaliser ses recettes tous les jours. « J'ai toujours poussé à la modération, dit-elle. Je partage toutes ces recettes délicieuses et riches, mais je précise bien "surtout avec modération". »

Je contactai le directeur du département de Nutrition d'Harvard, Walter Willet, pour avoir son avis sur la question. Il avait beau connaître parfaitement le sujet, il était tout de même surpris par la place qu'avait prise le fromage dans le régime des Américains. « Évidemment, il n'est pas nécessaire de l'éliminer totalement, une petite quantité de bon fromage est tout à fait compatible avec une alimentation saine. Mais la consommation américaine est bien trop élevée. » Ce qui l'inquiétait particulièrement, c'était son utilisation comme

additif. Il est en effet préférable de manger les aliments gras et caloriques sous leur forme initiale plutôt que cachés dans d'autres aliments, car leurs défauts sont alors plus difficiles à percevoir.

En 2008, une équipe de chercheurs néerlandais a réalisé une expérience pour voir si la perception directe de la graisse influait sur les quantités de nourriture consommées. « Nous avons pris des produits courants, mais nous les avons modifiés pour créer une version où la graisse était visible et une autre où elle était cachée, m'expliqua Mirre Viskaal-van Dongen, la chercheuse en charge du projet. Par exemple une soupe de tomate sur laquelle flottait de l'huile d'olive et une autre où l'huile était émulsifiée, du beurre tartiné sur du pain ou cuit dans la pâte. Nous avons également proposé des petits pains à la saucisse, les uns avec une pâte feuilletée à l'apparence très grasse car elle brille et laisse de la graisse sur les doigts et les autres avec une pâte qui semblait moins grasse. » Pour plus de précision, l'équipe incorpora plus de beurre et d'huile que les participants n'en auraient normalement consommé. Les résultats furent édifiants. Les sujets durent d'abord estimer la quantité de graisse et de calories dans chaque aliment, et ils sous-estimèrent lourdement les taux dans les aliments où la graisse

était dissimulée. La deuxième étape consistait à manger les produits, sachant que les participants pouvaient se resservir autant qu'ils le souhaitaient. Ceux qui avaient les aliments où la graisse était visible furent rassasiés les premiers, tandis que les autres avaient encore faim et continuèrent à manger. Un facteur clé de l'obésité, souvent négligé, est que la prise de poids peut être causée par une légère augmentation de la consommation si jamais celle-ci se répète au quotidien. Une centaine de calories supplémentaires donneront à terme des kilos en plus. Les participants de l'expérience s'approchèrent de ce chiffre : ceux qui ne percevaient pas la graisse consommèrent 10 % de nourriture en plus et près de 100 calories supplémentaires. C'était peut-être une mauvaise nouvelle pour les consommateurs mais pas pour les industriels, car une hausse de la consommation entraîne une hausse des ventes. La graisse dissimulée devint rapidement un classique du secteur, dont le fromage était loin d'être la seule arme.

1. Le Cheez Whiz est vendu en bocaux et se présente sous la forme d'une pâte jaune.

* - Ces chiffres sont ceux du ministère de l'Agriculture, chargé de contrôler la production de fromage, et ils sont sûrement au-dessus de la vérité car ils ne tiennent pas compte du gaspillage. Un chiffre plus vraisemblable serait 13,5 kilos par an et par personne, mais le résultat est le même : la consommation a triplé depuis 1970.

« *Pour le déjeuner, c'est à toi de
jouer* »

Durant l'été 1988, une chaîne de montage de fortune se mit en branle chez Oscar Mayer, à Madison (Wisconsin) sur les rives du lac Mendota. Elle ne payait pas de mine, et elle ne se trouvait d'ailleurs pas dans la grande usine de traitement où mille huit cents employés produisaient de la charcuterie, du jambon et des saucisses, mais au sixième étage du siège de l'entreprise. Dans un grand *open space* utilisé par les équipes de recherche et développement pour tester leurs idées, vingt hommes et femmes prirent position le long de la chaîne d'assemblage. À première vue, ce qui se trouvait au départ du processus n'avait rien de révolutionnaire : de petites barquettes en plastique compartimentées si légères qu'elles semblaient sur le point de s'envoler. Derrière les employés se trouvait empilé l'ingrédient à destination des barquettes : des tranches de mortadelle¹.

La mortadelle était un produit phare d'Oscar

Mayer, mais au fil des années, sa popularité avait baissé auprès du public, en partie à cause des fortes doses de sel et de graisses saturées qu'elle contient. L'entreprise l'avait toujours vendue seule, au rayon charcuterie, en paquets de 250 grammes. Mais cette saucisse n'était qu'un des divers composants d'un paquet moins destiné à mettre en valeur la viande qu'à être fun. Les employés commencèrent par disposer huit tranches de mortadelle dans un des compartiments, puis ils ajoutèrent huit tranches de fromage jaune, huit crackers et une serviette en papier jaune. Les barquettes étaient ensuite recouvertes d'un film plastique, glissées dans un carton couleur bus scolaire et emballées pour un voyage qui devait les mener dans des entrepôts, des centres de distribution et enfin dans des magasins aux quatre coins du pays où elles seraient disposées au rayon frais.

L'homme derrière les Lunchables, ainsi qu'était baptisée cette nouveauté, regardait la scène non sans une certaine excitation. Pendant deux ans et demi, Bob Drane avait dirigé une équipe de techniciens et de designers dans la longue quête qui avait mené à leur création. Pendant un temps, l'équipe s'était même enfermée dans la salle de conférences d'un hôtel qu'ils avaient surnommée « la cour de récré » et

avaient passé plusieurs jours sous des piles d'aliments et de fournitures artistiques, découpant, collant et goûtant jusqu'à trouver l'équilibre parfait entre emballage et nourriture. Maintenant que les premiers plateaux avançaient sur la chaîne de production, Drane se demandait s'ils ne s'étaient pas complètement plantés.

Drane était devenu vice-président du service stratégie et développement d'Oscar Mayer en 1985. Il avait connu suffisamment de lancements de produits pour savoir que les chances de succès étaient maigres. Dans le grand cycle de la nourriture industrielle, 14 000 produits apparaissent chaque année en rayon, sachant que chaque magasin en compte entre 15 000 et 60 000 et que deux nouveautés sur trois sont abandonnées au bout de quelques mois. Parmi les survivants, un sur dix rencontre ce qui est considéré comme un succès raisonnable, à savoir 25 millions de dollars de ventes annuelles. Dans le fond, l'invention de nourriture industrielle ressemble un peu au forage pétrolier : on gagne de l'argent quand on a creusé un nombre incalculable de puits médiocres et que soudain un puits jaillissant apparaît.

Drane avait raison de s'inquiéter du lancement des

Lunchables, mais pas pour les raisons qu'il croyait. Les rayons furent dévalisés. Les ventes phénoménales atteignirent 218 millions de dollars au bout d'un an. Les détaillants débarrassaient leurs rayons pour faire de la place aux barquettes et les commerciaux qui en avaient d'abord douté se précipitèrent à Madison pour en réclamer plus, autant que ce que l'usine pouvait produire. Le problème de Drane était d'équilibrer des comptes. Si les ventes étaient spectaculaires, les coûts de production l'étaient aussi, d'autant qu'Oscar Mayer peinait à étendre sa modeste chaîne de fabrication pour répondre au déluge de commandes. Les barquettes coûtaient 1,29 dollar pièce, et plus il s'en vendait, plus l'entreprise perdait d'argent. Le bilan de la première année ? Une perte nette de 20 millions de dollars. « Il y a eu une ruée inimaginable, me raconta Drane dans son bureau, chez lui à Madison. Comment produire des millions d'unités à un prix raisonnable ? On pensait qu'on savait le faire, mais on avait tort. Oscar produit des saucisses et de la charcuterie, mais l'entreprise n'avait aucune expérience dans le domaine de l'assemblage. Quand on a lancé le produit, on s'est aperçu qu'il y avait d'importants coûts structureaux et énormément de gaspillage. La colonne des pertes continuait de

s'allonger et les banquiers étaient sur mon dos tous les jours. »

Ces banquiers, ainsi que Drane surnommait le service comptabilité, eurent bientôt d'autres raisons de s'inquiéter. Quelques mois après le lancement, Oscar Mayer fusionna avec Kraft, où un tas de gestionnaires issus des plus grandes universités n'eurent plus qu'une seule idée en tête : faire sauter le projet et tout arrêter avant d'y laisser leur boulot. Drane réclamait dix nouvelles chaînes de production à 3 millions de dollars chacune pour satisfaire la demande, mais eux étaient terrifiés à l'idée que les Lunchables ne soient qu'une mode passagère. Si les ventes s'effondraient, ils auraient sur les bras un produit qui ne générerait jamais aucun profit et plusieurs usines équipées de chaînes de production devenues inutiles.

Drane regroupa vite toutes ces données et monta dans un avion pour New York afin de s'adresser à des cadres d'une tout autre espèce, des hommes qui avaient eux aussi connu des lancements de produits difficiles et qui se riaient du danger. Ces hommes étaient les dirigeants de Philip Morris, ils venaient de racheter Kraft et General Foods et les barquettes de Drane étaient donc aussi les leurs. Il fallait que

Hamish Maxwell, le président, sache que les Lunchables avaient de l'avenir. Drane lui présenta donc les premiers chiffres qui montraient que plus de la moitié des acheteurs revenaient vers le produit, un excellent résultat pour une nouveauté. À l'issue de l'entretien, Maxwell se tourna vers Drane et lui dit de ne plus s'inquiéter. « Le plus dur, c'est de trouver une idée qui va se vendre, lui dit-il. Si tu trouves quelque chose qui se vend, tu trouveras un moyen d'ajuster les coûts. »

Drake sortit des bureaux de Philip Morris sur Park Avenue avec l'argent dont il avait besoin pour étendre et stabiliser la production et embarqua dans l'hélicoptère de Philip Morris pour retourner à l'aéroport. Il était stationné dans un héliport au bord de l'East River, et Drane regarda la ville s'étendre sous ses yeux tandis qu'il gagnait de la hauteur. « Avant mon départ pour New York, les commerciaux de chez Oscar Mayer ne m'avaient pas lâché : "Alors comme ça, vous trouvez enfin un truc qui marche et vous nous dites que vous ne pouvez pas assurer la production ? Vous allez finir par vous planter si ça continue." Et là, au lieu de rentrer la queue entre les jambes, je survolais Manhattan en hélicoptère, le moral au beau fixe. »

Qu'ils aient vraiment eu conscience du potentiel

des Lunchables ou non, les dirigeants de Philip Morris ne se contentèrent plus de sortir le portefeuille pour exploiter cette source. Ils contribuèrent à transformer les barquettes en un titan qui battit des records avec un milliard de dollars de ventes annuelles. De plus, les Lunchables transformèrent la mortadelle en un produit réclamé par les enfants, ce qui permit à Drane d'accomplir l'un de ses buts, à savoir sauver des emplois chez Oscar Mayer malgré la mauvaise image de la viande.

Les Lunchables contribuèrent à exacerber les inquiétudes du public. Ils donnèrent naissance à une nouvelle catégorie d'aliments qui proposaient aux Américains, et notamment aux plus jeunes, le plaisir des fast-foods, restés jusqu'alors l'apanage de chaînes comme McDonald's ou Burger King. À la fin des années quatre-vingt, les industriels n'avaient pas encore réalisé qu'ils pouvaient imiter ces derniers en produisant des repas préparés que l'on pouvait manger à l'école. Autre miracle, on les trouvait à l'épicerie et ce n'était même pas nécessaire de les réchauffer. Cette catégorie fut baptisée « repas froids » et ce furent les Lunchables qui ouvrirent la voie. Mais les pouvoirs de ces produits devinrent vite problématiques pour les consommateurs, et à

mesure que l'obésité augmentait, Bob Drane, qui était animé des meilleures intentions, dut bientôt assumer ce que sa création était devenue.

Longtemps, Oscar Mayer a profité de son statut de producteur de viande préféré des Américains. Fondée par deux frères bavarois, Oscar et Gottfried, en 1883 à Chicago, l'entreprise cultivait une image sympathique et avait la réputation d'être à l'écoute des consommateurs. Les Mayer se voulaient les garants d'une boucherie de qualité et entendaient se distinguer des pratiques sordides qui avaient cours à l'époque : mort-aux-rats dans les saucisses, pièces de viandes vieilles de plusieurs semaines passées à la Javel pour être vendues comme neuves, autant d'horreur décrites par Upton Sinclair dans *La Jungle*.

Les Mayer furent parmi les premiers à écrire leur nom sur les paquets de bacon, de saucisse et de lard, afin de garantir l'excellence de leur produit, nombre d'industriels préférant rester dans l'anonymat. Ils furent aussi parmi les premiers à participer à la réforme qui suivit le livre de Sinclair et se portèrent volontaires pour que des agents fédéraux inspectent leurs usines. Mais cent ans après sa fondation, l'entreprise dut faire face à un problème qui allait bien au-delà des questions sanitaires. La viande

rouge était considérée avec une suspicion grandissante. Une simple tranche de mortadelle contenait par exemple 3,5 grammes de graisses saturées et 330 milligrammes de sodium, presque le quart de la dose maximum recommandée pour un adulte. La graisse était assimilée au cholestérol, aux artères bouchées et aux crises cardiaques. La consommation de viande rouge chuta ainsi de 10 % entre 1980 et 1990, tandis qu'elle augmentait de 50 % pour la volaille. Tout cela laissait présager un changement profond dans les habitudes alimentaires, et personne ne s'en inquiétait plus qu'Oscar Mayer.

La première réaction de l'entreprise fut de changer ses recettes pour proposer une version plus saine de ses produits. Elle lança par exemple des saucisses de poulet et une mortadelle allégée contenant de la dinde. Mais ces innovations mirent du temps à s'imposer et les ventes continuaient de chuter. Les campagnes de publicité furent également modifiées pour toucher un plus large public, les enfants ayant tendance à se détourner de la mortadelle quand ils grandissaient. Les panels montrèrent que les adultes préféraient le jambon, la dinde et le roastbeef. Sur une échelle de 1 à 10, les hommes mettaient une note de 4 ou 5 au sandwich à la mortadelle. Mais il y avait

une lueur d'espoir : son image était en réalité plus mauvaise que le produit lui-même. Quand les hommes interrogés la goûtèrent, ils lui attribuèrent un 8 ou un 9. Oscar Mayer décida donc d'étendre son marché aux adultes grâce à de nouvelles publicités mettant en scène des hommes.

Oscar Mayer chercha également à réduire les coûts de production, en modifiant le processus de fabrication et la recette. Comme d'autres entreprises, Mayer cherchait toujours des ingrédients moins chers qui ne diminueraient pas la qualité du produit, et Eckert assura à ses patrons chez Philip Morris que ce front avait été considérablement exploité : « 90 % de nos produits ont été modifiés d'une façon ou d'une autre au cours des quatre dernières années. » L'autre partie de l'équation était le prix. Pour se défaire de la concurrence, les managers responsables de la mortadelle réduisirent le prix du paquet à 1,99 dollar, ce qui leur permit de conserver 29 % du marché. C'était une victoire à la Pyrrhus, car l'entreprise contrôlait en réalité un tiers d'un bateau en train de sombrer. Durant les années quatre-vingt-dix, les ventes de mortadelle baissèrent de 1 % par an, et la chute s'accéléra à partir de 1995 avec un déclin de 2,6 %.

Il fallait regarder la vérité en face : les gens n'aimaient plus la mortadelle. Il était urgent de trouver un nouveau moteur, autre que le pain ou la moutarde, pour susciter leur intérêt, quelque chose d'assez tentant pour surmonter l'hésitation que causait la graisse dans la viande. Heureusement pour Oscar Mayer, ses concepteurs se lancèrent dans cette quête avant tout le monde, à partir du milieu des années quatre-vingt. À la fin de l'année 1985, Oscar Mayer demanda à Drane de prendre la direction des opérations. Il me montra les archives qu'il avait conservées concernant le développement et la naissance de sa solution : les Lunchables. Elles comprenaient une présentation de 206 diapos qu'il avait préparée pour présenter le projet à d'autres concepteurs. Drane m'expliqua que les ventes de viande rouge commençaient tout juste à baisser. « Oscar Mayer n'était pas aux abois. On nous a vraiment dit : "Trouvez un moyen de réactualiser ce qu'on a déjà. Notre spécialité c'est le déjeuner, nous possédons des marques phares dans le domaine, alors essayez donc de vous concentrer là-dessus et voyez ce que ça donne." »

Drane comprit que le vent tournait et que l'enjeu était de taille pour l'entreprise. « Alerte rouge ! »

disait la 26^e diapo de sa présentation. Un sac en papier avec une tranche de mortadelle sur du pain de mie était surmonté de la légende « Déjeuner des années cinquante », alors qu'un point d'interrogation correspondait au « Déjeuner des années quatre-vingt-dix ». Suivait une photo de Drane et de trois membres de son équipe qui posaient dans leur combinaison Oscar Mayer, les bras croisés et l'air déterminé. Il entreprit d'abord de comprendre ce que les Américains pensaient vraiment du déjeuner. Il organisa des groupes de discussions avec les principales acheteuses de mortadelle : les mères de famille. Au fil des échanges, il s'aperçut que leur problème principal n'était pas la graisse mais le temps. Les mères actives s'efforçaient certes de proposer des repas sains à leurs enfants, d'où les ventes de dinde en hausse, mais trouver le temps chaque jour de préparer un menu équilibré était de plus en plus difficile. Elles lui parlèrent longuement de la course contre la montre, chaque matin, pour mettre un petit déjeuner sur la table, un déjeuner dans le cartable, attacher les lacets et faire monter tout le monde dans la voiture. « C'est affreux, disaient-elles en substance. Je cours dans tous les sens et les enfants me demandent des choses alors

que j'essaie de me préparer pour aller au bureau. Je veux leur faire leur déjeuner, mais je ne sais pas ce que j'ai en réserve. Ils veulent que ce soit spécial, que je leur fasse plaisir, et d'ailleurs j'ai envie de me faire plaisir moi aussi, mais je ne sais pas ce que j'ai sous la main. »

Avec ses grosses lunettes à monture noire et sa grande courtoisie, Drane ne faisait pas partie des cadres les plus impitoyables de l'entreprise. Mais cet aveu fit ressortir le prédateur en lui, il sentit l'odeur du sang, ou pour reprendre ses mots : « une mine d'or faite de déceptions et de problèmes ». Il monta donc une équipe de quinze personnes aux compétences variées (design, agroalimentaire, publicité) et les inscrivit dans ce qu'il appelait son école Montessori. S'ils voulaient sauver la mortadelle, ils ne pouvaient pas se contenter de copier le vieux truc d'un autre industriel, il fallait une idée nouvelle, et c'était exactement le genre de défi qui lui convenait. Il conçut donc un programme pour stimuler l'imagination de son équipe.

Ils commencèrent par étudier d'autres produits de consommation qui avaient connu des transformations réussies, par exemple la boom box (transformée en Walkman), les lacets (devenus des scratches) et la chirurgie exploratoire (relayée par

l'IRM). Ils firent une sortie chez Krispy Kreme, le fabricant de donut qui, à ce moment-là, rendait le pays fou grâce à une caractéristique des plus séduisantes : ses pâtisseries étaient servies chaudes, leur glaçage sucré se mariait à la pâte grasse pour offrir une double dose de félicité. Ils établirent alors une liste de ce qui pourrait donner au successeur du sandwich à la mortadelle un pouvoir comparable : « rapidité, fraîcheur, infaillibilité, solidité, goût, flexibilité, fun, personnalité. » Drane et son équipe prirent ensuite une décision importante : ils allaient concevoir un déjeuner préconditionné. La question était désormais de savoir quels en seraient le contenant et le contenu.

Bien évidemment, il fallait inclure la viande d'Oscar Mayer, la mortadelle et le jambon furent donc les premiers candidats. Ils voulurent logiquement ajouter du pain, car quoi de mieux pour accompagner la charcuterie ? Mais cela posait un problème : le pain ne pouvait pas rester frais pendant deux mois dans les entrepôts et les rayons. Mais les crackers, eux, étaient suffisamment résistants, ils décidèrent donc d'ajouter des Ritz (crackers). La décision la plus difficile concernait le fromage, un ingrédient évident compte tenu de son importance

croissante dans la nourriture industrielle. Restait à savoir quel fromage conviendrait. Le cheddar frais fut envisagé, mais il ne se coupait pas très bien, ils optèrent donc pour des variétés plus pratiques qui se conservaient une éternité. La question suivante concernait la forme des portions. Les tests consommateurs révélèrent que les ronds étaient un peu plus excitants que les carrés, les premiers obtenant un score de 80 sur 100 contre 70 pour les seconds. Mais il fallait aussi réduire autant que possible les coûts de production afin de ne pas proposer un prix de vente trop élevé. Or, le fromage carré était moins coûteux que le rond et fut donc privilégié. Ils cherchèrent ensuite tous les moyens de diminuer les frais sans trop appauvrir la texture et le goût. Ils pouvaient opter pour le fromage industriel produit par Kraft, moins cher que du fromage classique, ou économiser deux cents par unité en choisissant un « produit fromager » qui n'avait pas obtenu de très bons scores auprès des consommateurs. De même, ils comparèrent le vrai pepperoni à un substitut et hésitèrent entre un emballage en carton et un film transparent.

Une fois qu'ils eurent les bons ingrédients (la viande, le fromage et les crackers), Drane emmena son équipe dans la « cour de récré » pour trouver la

bonne combinaison entre la nourriture et l'emballage. « Quelles sont les clés du succès ? demanda Drane. Un produit complet, individualisé, compact, transportable, prêt à l'emploi, fun et cool. » Ils s'installèrent autour de tables sur lesquelles étaient posés des tas de viande, de fromage, de crackers et tous les emballages possibles et imaginables et ils laissèrent leur imagination gambader. Ils obtinrent finalement vingt prototypes du plus ridicule (un tas de viande et de fromage dans une boîte dotée d'une minuscule fenêtre en Cellophane) au plus banal (un morceau de viande posé sur une tranche de fromage dans une barquette en polystyrène). Une légende, nourrie par les dirigeants de l'entreprise, dit que la décision de l'équipe (une barquette avec des petits compartiments) fut inspirée par les boîtes bento japonaises. Drane m'affirma que la réalité était beaucoup moins exotique : après une longue série d'échecs, le modèle choisi fut le plateau-repas à l'américaine. Il restait une dernière mission : trouver un nom accrocheur. Le nom Lunchables fut choisi parmi une longue liste épinglée sur le mur, chaque proposition cherchant à rappeler l'aspect rapide, drôle et pratique du produit. Malgré tous ces efforts,

les Américains allaient-ils vraiment vouloir d'un déjeuner composé de fromage, de viande et de crackers ?

Les dirigeants d'Oscar Mayer partageaient cette interrogation, ils décidèrent donc d'organiser un dernier test. Une entreprise fut contactée pour mener une étude baptisée BehaviorScan, afin de savoir si les Lunchables plairaient aux enfants et aux parents et pour déterminer quel type de publicité serait le plus efficace. Plusieurs dizaines de familles furent recrutées à Grand Junction, dans le Colorado et à Eau Claire, dans le Wisconsin. On leur distribua des cartes pour enregistrer leurs achats et savoir à quelle fréquence ils achèteraient des Lunchables. Puis on installa un appareil électronique sur leur télé pour diffuser des publicités que leurs voisins ne voyaient pas. La fréquence, l'horaire de diffusion et le ton de ces pubs pour les Lunchables furent ajustés pour tester les différentes stratégies de promotion. L'étude dura plusieurs mois et dépassa les projections les plus optimistes d'Oscar Mayer. Non seulement les personnes exposées aux publicités achetèrent les barquettes, mais si la barquette Lunchables était une nouveauté dans les rayons, son contenu ne l'était pas et les gens appréciaient. Un facteur fondamental dans le secteur que Drane

baptisa le « facteur de bizarrerie ». On peut le résumer ainsi : si un nouveau produit est trop étrange, il fait peur aux clients. « D'après moi, il faut que le produit soit connu à 80 %, autrement les gens vont le regarder en se demandant ce que ça peut bien être. »

Le test permit également de décider où lancer le produit en premier. « Les ventes étaient deux fois plus fortes à Grand Junction qu'à Eau Claire, me raconta Drane. Ça nous a un peu surpris, car on pensait que les produits conviendraient mieux à la bonne vieille ville d'Eau Claire et aux goûts des gens du Midwest, tandis que Grand Junction et l'Ouest seraient tentés par des aliments plus novateurs. Mais finalement non, on a donc commencé par l'Ouest et les ventes ont décollé. On a ensuite reçu des demandes dans tout le pays et on a dû accélérer la production. » Dans les mois qui suivirent, Drane et son équipe firent des découvertes encore plus précieuses sur qui aimait les Lunchables et pourquoi. Mais ils reçurent d'abord une aide inestimable de la part de leurs supérieurs, non pas chez Oscar Mayer, ni même chez Kraft ou General Foods, mais chez Philip Morris.

En 1990, Philip Morris avait pratiquement

accaparé le marché des cigarettes. L'entreprise contrôlait 42 % du marché alors que son rival le plus proche, R.J. Reynolds stagnait à 29 %. Depuis l'achat de General Foods et Kraft, le groupe était devenu un titan des biens de consommation, avec 3,5 milliards de dollars de bénéfices annuels, 51,2 milliards de ventes et 157 000 employés à travers le monde. La moitié de ses revenus provenait de la nourriture, mais le tabac, et notamment la marque Marlboro, restait le secteur le plus lucratif avec 70 % des bénéfices. Ainsi que l'expliqua Hamish Maxwell au moment de sa retraite, « ce secteur a un fonctionnement relativement simple. Les cigarettes bénéficient d'une fidélité incomparable et il n'y a pas besoin de sortir un nouveau produit toutes les cinq minutes ». Quand un changement avait lieu, c'était le fruit d'une décision rapide, presque instinctive. Un dirigeant de Kraft se souvint avoir découvert avec effarement la manière dont étaient menés les comités Produits. Un manager de la branche australienne était venu à New York pour demander la permission de changer le design historique du paquet de Marlboro. « Voilà l'ancien, dit-il en faisant glisser un paquet sur la table. Et voici le nouveau. » Le Comité donna immédiatement son feu vert.

La section agroalimentaire posait des difficultés nouvelles dans la gestion des affaires. General Foods et Kraft étaient avant tout des moyens d'élargir le portefeuille de l'entreprise et d'inclure des marques moins controversées mais tout aussi porteuses. Philip Morris, qui avait payé le prix fort pour General Foods (5,7 milliards de dollars en 1985) déboursa une somme encore plus rondelette pour Kraft trois ans plus tard, une transaction estimée à 12,9 milliards de dollars. Wall Street se plaignit notamment de l'achat de Kraft, estimant que l'entreprise avait été surcotée. Même s'ils n'étaient pas particulièrement touchés par les critiques, les dirigeants de Philip Morris étaient bien décidés à obtenir un retour sur leur investissement. C'est ainsi que Geoffrey Bible se retrouva à laisser sa famille derrière lui pour emménager dans un appartement de l'entreprise à environ un kilomètre du siège de Kraft, au nord de Chicago, et ce afin de consacrer toutes ses journées à la découverte de l'agroalimentaire. « Hamish Maxwell était un type brillant et selon moi le meilleur PDG qu'on ait eu, me dit Bible. C'était lui qui était derrière l'achat des groupes agroalimentaires, et son idée c'était que quitte à se lancer, il fallait y aller à fond, sans hésitation. On s'était un peu raté avec les entreprises

plus petites qu'on avait achetées auparavant. Il m'a donc envoyé là-bas pour apprendre le métier et comme une sorte de renfort ou de soupape de sécurité. » Je demandai à Bible quelles avaient été ses premières impressions, les cadres de Kraft ayant la réputation d'être plus protocolaires et moins dévoués à leur entreprise, construisant généralement leur carrière en changeant régulièrement d'employeur, à la différence des employés de Philip Morris qui préféraient rester au sein du groupe. « Je ne me suis jamais vraiment inquiété de la culture de l'entreprise. Les cultures sont ce qu'elles sont, on ne peut pas les changer. Ils n'étaient pas comme nous et je sentais un certain... ressentiment n'est pas le mot juste, mais on était une entreprise du tabac et nous n'étions pas très bien considérés. Ça faisait quelques années qu'on possédait General Foods et ça nous a servis dans une certaine mesure, mais il y avait un clash, les employés des deux entreprises ne s'entendaient pas vraiment. Ils avaient des manières de faire très différentes, mais ils possédaient des marques super, et je pense que c'est ça qui a plu à Hamish. »

Pour faciliter la fusion, Philip Morris organisa en décembre 1990 une retraite de deux jours au

Marriott du North Shore, à Chicago, intitulée « Symposium Philip Morris pour le développement des produits ». Bible ouvrit les débats avec une intervention à mi-chemin entre les mémoires de guerre et le discours de motivation. Il se concentra sur ce que tous les managers devaient poursuivre s'ils voulaient que leur produit continue à dominer le marché : une connaissance profonde de l'esprit des consommateurs. « La beauté du défi de Kraft General Foods, c'est que tout le monde mange, leur dit-il. Cet aspect de mon nouveau métier me plaît particulièrement : il existe des potentialités infinies et incroyablement intimidantes. C'est un défi fascinant de découvrir des besoins inassouvis relatifs à un comportement qui existe depuis la nuit des temps. Les besoins sont là, ils attendent d'être déterrés sous les strates de la vie moderne, ils seront peut-être centrés sur le temps et la commodité ou sur le goût, le prix et la diététique, ils peuvent concerner le comment et le pourquoi, le lieu et le moment autant que les aliments eux-mêmes. C'est le point de départ. On ne crée pas une demande, on la déterre ; on prospecte, on creuse jusqu'à ce qu'on trouve. »

Les managers eurent aussi droit à l'histoire miraculeuse des Marlboro, devenues la marque de cigarettes la plus vendue à travers le monde et

enrichie de déclinaisons multiples, après avoir été un loser dont personne ne voulait. John Tindall, un représentant du service recherche et développement de Philip Morris expliqua qu'ils n'y étaient pas parvenus en étant les cigarettiers les plus inventifs mais parce qu'ils étaient plus agressifs et qu'ils identifiaient plus vite les faiblesses fluctuantes des consommateurs. L'entreprise, qui était passée de 9 % de parts de marché en 1954 à 42 % en 1989, ne définissait pas les tendances mais elle savait rester dans la roue de ses rivaux quand ils lançaient des innovations qui cartonnaient, comme les cigarettes fines qui apportèrent une touche de glamour dont le tabac avait besoin. Ils changeaient en or des évolutions potentiellement dramatiques en gardant à l'esprit que le consommateur devait être le centre de toutes leurs préoccupations. Alors que d'autres entreprises avaient paniqué en 1964 lors de la publication du premier rapport sur les effets néfastes du tabac par le Royal College of Physicians and Surgeons, les dirigeants de Philip Morris en profitèrent pour proposer une riposte brillante. Ils lancèrent les cigarettes à filtre, une alternative « saine » qui permit d'ouvrir un tout nouveau marché, en l'occurrence celui des femmes. « Du jour

au lendemain, les cigarettes à filtre étaient devenues non seulement acceptables mais nécessaires, raconta Tindall. Elles offraient ce que les fumeurs considéraient être un choix plus sain, et les femmes, parmi lesquelles le nombre de fumeuses augmentait rapidement, pouvaient en profiter sans avoir de tabac dans la bouche et sans que celui-ci se répande dans leur sac à main. »

Il expliqua ensuite que Philip Morris était sur le point de démontrer une fois de plus son adaptabilité au moment même où il parlait. Alors même que le caractère addictif de la nicotine était de plus en plus connu, l'entreprise travaillait sur une cigarette « light » qui en contenait moins. La section agroalimentaire n'était d'ailleurs pas étrangère à cette innovation, puisque Philip Morris avait adapté la technique qui permettait de retirer la caféine du café. « Évidemment, on a pu craindre qu'une cigarette peu nicotinique ne mette le secteur sur la paille, dit Tindall. Mais nous avons opté pour une approche à long terme, nous avons décidé de nous aligner dans toutes les catégories où nous avons une chance de réussir^{*}. » Le public était composé de 86 cadres du secteur recherche et développement de chez General Foods et de 125 de leurs homologues chez Kraft. Personne ne fut plus inspiré par ce discours que les

équipes de chez Oscar Mayer, elles-mêmes sur le point de faire grimper leur produit vers des sommets.

Pendant une courte période, tant que les frais de production restaient supérieurs aux recettes, le pari de Philip Morris sur les Lunchables sembla être une mauvaise idée. Peu après que les fonds de développement furent accordés par Hamish Maxwell, les ventes chutèrent et l'équipe de Bob Drane dut trouver rapidement un moyen de faire baisser les coûts. Drane dut même renoncer à la partie du plateau qu'il préférait, la serviette jaune « pour laquelle [il s'était] battu comme un fou. Elle ne coûte que 1,50 cent, mais tous les éléments étaient étudiés en détail pour faire moins cher sans toucher à la qualité ». Oscar Mayer mit également en place des chaînes d'assemblage high-tech, pour accélérer et automatiser la production. Malgré des projections pour l'année 1991 estimées à 6 millions de dollars de pertes, les barquettes finirent l'année à l'équilibre et dégagèrent 8 millions de dollars de bénéfices l'année suivante.

Après avoir éteint l'incendie, l'équipe Lunchables put de nouveau se concentrer sur son objectif : augmenter les ventes. Pour ce faire, ils appliquèrent l'une des règles d'or de l'industrie, à savoir ajouter du

sucre. « Les desserts dans les Lunchables sont un développement logique », expliqua un représentant d'Oscar Mayer aux dirigeants de Philip Morris en 1991. Modifier de nouveau les chaînes de production allait coûter 1,2 million de dollars, mais la « cible » restait la même que pour les Lunchables normaux – les « mères occupées » et les « femmes actives » de 25 à 49 ans. De plus, l'ajout de biscuits et de desserts présentait plusieurs avantages : le « goût amélioré » attirerait les clients lassés des barquettes normales, l'entreprise pourrait les vendre 30 cents plus cher et Oscar Mayer conserverait une longueur d'avance sur ses rivaux qui lançaient leur propre version des Lunchables.

Un an plus tard, la barquette devint un Fun Pack qui comprenait un Snickers, un paquet de M&M's ou un Reese ainsi qu'une boisson sucrée, d'abord du Kool-Aid ou du Coca puis du Capri-Sun quand Philip Morris fit l'acquisition de la marque. En 1995, six ans après leur lancement, les Lunchables furent le seul rayon de soleil dans le bilan morose d'Oscar Mayer. Bob Ecker, le président, annonça les mauvaises nouvelles au comité Produits de Philip Morris : les ventes de mortadelle et de bacon étaient en baisse et les saucisses avaient même perdu 4 %. Il déplorait

« les histoires négatives qui circulent sur la graisse, la leucémie, les nitrates ». Oscar Mayer lança donc une gamme de viandes allégées dont les ventes futures étaient estimées à 100 millions de dollars. Les Lunchables étaient déjà devenus la superstar d'Oscar Mayer. « Nous sommes à la pointe du rayon frais », claironna Ecker. Cette année-là, les Lunchables atteignirent plusieurs paliers symboliques : 100 000 tonnes de barquettes vendues, 500 millions de dollars de recettes, 36 millions de bénéfiques.

Le sucre n'était pas le seul catalyseur de cette réussite. Une gamme de barquettes, fort justement baptisées les Maxi, se moquaient allégrement des recommandations fédérales. Elles contenaient près de 9 grammes de graisses saturées, quasiment la dose maximale recommandée pour un enfant en une journée, deux tiers de la dose maximale de sodium et 57 grammes de sucre. Quand j'interrogeai Geoffrey Bible sur le sujet, il ne nia pas les problèmes que cela posait et reconnut que les Lunchables étaient perfectibles de ce point de vue : « Je me souviens d'un article qui disait en substance que l'élément le plus sain dans le paquet était la serviette. » Je lui fis remarquer que c'était effectivement très gras. « Tout à fait. D'autant qu'il y a un biscuit. » Mais Bible expliqua que Philip Morris était dans une position

difficile quant à l'aspect nutritionnel de ses produits. L'attitude qui dominait dans les années quatre-vingt-dix – du moins avant que l'obésité ne devienne une question plus pressante – consistait à s'en remettre à la loi de l'offre et de la demande. « Les gens pouvaient dire que tel ou tel produit contenait trop de sucre ou trop de sel, mais c'est ce que veulent les consommateurs. On ne leur met pas un pistolet sur la tempe, c'est ce dont ils ont envie. Si on leur donne moins, ils achèteront moins, et nos concurrents récupéreront notre marché. On est un peu coincé. »

L'aspect nutritionnel des produits était généralement entre les mains des chefs de marque, déjà occupés à mener des batailles difficiles au moment du lancement des nouveautés. Étant donné l'inconstance des consommateurs, les risques d'échec étaient encore plus importants s'ils essayaient de se détourner de leurs ingrédients clés. Bible évoqua un épisode impliquant Robert McVicker, vice-président de Kraft en charge des questions techniques disparu en 2001, et Michael Miles, l'ancien PDG de l'entreprise. Leur échange illustre justement cet état de fait. « Bob voulait créer un beurre de cacahuète allégé. Ce n'était pas un produit très important pour nous, mais il s'en vendait

énormément et ça pouvait rapporter gros. Mais ça allait coûter beaucoup d'argent. Or, Mike avait une règle que je trouve assez sensée. Il a dit à Bob : "Si tu trouves un chef de marque prêt à absorber les coûts de R&D, tu peux te lancer." Moi, si je suis dans cette position et qu'on me dit : "Geoff, ça va probablement te coûter 5 millions puis 10 millions de plus si tu veux une première étude de marché, et encore 30 ou 40 millions si on en fait une plus grande", je n'en veux pas, car dans ce cas-là tu dis adieu à ton bonus. Ça ne peut pas marcher à moins de trouver quelqu'un qui soit prêt à dire : "OK, je prends le risque. Si on se plante, je m'assois sur l'argent et je risque mon boulot, parce que après tout on me paye pour miser sur le bon cheval." Beaucoup de ces initiatives ne sortaient jamais des cartons parce que c'est dur de trouver les fonds et le soutien pour. Je pense que tout le monde faisait de son mieux, mais encore une fois on finit généralement par faire ce que les consommateurs demandent. »

Dans le cas des Lunchables, il y eut des tentatives pour changer les ingrédients, notamment en ajoutant des carottes et des quartiers de pomme. Mais ces initiatives ne donnèrent rien, car les fruits et légumes se gâtaient au bout de quelques jours. Plus tard, une version light fut lancée, mais, comme pour

les cigarettes, le goût n'était pas comparable, les ventes furent mauvaises et le produit fut bientôt retiré. Les dirigeants de Kraft que je rencontrai en 2011 m'affirmèrent qu'ils essayaient de modifier le profil nutritionnel des Lunchables via des changements plus légers et progressifs. Ils disaient avoir réduit les quantités de sel, de sucre et de graisse d'environ 10 %, et que des nouvelles versions contenant des mandarines et des tranches d'ananas étaient à l'étude. Elles furent ensuite vendues comme des versions plus saines du fait des « fruits frais », mais leur liste d'ingrédients (soixante-dix items, dont du saccharose, du sirop de maïs, du glucose-fructose, du fructose et du concentré de jus) leur valut de nombreuses attaques, notamment de la part de Lisa Cain, une biologiste mère de deux enfants, sur son site Snack Girl. « Snack Girl se rend régulièrement au supermarché pour y découvrir les dernières nouveautés. Devinez ce que j'ai trouvé au rayon produits d'hygiène. Des Lunchables avec un sandwich confiture-beurre de cacahuète ! Juste là, à côté des mousses à raser et du dentifrice, le repas "prêt à manger" d'Oscar Mayer pour les enfants. Alors oui, si une tornade approchait, je dirais : "Faites-vous un stock, ces trucs se conservent une

éternité !” »

Elle ajouta « cinq raisons d'éviter » le nouveau Lunchables : les 37 grammes de sucre (presque autant qu'une cannette de Coca), le prix (3 dollars) supérieur à un sandwich maison, l'emballage non recyclable, le pain qui n'était pas complet, et les « colorants et arômes artificiels contenant du carnauba bon pour laver [son] parquet et [sa] voiture, pas pour nourrir [ses] enfants ». Kraft désamorce habilement ces critiques depuis l'apparition des Lunchables. L'un des contre-arguments consiste à rappeler que les enfants n'en mangent pas tous les jours et que les versions les plus riches font partie d'un régime que les parents peuvent équilibrer avec des aliments sains. Ils font également remarquer que les pique-niques maison ne sont pas nécessairement meilleurs pour la santé, surtout lorsqu'ils contiennent des biscuits et des sodas. Enfin, les enfants eux-mêmes ne sont pas fiables, car rien n'indique qu'ils mangeront les carottes et les pommes et boiront l'eau minérale que leurs parents leur donnent. Une fois à l'école, il n'est pas rare qu'ils jettent les fruits et légumes pour se gaver de bonbons. Pour Kraft, ce sont les enfants qui décident de ce qu'ils mangent.

En 1994, en réponse à une pédo-cardiologue qui

avait qualifié les barquettes de « catastrophe nutritionnelle », Jean Cowden, une porte-parole de Kraft, avait rétorqué : « Ce n'est pas un grand complot capitaliste pour engraisser les enfants. Il n'y a tout simplement pas beaucoup d'enfants qui ont envie de manger des galettes de riz et du tofu. » Cette idée devint bientôt un concept clé des campagnes marketing, probablement la plus grande réussite de l'équipe Lunchables. Ils avaient découvert un élément fondamental de la psychologie adolescente : ce n'était pas le contenu des barquettes qui plaisait aux jeunes mais le fun et, par-dessus tout, le sentiment de pouvoir qu'elles leur procuraient.

« Si tu déjeunais avec Michael Jordan demain, qu'est-ce que tu voudrais manger ? » Telle fut la question que Bob Drane posa à des enfants au milieu des années quatre-vingt-dix quand son équipe cherchait un moyen d'augmenter les ventes. « Et devinez ce qu'ils ont répondu. Une pizza. » Logique, la pizza était alors en plein boom. Soixante mille restaurants en vendaient pour 26 milliards de dollars par an. La pizza était en train de devenir le plat préparé le plus demandé, ce qui contribuait aussi à faire grandir la restauration rapide. Les grandes chaînes, comme Pizza Hut ou Domino's, étaient

passées de 6 milliards de dollars de ventes en 1970 à près de 93 milliards en 1995, soit près d'un tiers du marché de la restauration.

Mais l'équipe Lunchables ne savait pas vraiment quoi faire de cette information. Les pizzas et les hamburgers vendus dans ces restaurants avaient un point commun qu'ils ne pourraient jamais imiter : ils étaient chauds. Les Lunchables étaient vendus au rayon frais et on les sortait du frigo pour les glisser directement dans les cartables. Bien évidemment, la pizza ne serait jamais une option raisonnable. Eh bien si. « On a repris la méthode Montessori en se demandant à quoi pourrait ressembler une pizza dans l'univers Lunchables, me raconta Drane. On a commencé à en préparer des fraîches à réchauffer, mais elles n'auraient pas eu leur place dans un déjeuner préconditionné. Comme ce n'était pas pratique, on a créé de petites croûtes, des sauces et des garnitures qu'on a montrées aux mères. Sans surprise, elles nous ont répondu que c'était une idée épouvantable, que personne ne mangerait jamais de pizza crue, etc. Ça a dû être le résultat le plus faible qu'on ait jamais eu pour ce type de test. »

Mais Drane refusait de laisser tomber cette idée. Les retombées potentielles étaient bien trop

importantes. Outre les pizzas vendues dans les restaurants, les Américains consommaient également pour 1,7 milliard de dollars de pizzas surgelées par an, lesquelles restaient souvent molles, pâles et cartonneuses une fois réchauffées. Ils pouvaient certainement faire mieux. Alors Drane et son équipe persévérèrent et, au bout de quelques mois, ils eurent enfin une bonne nouvelle : si les mères avaient été choquées par l'idée, les enfants n'étaient pas du tout de cet avis. D'après Drane, quand il leur présenta le prototype, ceux-ci s'exclamèrent en substance : « Ouah, trop cool, j'adore ! » Le désaccord entre les enfants et les parents vient d'une différence d'approche plus générale : les adultes mangent avec leur bouche, les enfants avec leurs yeux. Or, des Lunchables contenant de la pizza crue était avant tout synonyme de fun. Pour exploiter au mieux ce filon, l'équipe décida de ne pas vendre une simple part de pizza, mais de répartir les ingrédients dans les différents compartiments de la barquette : la pâte, le fromage, la sauce et le pepperoni. Les enfants pourraient ainsi préparer leur propre pizza à l'école sous le regard envieux de leurs camarades.

Les enfants n'étaient pourtant pas la seule cible. Toutes les variantes de Lunchables partageaient un

ressort psychologique destiné aux mères. Les premiers emballages étaient un carton jaune qui évoquait l'image d'un cadeau pour reconforter les mères actives se sentant coupables de laisser leurs enfants quand elles partaient travailler le matin. Le carton fut abandonné quelques années plus tard car des critiques s'étaient élevées contre le suremballage. « Nous avons tous retenu notre souffle à ce moment-là », rappela Brane. Mais la notion de cadeau était suffisamment intégrée pour que ce changement soit sans effet. « Les comportements d'achat sont majoritairement gérés par l'hémisphère droit du cerveau, en charge des émotions. On s'est rendu compte au fil du temps que les mères voyaient ça comme un cadeau pour leurs enfants et les enfants comme un signe distinctif devant leurs camarades. » C'étaient en fin de compte les enfants qui décidaient de l'avenir des Lunchables, Kraft concentra donc toute sa puissance marketing sur le concept de responsabilisation. Bob Eckert, le PDG de Kraft, mit le doigt sur l'aspect psychologique du phénomène : « Les Lunchables ne sont pas qu'un déjeuner, déclara-t-il en 1999. Ils permettent aux enfants de composer leur repas, n'importe où, n'importe quand. » Et Drane d'ajouter : « Les enfants aiment

construire et jouer avec la nourriture. »

Kraft modifia donc sa stratégie publicitaire pour viser directement les enfants. Les spots diffusés pendant les dessins animés offraient un message d'indépendance. « Toute la journée, tu dois faire ce que disent les adultes. Mais pour le déjeuner, c'est à toi de jouer. » Cette puissante stratégie marketing et le succès immédiat des Lunchables à la pizza ouvrirent la voie pour d'autres innovations empruntées aux chaînes de fast-food. Dans la lignée de la cuisine « mexicaine » rapide et chargée en fromage proposée par Taco Bell, Kraft lança les Lunchables mexicains avec un tacos au bœuf dans lequel la garniture était mise à part pour pouvoir le préparer à l'école. Les hamburgers restaient le plat le plus apprécié, et McDonald's régnait en maître sur le domaine grâce au Happy Meal ; Oscar Mayer lança donc les Mini Burger Lunchables : deux steaks hachés, du fromage Kraft, deux petits pains, ketchup ou moutarde, boisson sucrée et barre chocolatée. Les Mini Hot Dogs Lunchables suivirent peu de temps après, ce qui permit d'écouler les saucisses d'Oscar Mayer. Puis les Lunchables partirent à la conquête du petit déjeuner, proposant des gaufres et des pancakes accompagnés de sirop, de glaçage, de bonbons Lifesavers et d'un Tang pour un total de

76 grammes de sucre. Les pancakes froids ne dérangèrent pas plus les enfants que la pizza crue.

Les ventes montèrent à 500 millions de dollars, puis 800 millions et enfin 1 milliard selon les estimations les plus récentes. Les Lunchables furent élevés au rang de « catégorie », pour reprendre le terme du secteur, et permirent à Oscar Mayer de tenir malgré les mauvais résultats de ses viandes. Plus de soixante variétés de Lunchables et de barquettes de marques concurrentes firent leur apparition dans les rayons. En 2007, Kraft sortit mêmes des Lunchables Jr. pour les 3-5 ans. Sans surprise, une majorité de ces barquettes ne sont pas satisfaisantes sur le plan nutritionnel. En 2009, quand un lobby se pencha sur l'explosion de ces repas préparés, ils s'aperçurent que ce défaut n'était pas seulement lié à l'obésité infantile. De plus en plus d'enfants mouraient de diabète et près d'un quart des adolescents étaient soit touchés par un diabète de type 2 soit en train d'en développer un, alors qu'ils n'étaient que un sur dix en 1990. Le diabète de type 2 est le plus commun et sa cause principale est l'obésité. En 2008, des docteurs examinèrent soixante-dix enfants, dont beaucoup souffraient d'obésité, à l'aide d'ultrasons et s'aperçurent que

certains enfants de 10 ans avaient des artères plus rigides et épaisses que des hommes de 45 ans et présentaient des anomalies qui augmentaient considérablement les risques cardiaques.

Le groupe qui étudia les repas préconditionnés, le Cancer Project, étendit son analyse à soixante marques différentes et fit des découvertes ahurissantes. Les cinq barquettes les plus mal notées comprenaient notamment un kit de mortadelle et crackers vendu par Armour qui contenait 9 grammes de graisses saturées, 39 grammes de sucre et 830 milligrammes de sodium. La gamme Lunchables avait trois lauréats dans ce top 5, dont une barquette jambon/fromage format maxi qui occupait la première place. Elle renfermait autant de graisse qu'un plateau à la mortadelle, mais avec 57 grammes de sucre et 1 600 milligrammes de sodium en plus, soit deux tiers de la dose maximum recommandée pour les enfants. Kraft a fini par retirer sa gamme maxi et par améliorer le profil nutritionnel des autres Lunchables sous la pression de divers groupes. Bob Drane était déjà passé à d'autres projets avant le lancement de la plupart de ces gammes. Mais quand il repense aux débuts du produit, il n'est finalement pas surpris de sa réussite. « Tout est finalement devenu plus clair : le volume augmente, les recettes

augmentent, puis les marges augmentent et les retours passent du négatif au positif. On arrive à l'équilibre, puis on obtient un moteur de croissance et ça continue encore et encore pendant très longtemps. »

Enfoui parmi la multitude de mémos expliquant comment cibler les enfants et leurs mères et les comptes-rendus des réunions avec les dirigeants de Philip Morris, un document attira mon attention. Il s'agissait d'une photo de sa fille, Monica, que Bob Drane avait glissée dans une présentation et qui datait du jour de son mariage en 1989. Monica posait dans sa robe blanche devant la maison familiale de Madison, tenant à la main l'une des toutes nouvelles barquettes jaunes.

Je ressortis souvent cette photo durant mes mois de recherches sur les Lunchables car elle avait quelque chose de troublant. Était-elle réellement fan à ce point-là ? Je finis par lui poser la question. « Il devait y en avoir un dans le frigo et j'ai dû le sortir avant de partir pour l'église, me répondit-elle. Ma mère disait souvent pour plaisanter que les Lunchables étaient leur quatrième enfant avec mon père tant il leur consacrait d'attention et de temps. » Mais au fil de la conversation, un souvenir bien

différent lui revint. Quelques années plus tard, elle s'était installée à Boston pour travailler à la permanence du député Barney Frank. Vint le moment de la pause-déjeuner avec ses collègues : « J'ai sorti un Lunchables avec une certaine fierté puisque c'était mon père qui les avait inventés. L'une des militantes qui travaillaient avec nous était consternée : "Tu te rends compte de tout le plastique qu'ils utilisent pour l'emballage ? Et des nitrates dans le jambon ?" » J'avais fait mes études dans une université assez progressiste du Minnesota et je commençais peut-être à me demander comment avoir une alimentation plus équilibrée, et encore. Je me suis faite toute petite et je me suis dit qu'elle avait raison. Je ne sais même plus s'il y avait une liste d'ingrédients mais j'avais suffisamment de notions en la matière pour me rendre compte que c'était effectivement assez terrible. »

Monica Drane a aujourd'hui trois enfants de 10, 14 et 17 ans. « Je crois bien qu'ils n'ont jamais mangé de Lunchables. Ils savent ce que c'est et ils savent que c'est papi Bob qui les a inventés, mais on fait très attention à ce qu'on mange. » Après l'incident de Boston, Monica ne manqua pas de faire des reproches à son père. « Je n'arrêtais pas de lui dire

que les Lunchables étaient mauvais, et en y repensant je me rends compte à quel point c'était indélicat. À ses yeux c'était un moyen de créer des emplois à Madison et c'était quelque chose qui lui tenait particulièrement à cœur. Il voyait aussi ça d'un point de vue culturel, pour lui les Lunchables répondaient à un besoin que des personnes moins chanceuses que moi avaient. Et peut-être que le résultat n'était pas le produit le plus désirable qui soit, mais l'intention était bonne. »

D'après Monica, les Lunchables n'ont pas complètement échoué auprès de la famille Drane, puisque l'un de ses deux frères est devenu un adepte et en donne à ses enfants pour leurs pique-niques. Bob Drane m'expliqua qu'il n'était pas rare que les créateurs de plats industriels ne trouvent pas d'inspiration au sein de leur propre foyer. Une logique de classe opère dans le milieu, les cadres du secteur consomment rarement leurs créations, d'où l'importance des réunions de groupe et des panels. « Les gens qui travaillent dans ces entreprises ont généralement peu de points communs avec le public, me confirma Drane. Ils sont très éduqués, ont des revenus bien plus importants et leurs styles de vie sont très différents. C'est donc la voix du consommateur qu'il faut écouter, pas celle du vice-

président. C'est l'une des clés du succès : c'est avant tout ceux à qui vous allez vendre le produit qui doivent vous dire ce qu'ils veulent. »

Bob Drane n'hésita qu'un petit instant quand je lui demandai s'il était fier d'avoir inventé ces barquettes. « Il y a beaucoup d'inconvénients, bien évidemment. Et je crois que c'est facile de tout rationaliser. Bien sûr, j'aurais préféré que le produit ait un meilleur profil nutritionnel, mais pour moi le projet a été une contribution positive à la vie des Américains. On a fait beaucoup pour le public et je pense qu'en fin de compte les avantages surpassent les inconvénients. J'ai établi un modèle, celui des déjeuners préparés et préconditionnés. Et c'est ça que j'aime dans l'innovation, les générations suivantes peuvent toujours améliorer les inventions existantes. Je maintiens que ce modèle va perdurer, qu'il va continuer d'aider la société, les enfants et les mères de différentes façons et qu'avec le temps il sera modifié et ajusté. »

Bob Drane demande toujours aux enfants ce qu'ils veulent manger, mais son approche a changé, puisqu'il est devenu bénévole dans une ONG de Madison qui cherche à faciliter le dialogue entre les enfants et les parents de familles défavorisées. Outre

les difficultés scolaires, l'obésité fait partie des problèmes qu'ils rencontrent. Il a également rédigé une synthèse sur le secteur agroalimentaire pour un débat sur l'obésité organisé par l'Université du Wisconsin. S'il ne mentionne jamais explicitement les Lunchables dans ce document, il tient le secteur pour responsable de l'épidémie, citant « la hausse de la cuisine industrielle et de la nourriture conditionnée, généralement très salée/sucrée/grasse/etc. Plus de calories ingérées, moins de calories brûlées et plus d'obésité.

« Qu'apprennent les étudiants en master de marketing dans cette université ? Découvrez ce que veulent les consommateurs et abreuvez-les. Vendez plus et gardez votre boulot ! Comment le marketing concrétise-t-il ces règles dans le cas de la nourriture ? Notre cerveau limbique adore le sucre, la graisse et le sel (rares et énergétiques). Il faut donc créer des produits qui lui en procurent. Ajouter éventuellement des ingrédients bon marché pour augmenter les marges. Et lancer des campagnes de promotion pour fidéliser les "consommateurs lourds". Ça en fait des raisons de culpabiliser ! » Drane rappelle dans ce texte qu'il n'y a pas de formule magique pour résoudre les problèmes de poids du pays, mais il propose une longue liste de

solutions et s'en prend aux industriels comme le faisait sa fille avec lui. Selon lui, le secteur doit reconnaître que « la cuisine industrielle joue désormais un rôle central dans notre alimentation et [que] les ventes ne doivent pas être le seul critère retenu ». Il faut remplacer les ingrédients responsables de l'obésité, et financer la recherche « pour trouver des moyens de s'approcher des bienfaits de la cuisine traditionnelle. Les champs de recherche sont nombreux : ingrédients, systèmes de conditionnement et de conservation, distribution plus rapide/plus proche ».

La liste de Drane comportait néanmoins une absence de taille : la responsabilité de l'État fédéral chargé de calmer les ardeurs du secteur. Il y avait une bonne raison à cela. Comme tous les industriels de l'agroalimentaire le savent, et ainsi que j'allais le découvrir en déplaçant mes recherches de Madison à Washington, le rôle des pouvoirs publics en matière de nutrition relève moins de la régulation que de la promotion de pratiques dangereuses pour la santé des consommateurs.

1. Les saucisses *bologna* ou *baloney* sont très populaires en Amérique du Nord. Semblables à de la mortadelle, elles peuvent être fabriquées à partir de poulet, de dinde, de bœuf ou de porc et sont souvent servies aux enfants.

* - Cette cigarette, baptisée De-Nic, fit long feu. Un an après son lancement en 1992, Philip Morris la retira de la vente à cause de résultats insatisfaisants.

« Le message du gouvernement »

Le ministère de l'Agriculture se trouve sur le célèbre National Mall, à deux pas du Washington Monument. C'est le seul ministère à bénéficier de ce privilège et, en accord avec la politique d'ouverture de ses prestigieux voisins, il propose un petit musée pour les touristes. Forte de ses 117 000 employés, l'agence se targue d'être au service de la nation dans son ensemble. Après tout, Abraham Lincoln l'avait baptisée « le ministère du Peuple » lors de sa création en 1862, à une époque où le pays était encore largement rural.

Le ministère est constitué de deux immenses bâtiments. La construction du bâtiment principal, où travaillent les hauts fonctionnaires, fut entamée en 1904. Ses deux ailes de marbre blanc s'étirant sur 250 mètres sont bordées de gigantesques colonnes corinthiennes style Beaux-Arts. Plus loin se trouve le South Building, qui fut bâti en 1936. Ses 4 500 pièces et ses onze kilomètres de couloirs lui valurent d'être le plus grand bâtiment de bureaux du monde jusqu'à

la construction du Pentagone. La tâche du ministère est tout aussi monumentale que les bâtiments qui l'abritent : superviser ce que mangent les Américains. Le ministère du Peuple voulu par Lincoln est pourtant pris dans un conflit d'intérêts qui ébranle sa vocation première. D'un côté se trouve la santé des 312 millions d'Américains que l'USDA est tenu de protéger. De l'autre se tiennent les quelque trois cents entreprises d'un secteur agroalimentaire qui pèse plus d'un billion de dollars et que le ministère se sent obligé de ménager. La tension entre ce qui est bon pour les uns et les intérêts des autres n'est nulle part plus forte que lorsqu'il s'agit de réguler l'un des piliers de la nourriture industrielle : la graisse.

Celle-ci est bien évidemment le carburant qui alimente les 90 milliards de dollars de vente de snacks. Mais ce que les gens savent moins, c'est que les chips et les biscuits ne sont responsables que d'une infime proportion des graisses que nous ingérons par rapport à deux autres « incontournables » : le fromage et la viande. C'est pour la production et la vente de ces deux pourvoyeurs de graisses saturées que le secteur a le plus influencé les politiques publiques, et ce avec talent. Le « ministère du Peuple », confronté à une

épidémie d'obésité et d'artères bouchées, ne régule pas l'utilisation de graisses, il exauce au contraire le moindre vœu du secteur, dont il se fait le partenaire dans sa mission la plus urgente : pousser les gens à manger plus.

Si vous voulez rencontrer les employés du ministère chargés de travailler dans l'intérêt du public, il vous faudra prendre le métro de Washington, traverser le Potomac, puis monter dans un bus menant à un carrefour situé à l'extrémité ouest d'Alexandria (Virginie). Il ne vous restera plus qu'à marcher environ 500 mètres jusqu'à un immeuble en pierre et monter au dixième étage. Vous serez alors enfin arrivé au Center for Nutrition Policy and Promotion⁴. Il n'y a pas que sa position excentrée qui reflète son importance moindre dans la hiérarchie, son budget annuel est un signe tout aussi fort. Sa misérable enveloppe de 6,5 millions de dollars ne représente que 0,0045 % des 146 milliards alloués annuellement au ministère. De ce fait, il concentre la plus grande partie de son énergie à un modeste projet : créer et promouvoir un guide officiel pour une alimentation plus saine.

Ce guide, qui établit le cadre des directives officielles en matière de nutrition, fut publié pour la

première fois en 1980 et il est remis à jour tous les cinq ans avec l'aide d'un panel d'experts collaborant avec le Centre pour évaluer les habitudes alimentaires des Américains. Le groupe, composé de diététiciens, d'éducateurs, de chercheurs et d'épidémiologistes, a fini par identifier le principal responsable de la surconsommation. Leur long rapport éclaire la dépendance au sucre du pays ainsi que notre addiction au sel. Sa conclusion : les graisses saturées ont le vent en poupe.

Le groupe soulignait que ce type de graisse (baptisée ainsi par les chimistes car elle est saturée d'atomes d'hydrogène et dépourvue des liaisons carbone-carbone qui caractérisent les graisses insaturées) était depuis longtemps associé aux maladies cardiaques, principalement parce qu'il fait monter le taux de cholestérol. Cette substance cireuse présente dans les vaisseaux sanguins cause des infarctus et génère des profits abondants pour l'industrie pharmaceutique. On estime à 32 millions le nombre d'Américains qui suivent un traitement pour réduire leur cholestérol. Mais ce que le groupe soulignait pour la première fois, c'était que la graisse saturée était également responsable de l'épidémie de diabète de type 2. D'après les estimations les plus

récentes, 24 millions d'Américains seraient touchés et 79 millions de personnes seraient pré-diabétiques. Plus dérangent encore, un nombre croissant d'enfants – pour la plupart obèses – sont diagnostiqués (près de 3 600 nouveaux cas chaque année).

Le groupe de l'USDA ayant eu accès aux données concernant nos habitudes alimentaires a découvert que notre consommation de graisses saturées était systématiquement élevée, surtout chez les enfants. Les données ont montré que les 1-3 ans en consommaient plus que tous les autres groupes, avec 12 % de leur consommation totale de calories. Ils étaient suivis de près par les enfants plus âgés (11,5 %) et les adultes qui étaient à environ 11 %. Il ne s'agissait bien sûr que de moyennes qui ne reflétaient pas les taux démesurés des « consommateurs lourds ». « D'importants efforts de santé publique sont nécessaires pour réduire la consommation de graisses saturées », disait leur rapport. Le groupe prit alors une initiative audacieuse et baissa le taux maximum recommandé pour toutes les catégories d'âge, le faisant passer de 10 à 7 %, soit la moitié de ce que les enfants consomment en moyenne aujourd'hui*.

Enfin, la Commission eut accès aux enquêtes

fédérales sur les origines de toute cette graisse que nous ingérons et les résultats sont frappants. Le fromage arrive en tête, suivi par les pizzas (qui en contiennent des quantités importantes), contribuant à plus de 14 % de la consommation de graisses saturées à eux deux. La viande rouge sous toutes ses formes suit de près avec plus de 13 %. Viennent ensuite les desserts à base de céréales comme les gâteaux au chocolat et les cookies (6 %). La suite de liste passe par tous les rayons du supermarché, des plats surgelés aux bonbons. Les chips à base de pomme de terre ou de maïs ne sont responsables que de 2,4 % des graisses saturées présentes dans notre alimentation.

Tous ces rapports auraient dû mener à une même conclusion logique : nous devrions arrêter de manger autant de viande et de fromage. C'était d'ailleurs exactement ce que disaient certains chercheurs indépendants, notamment Walter Willett, directeur du programme nutrition à l'école de Santé publique de Harvard. Willett n'y va pas par quatre chemins : plutôt que de consommer une portion de viande par jour comme c'est le cas aujourd'hui, nous devrions passer à deux portions par semaine au maximum. De plus, il faudrait selon lui éviter la viande

conditionnée comme le bacon, la mortadelle et les saucisses, ainsi que tous les produits contenant du sel ajouté. De nombreux aliments, comme le poulet ou le poisson, peuvent fournir les protéines nécessaires et on peut trouver le calcium dans les légumes. C'est là que le désaccord entre les groupes de défense des consommateurs et l'USDA est le plus flagrant. Pour commencer, les informations sur l'origine de ces graisses saturées sont enfouies dans le guide, dans un simple tableau qui n'apparaît qu'à la page 26. Plus frappant encore : il n'est spécifié nulle part que notre consommation de viande et de fromage devrait être réduite. Pas un mot à ce sujet non plus dans le graphique en forme d'assiette publié en 2011 pour faire changer les habitudes alimentaires du plus grand nombre, en particulier les enfants.

Après la parution du guide, Willett et Margo Wootan, la directrice du Centre pour la science dans l'intérêt commun, s'en sont pris publiquement à un porte-parole de l'USDA. Invités à intervenir en février 2011 dans une émission de radio grand public enregistrée à Washington, ils accusèrent l'agence de dissimuler les effets néfastes de la viande, du fromage et d'autres produits dont il était pourtant de notoriété publique qu'ils étaient mauvais pour la santé. « Si vous voulez vraiment que les gens

réduisent leur consommation de graisse solide, vous devez évoquer la viande, le fromage, les glaces et d'autres produits comme ceux-là, dit Willett. Il faut que ça soit dit *clairement*. [...] Malheureusement je pense que l'empreinte de la filière bovine et de la filière laitière sur ce guide est évidente. » Le directeur du Centre pour la nutrition, Robert Post, opposa plusieurs arguments qui n'aidèrent pas à calmer les critiques. Il assura que l'agence agissait en toute transparence, ouvrait les réunions de la Commission au public et que toutes les contributions étaient publiées en ligne. De son point de vue, la nutrition devait être envisagée à l'échelle des nutriments et non des aliments et le meilleur moyen de rester en bonne santé était de penser son alimentation de manière globale. « L'idée c'est de ne pas éliminer un aliment en particulier », dit-il.

Si le ministère du Peuple s'était contenté de cela, les nutritionnistes auraient sans doute été moins en colère et les gens auraient pu comprendre par eux-mêmes qu'il fallait commencer par manger moins de viande et de fromage. Mais l'USDA alla plus loin. Le guide de 2010 mentionnait bel et bien le fromage, mais dans un chapitre intitulé « Aliments et nutriments à privilégier ». Quant à la viande, si le

rapport suggérait de manger plus de fruits de mer pour leur apport en oméga 3 (la « bonne » graisse qui réduirait les risques de maladies cardiaques), elle était néanmoins mise en avant tout au long du document, qui affirmait également qu'elle n'était pas un facteur avéré d'obésité, pas plus que les produits laitiers. « Ces aliments constituent une source importante de nutriments dans le cadre d'une alimentation équilibrée », conclut le rapport.

L'agence émettait tout de même un avertissement : il aurait fallu que le fromage et la viande que nous consommons soient allégés, ce qui posait problème puisque le fromage allégé a un goût affreux, et que pratiquement tous les fromages que l'on trouve au supermarché sont gras. La viande est encore plus problématique : aucune viande vendue dans les supermarchés ne rentre dans la catégorie « faible en matières grasses » de l'USDA (moins de 3 % de matières grasses). Le mieux que l'on puisse trouver, c'est une viande à 5 % de matières grasses, connue sous le nom de viande extra maigre, et une à 10 %, vendue comme maigre. Une pièce de viande maigre de 85 grammes contient 4,5 grammes de graisses saturées, près d'un tiers de la dose maximale recommandée pour une journée. C'était pourtant précisément ce type de viande que l'USDA

promouvait.

Cette catégorie de viandes maigres, bien qu'elles contiennent de fortes doses de graisses saturées, ne correspond pas à l'idée qu'on se fait généralement de la viande. Il leur manque souvent le goût et la texture d'un steak dont la graisse cuite inonde la langue et envoie des signaux de plaisir au cerveau. Mais même si les consommateurs voulaient effectivement suivre les recommandations de l'USDA, la partie ne serait pas encore gagnée, à moins d'être particulièrement fort à cache-cache. Un petit rappel sur le fonctionnement de l'État fédéral est nécessaire pour comprendre pourquoi.

Il faut se souvenir que la Food and Drug Administration, indépendante du ministère de l'Agriculture, est en charge de tous les produits du supermarché en dehors de la viande et des laitages. La FDA a eu du mal à trouver l'équilibre entre les besoins des populations et ceux du secteur agroalimentaire, mais à partir des années quatre-vingt-dix, elle a fait un grand bond en avant en exigeant des industriels qu'ils indiquent précisément les quantités de sel, de sucre et de graisse contenues dans leurs produits afin que les consommateurs puissent mieux évaluer ce qu'ils mangent^{*}. Le

ministère de l'Agriculture a quant à lui tout juste commencé à avancer dans cette direction, et les débuts sont hésitants. Les supermarchés sont simplement tenus d'afficher un guide listant la teneur en graisse des diverses pièces de viande à proximité des réfrigérateurs. Ce tableau peut être placé en hauteur, en bas ou même à l'autre bout du rayon, il est donc peu visible. Les producteurs de bœuf proposent un guide en ligne et suggèrent aux consommateurs qui veulent manger moins gras de chercher des indices sur les étiquettes, notamment les mots « rumsteck », « gîte » ou « filet ».

En 2012, l'USDA exigea que les informations figurent directement sur les emballages de viande hachée, mais là encore en échange d'une contrepartie. À la demande des producteurs, elle a accepté qu'ils utilisent le mot « maigre », même quand la viande qu'ils vendent ne correspond pas à la définition officielle. Par exemple, la viande hachée la plus grasse contient six grammes de graisses saturées pour 85 grammes de viande. Et pourtant, l'étiquette approuvée par l'USDA indique « 70 % viande maigre, 30 % viande grasse ». Bien évidemment, le secteur a de bonnes raisons d'utiliser ce mot. D'après les études menées par les groupes de défense des consommateurs, cet étiquetage pousse à croire que la

viande est moins grasse qu'elle ne l'est en réalité, à supposer que l'on prenne la peine de lire ces indications. Pour la plupart des gens, le seul critère de décision est le prix, et là encore la dure réalité vient saper les conseils fédéraux, puisque plus une viande est grasse, moins elle est chère. En 2012, un kilo de viande maigre coûtait deux dollars de plus qu'un kilo de viande grasse.

D'un certain point de vue, il est difficile de reprocher à la FDA d'épargner la viande et le fromage. Les industriels ont compris depuis longtemps que le guide de l'agence serait un front déterminant et ont investi des ressources considérables pour influencer la composition de la Commission avant même qu'elle ne commence ses travaux. Les archives de l'USDA montrent que sept des treize membres du panel ont été nommés par la Grocery Manufacturers Association². Ceux que j'ai interviewés m'ont assuré de leur indépendance, mais l'Association a exposé clairement sa position dans les lettres qu'elle a envoyées à l'USDA : si la Commission voulait parler de régimes sains, elle « ne pouvait se passer de l'expertise et de la perspective propres au développement de produits alimentaires », elle avait donc besoin de membres qui connaissaient les

besoins et les défis du secteur. Ainsi, l'un des nommés, Roger A. Clemens, était co-directeur du département de Politiques de santé publique à l'école de pharmacie de l'Université de Californie du Sud, mais il avait auparavant travaillé pendant vingt et un ans chez Nestlé, ce qui lui donnait, m'a-t-il assuré, une connaissance approfondie de problèmes tels que le rôle déterminant du sel pour repousser certaines bactéries néfastes*.

Dans le même temps, la GMA, qui comptait Kraft, Kellogg, Nestlé et PepsiCo parmi ses membres, se joignit à pratiquement tous les autres grands industriels du secteur pour pousser la Commission à retenir ses coups sur leurs sujets de prédilection, notamment le sucre, le sel et la graisse. Ce lobbying prit la forme de lettres et d'une documentation fournie qui remettait en cause l'évaluation des risques inhérents à ces additifs proposée par la Commission. Les industriels ne manquèrent pas non plus de rappeler les obstacles qui s'opposaient à la réduction de leur dépendance, par exemple l'appauvrissement du goût et de la texture des céréales à faible teneur en sucre. Ces efforts intenses durèrent plusieurs mois et donnèrent lieu à des centaines d'envois, mais le courrier de la seule journée du 15 juillet 2010 donne une idée assez

représentative de la guerre qui faisait rage entre les industriels et les consommateurs. La voix de ces derniers est incarnée par Bonnie Matlow, une bibliothécaire diabétique de Sheperdsville (Kentucky). « Il est dommage que des générations entières ne sachent plus préparer un bon repas à partir de produits locaux, tout ça parce que l'argent est investi dans des fermes gigantesques pour soutenir la culture de céréales riches en énergie mais si pauvres en nutriments qu'elles doivent être supplémentées, sans parler des conservateurs aux noms imprononçables et du sucre/SGHF [glucose-fructose] ajoutés pour les rendre acceptables. »

Le même jour, une lettre de 17 pages arriva de l'autre administré, plus fortuné, de l'USDA, à savoir les industriels. L'expéditeur, la GMA, expliqua qu'il s'exprimait au nom d'un secteur qui représentait 2,1 billions de dollars de ventes, 14 millions d'emplois et 1 billion de dollars de « valeur ajoutée pour l'économie nationale ». Sa lettre commençait par une plainte : « Le rapport de la commission consultative pour les Directives alimentaires suggère à plusieurs reprises que les Américains gagneraient à réduire la part de la nourriture industrielle dans leur alimentation. Cette supposition n'est pas étayée

scientifiquement, elle sous-évalue l'offre alimentaire américaine et elle perpétue une croyance infondée selon laquelle les plats conditionnés sont essentiellement pauvres sur le plan nutritif. » Au contraire, poursuivait l'Association, la nourriture industrielle offrait une grande variété d'aliments renforcés en vitamines tout au long de l'année. L'Association fit de son mieux pour convaincre la Commission de ne pas être plus précise si jamais elle persévérait à encourager les Américains à consommer moins de produits industriels. Dans une autre lettre rédigée trois mois plus tôt, elle affirmait qu'« il n'y a pas de produit bon ou mauvais en soi » et maintenait qu'une bonne alimentation devait se mesurer en fonction d'un régime global.

La GMA consacra une page entière à critiquer la baisse de la limite maximum recommandée pour les graisses saturées, affirmant, entre autres, que la limite précédente était « plus accessible pour les consommateurs ». La Commission tint bon et refusa de revenir sur sa position, l'Association expliqua alors que le changement ne leur posait pas réellement de problème : se contenter de baisser la limite sans donner de conseil précis quant aux moyens d'y parvenir ne risquerait pas de changer les habitudes alimentaires des Américains. « Abaisser la

consommation de graisse de 10 à 7 % est un concept extrêmement abstrait pour les consommateurs », fit-elle remarquer. Bien évidemment, les voyages jusqu'en Virginie pour influencer les fonctionnaires en charge de la santé des consommateurs ne sont qu'une des diverses tâches des lobbyistes de l'alimentaire. Ils passent le plus clair de leur temps dans les couloirs du bâtiment sur le National Mall, où leur influence n'est pas remise en question, et ils utilisent leurs pouvoirs pour faire du ministère un allié dans la promotion de leurs produits. C'est justement cette relation privilégiée qui a permis aux groupes agroalimentaires se sortir de situations extrêmement délicates concernant la viande et le fromage.

Le ministère de l'Agriculture commença à jouer un rôle actif dans la promotion de la viande et du fromage à partir de 1985, quand l'administration Reagan chercha à réduire les aides fédérales pour la production de lait. Pour John Block, le nouveau secrétaire d'État à l'agriculture, le problème venait de la surproduction, il décida donc de réduire les cheptels. Mais la solution pour aider la filière laitière (l'abattage de 339 000 vaches) causait des soucis à la filière bovine puisque toute cette viande allait

inonder le marché et faire baisser les prix. Le Congrès intervint alors. « Je suis inquiet pour les éleveurs de bétail de notre pays », lança Steve Symms, le sénateur de l'Idaho, une région d'élevage, à ses collègues lors des débats sur la Farm Bill de 1985 (la loi qui définissait la politique agricole). « Les cow-boys font partie des agriculteurs qui ne viennent pas jusqu'à Washington pour profiter de la manne fédérale. Je n'ai pas la solution, mais je suis très inquiet pour eux, et je pense qu'ils méritent nos plus chaleureux encouragements. J'imagine que l'on pourrait au moins recommander à chacun d'acheter du beefsteak, ce qui serait déjà une forme de soutien. Nous pouvons aussi essayer de boire un ou deux verres de lait en plus chaque jour pour aider à réduire les surplus. »

Ces efforts gouvernementaux se révélèrent vains et les surplus furent utilisés pour produire du fromage. Les ranchers obtinrent tout de même une aide grâce à la Farm Bill. À court terme, la branche législative exigea que le ministère de l'Agriculture achète 100 000 tonnes de bœuf pour les distribuer aux personnes défavorisées au cours des deux années suivantes. Le projet de loi contenait aussi une solution ingénieuse pour régler le problème de

surproduction à long terme : il prévoyait un système permettant aux producteurs de viande et de fromage de lancer des campagnes de marketing agressives afin d'encourager les Américains à consommer plus de viande rouge que jamais.

Le marketing n'avait jamais été un point fort de ces deux branches. Bien qu'elles en aient compris l'importance, les dissensions internes étaient trop fortes pour qu'une campagne coordonnée puisse voir le jour. Le Congrès créa donc deux programmes, l'un pour le bœuf et l'autre pour le lait, chapeautés par le ministre de l'Agriculture. Ces programmes fonctionnaient sur la base de cotisations : les quelque 90 000 éleveurs de vaches à lait devaient cotiser quinze cents pour 45 litres produits. Pour le bœuf, le prélèvement était calculé à partir des transactions : chaque fois qu'une vache était vendue, d'un ranch à un parc d'engraissement ou d'un parc d'engraissement à un abattoir, le vendeur devait contribuer d'un dollar au programme marketing. L'idée d'une promotion globale du bœuf ne plaisait pas à tout le monde, certains éleveurs estimant que leur produit de qualité supérieure méritait des campagnes particulières et ciblées. Lors de la consultation, un éleveur sur cinq vota contre la création du programme, mais c'était insuffisant et

tout le monde dut donc mettre la main à la poche.

Les contributions pour le bœuf s'élevèrent à 80 millions de dollars par an pour un total final de 2 milliards de dollars. Pour résumer, on peut opposer ces 2 milliards consacrés à promouvoir le bœuf aux 6,5 millions que reçoit le Centre pour la nutrition de l'USDA. C'était un combat pour le moins déséquilibré. Cet argent tomba à pic pour les éleveurs, car la consommation de bœuf était en baisse depuis 1976, passant de 42,5 kilogrammes à 28,5 kilogrammes, sachant que les hamburgers représentaient la moitié de la consommation de viande de bœuf. Dans le même temps, les Américains commencèrent à manger plus de poulet et, dans une moindre mesure, de poisson.

Malgré les inquiétudes provoquées par ces données, le secteur du bœuf pouvait compter sur sa nouvelle caisse spéciale pour élaborer une stratégie. Les enquêtes marketing démontrèrent que la viande rencontrait le même problème que le fromage quelques années auparavant : les gens avaient pris l'habitude de le manger tout seul ou avec des crackers jusqu'à ce que Kraft trouve le moyen de changer l'idée que l'on se faisait de la consommation de fromage – grâce au programme marketing du

secteur laitier – permettant aux ventes de crever le plafond. Le secteur du bœuf n'avait qu'à en faire autant. Mark Thomas travaillait comme biochimiste pour le département Recherche et développement de la filière bovine quand l'idée apparut. Comme son équipe ne disposait pas de laboratoires sophistiqués, elle lança un concours de recettes contenant du bœuf à tous les inventeurs potentiels, des fermiers aux industriels de toutes tailles. La mission : incorporer le bœuf à un repas préconditionné qui aurait simplement besoin d'être réchauffé.

« Je trouvais que c'était une idée débile, me dit-il. On a retenu cinq propositions parmi tout ce qu'on avait reçu et on les a présentées à un jury qui accordait 50 000 dollars au vainqueur. On a mis toute notre puissance marketing au service de ce projet, et si vous regardez aujourd'hui, vous vous rendez compte qu'il existe huit marques d'entrées préparées à base de bœuf, chez Tyson et d'autres. Hormel, par exemple, propose une large gamme, comme le Ragoût ou le Rôti que l'on passe quinze minutes au four à micro-ondes. Quand je le sers à des invités, ils croient que c'est ma femme qui l'a préparé. »

Le succès du poulet et des snacks de type McNuggets les poussa à investir dans des amuse-

gueules à base de bœuf. Une équipe de techniciens testa toutes les manières imaginables d'accommoder la viande : dans une crêpe avec des œufs et du fromage, enroulée sur du fromage et plantée sur un pic, fourrée dans un petit pain creux qui tenait debout sur l'assiette pour ajouter une touche de fun. Ils étaient employés par le Cattlemen's Beef Board³, un lobby basé à Denver, financé par les contributions sur les ventes et composé de 106 membres nommés par le ministre de l'Agriculture. Le groupe explique sur son site que le point de départ de ces créations est le déclin du dîner familial traditionnel, une tendance regrettable, certes, mais qui constituait tout de même une opportunité à saisir. « Nous avons mené beaucoup de recherches au cours des deux dernières années sur la jeunesse d'aujourd'hui et plus spécifiquement sur la consommation des adultes, expliquait l'un des membres du Conseil dans une vidéo promotionnelle. Ils sont pressés, tout comme les jeunes qui vont à l'école, ont des entraînements ou des activités extrascolaires, et passent beaucoup de temps sur leurs devoirs. Nous avons peut-être l'habitude de dîner à table tous les soirs, mais nous comprenons que ce n'est pas forcément le cas de ces consommateurs. Alors nous essayons de créer de

nouveaux produits pratiques, adaptés à leur mode de vie, des produits aussi simples à utiliser et à transporter que possible. »

Si les Américains tenaient à ne manger que des snacks tout au long de la journée, alors le bœuf serait là pour satisfaire leurs envies. Le secteur découvrit du reste que les producteurs laitiers étaient un allié naturel. Ils unirent leurs forces pour créer des recettes à base de bœuf et de fromage et lancer des opérations comme « les journées Double Cheese », destinées aux étudiants. D'après les chiffres de la filière bovine, le programme sponsorisé par les cotisations a permis une augmentation de la consommation de 3 à 5 % par an depuis son lancement en 1986.

Le programme explora d'autres pistes, comme le développement de pièces de viandes plus maigres, notamment la Flat Iron, issue de l'épaule de l'animal. Aujourd'hui, le secteur affirme qu'il existe au moins vingt-neuf pièces qui rentrent dans la catégorie « maigre » telle qu'elle est définie par l'État, soit 4,5 grammes de graisses saturées par portion, ce qui reste un tiers de la dose maximale recommandée pour une journée. Une grande campagne de lobbying a également été lancée pour combattre l'idée selon laquelle la viande serait nécessairement grasse et

pour mettre en avant les nutriments qu'elle prodigue, comme le zinc et la vitamine B12. « Au-delà de sa maigreur et de ses acides gras bénéfiques, le bœuf contient des nutriments contribuant à la croissance, au développement et à la santé à toutes les étapes de la vie, de la gestation à la vieillesse », écrit le National Cattlemen's Beef Association⁴, une filiale du Conseil des éleveurs, dans une lettre envoyée à l'USDA lors des délibérations pour le guide de 2010.

En coulisse, la filière a rencontré de grandes difficultés avec ces pièces maigres, dont certaines étaient difficiles à mâcher parce qu'elles contenaient moins de graisses. Une solution fut de ramollir les tissus musculaires en usine, grâce à un procédé nommé « attendrissage mécanique » qui consiste à faire passer la viande dans une machine qui la transperce avec des aiguilles en acier. À l'heure actuelle près de 2 250 tonnes de viande sont ainsi attendries chaque mois. L'autre méthode consiste à traiter la viande avec une solution salée qui ramollit les tissus^{*}.

L'une des approches les plus efficaces pour promouvoir le bœuf maigre a donné lieu à une importante controverse. Elle ne nécessitait pas

d'aiguille ni de couteau pour retirer la graisse, mais de l'ammoniac. Cela permet la création de la viande hachée la moins grasse, la moins chère et la plus consommée que l'Amérique ait jamais vue, du moins jusqu'à ce que le public en découvre les secrets de préparation et la surnomme la « glu rose ». On obtient ce produit – que l'USDA préfère désigner sous le terme de « *lean finely textured beef* » [bœuf maigre et fin] – en découpant des pièces sur les parties de la vache contenant jusqu'à 70 % de graisse que l'on utilisait jusqu'à présent pour la nourriture pour chien et le suif. On les fait ensuite passer dans une centrifugeuse à grande vitesse qui disperse la majorité de la graisse, ce qui donne une pâte dont la principale qualité est d'être extrêmement maigre puisque seulement 10 % de la graisse subsiste. On la rassemble ensuite en blocs de 13 kilos, que l'on congèle et que l'on expédie dans les usines où ils sont mélangés à d'autres morceaux pour faire des steaks hachés.

Le succès du bœuf dégraissé auprès des industriels s'explique aussi par son prix : il coûte 15 % de moins que la viande naturellement maigre d'Amérique du Sud, où les vaches broutent encore de l'herbe plutôt que d'être nourries au maïs. Cela représentait des économies importantes, et pas seulement pour les

supermarchés ou les chaînes de restaurants comme McDonald's. Le ministère de l'Agriculture lui-même se rendit compte qu'il pouvait économiser entre 6 et 7 cents par kilo de viande hachée, achetée pour les cantines scolaires*.

Au début des années quatre-vingt-dix, l'USDA donna son feu vert à l'incorporation de viande dégraissée industriellement dans la viande hachée. Le principal producteur était une entreprise du Dakota du Sud nommée Beef Products Inc. Celle-ci ajouta une étape à sa production, ce qui lui fut finalement fatal : traiter sa viande au gaz ammoniac pour tuer les éventuels pathogènes. La contamination était un problème plus pressant pour la viande dégraissée car elle provenait des parties de la carcasse les plus exposées aux selles, porteuses d'*E. coli*. La viande est généralement infectée par la souche quand elle est accidentellement mêlée aux selles durant la découpe dans les abattoirs. Ajouter de l'ammoniac – qui donnait à la viande une coloration rosée légèrement plus claire que le bœuf normal – était une opération délicate. Les expériences menées par l'entreprise montrèrent que le risque était que le gaz soit inefficace ou qu'il laisse une forte odeur sur le produit. En 2003, des

fonctionnaires de Géorgie renvoyèrent 3,1 tonnes de viande après que les cuisiniers qui préparaient des pains de viande pour des prisonniers eurent détecté une « très forte odeur d'ammoniac » dans les blocs de steak haché. « La viande était surgelée, mais elle sentait l'ammoniac. Je n'avais jamais vu ça », me dit Charles Tant, un fonctionnaire du département de l'Agriculture de Géorgie. Pourtant, l'ammoniac fut bientôt utilisé comme additif dans près de 70 % des hamburgers vendus par les supermarchés et les restaurants*.

Gênés par l'ammoniac, certains responsables du programme pour les cantines scolaires au sein de l'USDA demandèrent que sa présence soit indiquée sur les étiquettes, mais ils furent désavoués par des supérieurs considérant qu'il ne s'agissait que de l'un des nombreux composants chimiques auxquels le secteur a recours pour le traitement de ses viandes et qu'un affichage public n'était donc pas nécessaire. Mais cela ne mit pas fin au problème. En 2002, un microbiologiste de l'USDA, Gerald Zirnstein, envoya un e-mail à ses collègues dans lequel il utilisait le terme « glu rose » pour décrire le bœuf industriel.

Je publiai sa formule en 2009 après avoir eu accès à cet e-mail lors d'un reportage sur les problèmes que rencontrait Beef Products Inc. avec le traitement à

l'ammoniac. Cet article entraîna une série de réactions en chaîne : l'entreprise promit d'améliorer sa méthodologie, l'USDA d'approfondir ses enquêtes, et certains parents à Manhattan et à Boston me contactèrent pour me dire qu'ils avaient commencé à se mobiliser pour que la viande hachée contenant ce produit soit retirée des cantines dans leurs secteurs scolaires. Plus remarquable encore, McDonald's, l'un des principaux acheteurs du produit, changea progressivement ses pratiques avant d'y renoncer tout à fait en 2011. Beef Products Inc. maintint que son bœuf était sain et nutritif, mais la démarche de McDonald's attira l'attention sur ses pratiques et ses ventes chutèrent*.

L'USDA essaya pourtant de se porter garant de la glu rose en ayant recours à un argument que la filière bovine avançait depuis des années : son faible taux de graisse, qui en faisait une arme essentielle dans la lutte contre l'obésité infantile, ainsi que l'expliqua le ministre de l'Agriculture, Tom Vilsack, lors d'une conférence de presse le 28 mars 2012 : « C'est l'une des raisons pour lesquelles nous en avons fait un élément essentiel des programmes de cantines scolaires, dit-il. Les taux d'obésité nous inquiètent, et c'est l'occasion de nous assurer que les jeunes

consomment un produit dégraissé. » Le secteur craignait que l'épisode n'ait ouvert une boîte de Pandore remplie de questions qui risquaient de miner les ventes. Des experts expliquaient qu'un tournant avait peut-être été atteint et que tous les milieux socioculturels s'inquiétaient désormais de ce que contenait la nourriture manufacturée. Ainsi que le déclara Phil Lempert, consultant dans l'agroalimentaire, à un journaliste : « Je pense que nous allons voir émerger de nouvelles inquiétudes et un intérêt nouveau pour ce qui se trouve dans notre nourriture, et je pense que le phénomène va continuer de s'amplifier. »

En 2007, un groupe de recherche international se réunit à Washington dans le but d'ouvrir une autre boîte de Pandore que le secteur du bœuf s'empessa de refermer tant elle était menaçante. Les vingt et un chercheurs qui composaient le groupe de travail arrivaient au bout de cinq années d'études au cours desquelles ils avaient entrepris d'identifier les facteurs de cancer les plus probables. Ils avaient mené une étude cumulative sur sept mille articles et publications pour parvenir à un consensus. Ils firent très attention à la qualité des recherches retenues, rejetant les résultats qui leur semblaient infondés ou

discutables pour des raisons méthodologiques. Certains suspects évidents furent ainsi relâchés par manque de preuves. Ainsi, la nourriture à forte teneur en sucre, et plus particulièrement en fructose, avait été liée au cancer dans certains travaux, mais le groupe trouva que les preuves étaient limitées et les résultats peu significatifs. Ils ne voulaient surtout pas aller trop loin et se montrer alarmistes. Il s'agissait du deuxième rapport de ce groupe travaillant sous les auspices du Fonds mondial de recherche contre le cancer et de l'Institut américain de recherche contre le cancer. Lors de la publication de leurs premiers travaux, en 1997, ils avaient trouvé que les preuves du lien entre la viande et le cancer étaient tout aussi faibles.

Cette fois-ci, ils aboutirent à une conclusion bien différente : la décennie écoulée avait vu émerger des preuves « convaincantes » que la viande rouge et la viande industrielle augmentaient les risques de cancer du côlon. Ils évoquaient notamment une substance naturellement présente dans la viande, l'hème, qui favorisait la formation de composés potentiellement cancérigènes. Ils remarquaient également que la cuisson de la viande à des températures élevées produisait plus de cent substances – connues sous le nom d'amines

hétérocycliques ou hydrocarbure aromatique polycyclique – qui pouvaient provoquer un cancer chez des personnes prédisposées génétiquement. Le risque était particulièrement important dans le cas de la viande industrielle et il était relatif à la quantité ingérée. Les études citées indiquaient qu’il n’était pas dangereux de manger jusqu’à 510 grammes de viande rouge par semaine. Un tel taux n’était pas identifié pour la viande industrielle. Au contraire, 48 grammes de viande industrielle par jour augmentaient les risques de cancer colorectal de 21 %.

Tout cela représentait une menace bien plus importante pour le secteur que la question des graisses saturées, qu’il gérait assez habilement. Le cancer effrayait les consommateurs et il était impossible de proposer des solutions telles que le dégraissage ou la promotion de nutriments comme le zinc. Neuf mois avant la publication du rapport, les conclusions des chercheurs arrivèrent aux oreilles des industriels qui décidèrent d’avoir recours à leur arme la plus puissante : leur programme de marketing créé par le Congrès et supervisé par l’USDA. Ils lancèrent alors une frappe préemptive massive pour saper (et si possible discréditer) le

rapport des chercheurs avant même qu'il n'atteigne le public.

Une enquête journalistique poussée aurait normalement été nécessaire pour découvrir les dessous d'une telle opération, mais parce que le programme de promotion du bœuf est public, ces démarches sont consignées dans des rapports de plusieurs centaines de pages consultables sur demande. D'après ces dossiers, le secteur a employé 1,2 million de dollars pour créer un groupe interne baptisé l'Équipe cancer. Ces mêmes fonds lui ont permis de s'attacher les services d'Exponent, une entreprise de consulting spécialisée dans les démêlées judiciaires des industriels. Exponent a récemment obtenu un accord à l'amiable pour un assureur dont le client aurait exposé un village péruvien à des fuites de mercure, aidé l'Uruguay à défendre une papeterie face aux inquiétudes environnementales soulevées par son voisin argentin et a assisté une compagnie pétrolière que le gouvernement yéménite accusait de polluer des fermes. Exponent mena sa propre analyse des articles examinés par les chercheurs pour rédiger leur rapport. Ils y trouvèrent des failles qui, d'après eux, jetaient un doute sur les preuves et ils découvrirent par la suite des erreurs dans le rapport

lui-même. Les chercheurs et les associations rétorquèrent que ces défauts étaient minimes et sans conséquence sur les résultats, mais Exponent campa sur sa position : ils étaient allés trop loin et la preuve du lien entre le bœuf et le cancer du côlon était sujette à caution.

L'Équipe cancer entreprit également de modeler la couverture médiatique du bœuf et, par ricochet, l'opinion publique. Les activités de l'équipe dans ce domaine furent détaillées dans un audit mené par le Cattlemen's Beef Board, chargé de superviser les contributions des éleveurs. L'audit notait que le cancer était « une question effrayante et chargée émotionnellement », et que plusieurs industriels interrogés considéraient que cette crise était bien plus grave que celle de la vache folle quelques années plus tôt. D'après eux, il fallait remonter à 1977 pour trouver la trace d'une menace comparable. Cette année-là, la commission sénatoriale sur la Nutrition et les besoins humains, présidée par George McGovern, publia un rapport affirmant que les régimes très caloriques provoquaient le cancer et elle encourageait les citoyens américains à manger moins de viande rouge.

L'Équipe cancer fit appel à une entreprise

d'analyse, Carma, qui évalue l'exposition médiatique de clients variés tels que JP Morgan Chase, General Mills ou Apple. Les dossiers proposés par Carma faisaient apparaître les recettes contenant du bœuf, mais aussi les articles concernant la sécurité alimentaire, les droits des animaux et les questions de santé ; ils listaient les amis et les ennemis du secteur et gardaient un œil sur les journalistes qui critiquaient le bœuf. Munie de ces indications, l'Équipe Cancer eut recours à des groupes de discussion pour savoir quelles étaient les inquiétudes les plus prégnantes concernant l'alimentation, l'exercice et la nutrition. Puis ils préparèrent des sujets qu'ils allaient fournir aux médias favorables au bœuf et les testèrent sur ces groupes pour voir lesquels produisaient les sentiments les plus favorables parmi les consommateurs. Grâce à ces informations, ils rédigèrent une série de messages conçus pour contrer les conclusions du rapport. « Les risques de cancer ne sont pas seulement liés à l'alimentation, disait l'un de ces messages. Les facteurs propres aux différents modes de vie – tels que la consommation d'alcool et de tabac, l'obésité et la sédentarité – peuvent augmenter les risques de cancer de manière significative. » Ou encore : « Mettons les risques en perspective. L'obésité

combinée à un manque d'activité physique constitue un risque deux à trois fois plus important. »

Les attaques du rapport furent ainsi considérablement adoucies par la contre-offensive de la filière qui estimait que les causes du cancer étaient « complexes » et mettait l'accent sur « la modération et l'équilibre », ainsi que l'expliquait l'audit. Les médias s'attardèrent sur de nombreux autres aspects de la recherche, notamment le lien avec la graisse anatomique et les potentiels effets préventifs de l'ail. Le secteur l'avait échappé belle. « Les messages du marketing en faveur du bœuf ont touché au total 3,1 millions de consommateurs et les médias ont souvent conclu que la viande rouge était sûre si elle était consommée avec modération. Cela a favorisé la prise de conscience des consommateurs mais sans faire baisser les probabilités qu'ils achètent de la viande rouge ou industrielle. »

L'USDA était sur la défensive quand je posai des questions sur les programmes de marketing. On me fit remarquer que les fonds provenaient uniquement des contributions payées par les producteurs eux-mêmes, et on m'assura que le rôle du ministre était surtout de s'assurer que le programme fasse l'unanimité au sein des éleveurs. De plus, les travaux

de l'agence sur l'obésité étaient avancés comme la preuve qu'elle pouvait gérer des missions diverses. L'une des critiques les plus acérées contre le programme vint de l'autre bout du National Mall, en l'occurrence de la Cour suprême des États-Unis. L'un des juges, Ruth Bader Ginsburg, souleva le conflit que rencontre l'État fédéral lorsqu'il œuvre pour une meilleure nutrition. Son examen eut lieu dans le cadre d'une affaire qui atteignit la Cour suprême en 2005. Elle était portée par plusieurs membres de la filière bovine qui poursuivaient le ministre de l'Agriculture afin de modifier le programme de marketing, arguant que la promotion générique du bœuf les empêchait de faire connaître les particularités de leurs produits. La Cour suprême leur a donné tort et sa décision n'était pas fondée sur les mérites des campagnes mais sur leur origine. Si le programme avait été privé, les plaignants auraient pu obtenir gain de cause, mais la cour décida que ce n'était pas le cas. Toute la démarche pour montrer que le bœuf était plus maigre, plus pratique et plus utile en tant qu'additif était, dans les faits, une démarche du peuple des États-Unis ou, en d'autres termes, un programme gouvernemental. Peu importe que l'argent pour le financer vienne des

producteurs eux-mêmes. Le ministre de l'Agriculture avait un rôle si considérable dans l'attribution de ces millions de dollars que le programme ne pouvait être qu'un discours du gouvernement et ne pouvait à ce titre être poursuivi⁵. « Le ministre de l'Agriculture, un fonctionnaire responsable politiquement, supervise le programme, nomme et révoque le personnel et exerce un droit de veto absolu sur le contenu des publicités, y compris leur formulation, écrivait le juge Antonin Scalia dans le jugement. De plus, le Congrès a bien sûr l'autorité de superviser et de réformer le programme à tout moment. »

Ginsburg se joignit à la majorité pour maintenir le programme, mais un élément du dossier la chagrinait, ce qui la poussa à rédiger une opinion dissidente. Elle n'était pas d'accord avec le fait que les activités marketing étaient un « discours du gouvernement ». Comment pouvaient-elles l'être alors même que d'autres au sein de l'USDA essayaient de pousser les gens à manger *moins* de viande ? Ginsburg dut s'employer pour reconstituer ce message à partir de différents passages du guide pour la nutrition de 2005. La partie disant que les Américains devaient consommer moins de graisses saturées et celle où il était expliqué que la viande rouge prodiguait une grande partie de ces graisses se

trouvaient dans des chapitres différents. Mais pour elle, les intentions de la Commission étaient claires. « Je refuse de classer les messages promotionnels financés dans le cadre du Beef Promotion and Research Act de 1985 et non attribués au gouvernement comme un discours du gouvernement, compte tenu du message que le gouvernement fait passer en son nom propre », conclut-elle.

Ginsburg aurait certes pu dire bien des choses sur le programme de marketing des produits laitiers, qui surpassait largement celui pour le bœuf. Alors même que l'USDA encourageait les Américains à manger moins de pizzas chargées de fromage, les responsables du programme se vantaient du succès de leurs démarches pour faire en sorte qu'ils en mangent plus. Le programme s'était même associé aux chaînes de restaurants, notamment Domino's, pour proposer des recettes comme la « Wisconsin », une tourte qui contenait six fromages dans sa garniture et deux dans sa croûte. « Ce partenariat permet de vendre plus de fromage, expliqua le manager du fond dans une contribution à une revue professionnelle en 2009. Si chaque pizza contenait 30 grammes de fromage en plus, 1,13 milliard de

litres de lait supplémentaire seraient nécessaires chaque année. »

L'ardeur de l'USDA pour encourager la consommation de fromage et de viande rouge contribue à expliquer ce que j'ai découvert dans la suite de mon enquête. À un moment donné, même Kraft commença à se méfier de ce zèle. Un petit groupe de personnes bien renseignées au sein de l'entreprise poussa les dirigeants à reconsidérer certaines pratiques afin de minimiser le rôle du groupe dans la crise de l'obésité. Ce fut une démarche remarquable, aux résultats mitigés, mais il y avait tout de même quelque chose qui ne collait pas : les dirigeants de Kraft ne pouvaient pas attendre du ministère de l'Agriculture qu'il fasse bouger les choses. Ils savaient, ou du moins allaient découvrir, qu'à cause des aspirations contradictoires de l'agence dans la lutte contre l'obésité, ceux qui voulaient agir pour le bien des consommateurs devaient se débrouiller tout seuls.

1. L'équivalent européen serait le Centre européen

pour la nutrition et la santé.

* - Si on prend une moyenne de 2 000 calories par jour, sur laquelle se fondent les étiquettes des produits alimentaires, une personne ne devrait alors pas consommer plus de 15,5 grammes de graisses saturées, soit l'équivalent de trois boules de glace ou deux verres de lait entier.

* - Le *Nutrition Labeling and Education Act* voté par le Congrès en 1990 obligeait la FDA à établir des règles sur l'étiquetage des produits.

2. Association des producteurs agroalimentaires.

* - D'autres lobbies, comme les producteurs d'œufs, les céréaliers et un autre groupe financé par l'industrie agroalimentaire, l'International Food Information Council [le Conseil international pour l'information nutritionnelle], ont pu placer un membre au sein de la Commission. Quatre des treize membres furent nommés par des institutions universitaires et aucun par une groupe de défense des consommateurs. J'ai eu accès aux lettres de nomination grâce à une requête déposée dans le cadre du *Freedom of Information Act*.

3. Conseil des éleveurs de bœuf.

4. Association nationale des éleveurs de bovins.

* - Ces méthodes ont été mises en doute, malgré le discours rassurant des industriels. Les aiguilles utilisées lors de l'attendrissement mécanique risquent de pousser l'*E. coli* et les autres pathogènes au cœur des steaks où la température de cuisson n'est généralement pas assez élevée pour tuer les germes. Quant au traitement par

solutions, celui-ci contribue à ajouter de fortes doses de sel à la viande.

* - Les économies réelles varient d'une année sur l'autre, en fonction des quantités de viande servies et de la proportion de viande dégraissée utilisée. En 2012, avant que la controverse de la glu rose ne force l'USDA à reculer, les porte-parole de l'agence déclarèrent qu'ils avaient prévu d'acheter plus de 50 000 tonnes de viande hachée et d'avoir recours à la viande dégraissée dans une proportion équivalant à la moitié de l'utilisation habituelle (15 %), ce qui leur aurait permis d'économiser près de 3 cents par kilo, soit 1,4 million de dollars.

* - Des tests effectués sur la viande révélèrent des cas de contamination malgré le traitement à l'ammoniac, les produits incriminés furent alors retirés avant d'avoir atteint les consommateurs.

* - En mars 2012, l'USDA céda à la pression des consommateurs (notamment Bettina Siegel, une mère de famille de Houston (Texas) qui avait obtenu plus de 200 000 signatures pour sa pétition en ligne) et donna aux écoles la possibilité d'opter pour une viande hachée qui ne contenait pas le produit incriminé. L'agence autorisa également les producteurs à ne pas inscrire le terme « bœuf » sur les étiquettes s'ils le souhaitaient.

5. La doctrine du « Government Speech », ou discours du gouvernement, fait suite à un arrêt de la Cour suprême et indique que les discours prononcés par le gouvernement ou attribués à celui-ci ne sont pas tenus à la neutralité de point de vue.

« *Zéro sucre, zéro graisse, zéro
vente* »

Ellen Wartella n'a jamais aimé la nourriture industrielle. Elle a pris des cours de cuisine et elle adore préparer des repas maison avec son mari pour leurs deux fils, dont ils ont toléré, sans l'encourager, la passion pour la *junk food*. « Quand mes fils étaient petits, on a acheté des Macaroni & Cheese parce qu'ils adoraient ça, mais je me souviens d'avoir été consternée. » Alors au collège, l'un de ses garçons tomba amoureux d'un autre produit phare de chez Kraft, les Lunchables, en particulier la version pizza, mais son engouement s'éteignit rapidement. Quand ils entrèrent au lycée à la fin des années quatre-vingt-dix, les deux garçons étaient bien conscients des pratiques obscures de l'industrie en matière de santé publique et de marketing. Ils détestaient notamment les cigarettiers, coupables d'avoir rendu le pays accro à une substance responsable de morts prématurées et douloureuses.

Wartella était doyenne du département de

Communication à l'Université du Texas, à Austin, où elle avait pu se forger sa propre opinion sur le marketing industriel durant ses trente années de carrière. Ses douze livres et ses cent soixante-quinze publications traitant des effets des médias sur les enfants, notamment la violence et la publicité télévisuelle, faisaient d'elle l'une des plus grandes expertes du pays sur le sujet. En 2003, elle reçut un appel inattendu d'un dirigeant de Kraft. Il voulait savoir si elle était d'accord pour rejoindre un comité d'experts de la santé et du marketing que l'entreprise réunissait afin d'obtenir des conseils sur les moyens de lutter contre l'obésité. La composition du comité lui fit penser au groupe que l'Académie de médecine aurait sans doute convoqué pour résoudre une crise sanitaire : deux docteurs spécialistes du diabète et des questions de santé publique, un psychologue qui étudiait le comportement et l'obésité et un nutritionniste qui travaillait sur l'obésité et les maladies cardiaques. Au total, neuf personnes avaient déjà répondu favorablement et Wartella était invitée à compléter le panel.

Kraft était à l'époque dirigé par deux PDG qui publièrent chacun un communiqué expliquant pourquoi la plus grande entreprise agroalimentaire du monde se lançait dans une mission jusqu'alors

strictement réservée aux pouvoirs publics. « Ce Conseil nous donnera accès à des voix extérieures à l'entreprise susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans notre réponse au défi mondial qu'est l'obésité », écrivit Betsy Holden, l'une des deux PDG. Son homologue, Roger Deromedi, ajoutait : « Les connaissances, l'expertise et l'opinion du comité nous aideront à renforcer l'harmonisation de nos produits et de nos stratégies marketing avec les besoins de la société, ce dont nous nous réjouissons. » Wartella fut ravie d'entendre une entreprise cotée en Bourse parler des besoins sociétaux et de la voir prendre des mesures pour y répondre. Après tout, les entreprises ont d'abord pour objectif de rapporter de l'argent à leurs actionnaires, et Kraft était lié à l'un des groupes les plus rentables du monde : Philip Morris. Le géant du tabac possédait Kraft depuis quinze ans, et cela posait problème aux fils Wartella. Ils furent effondrés quand elle leur annonça qu'elle avait été invitée à se joindre au panel. « L'idée que je rejoigne un groupe de conseil pour Kraft les consternait car ils étaient tous les deux très remontés contre le tabac. Ils m'ont demandé comment je pouvais travailler pour une entreprise qui vendait des cigarettes. »

Wartella sentait cependant que sa contribution pourrait être bénéfique. L'obésité n'était pas son domaine d'expertise, mais Kraft était un acteur important d'une pratique dont elle avait observé le développement récent avec effroi : le ciblage d'enfants vulnérables *via* des jeux en ligne et des stratégies marketing orientées vers les médias sociaux. « Mes premières recherches consistaient à aider les enfants à différencier le contenu éditorial de la télé et le caractère persuasif des publicités, ce qu'ils ont du mal à faire. Or, les nouvelles stratégies effaçaient complètement cette distinction. » Et les enfants étaient réceptifs. En 2003, l'obésité atteignit toutes sortes de records : les adultes pesaient en moyenne 11 kilos de plus qu'en 1960, un Américain sur trois et un 6-11 ans sur cinq étaient considérés obèses. Une découverte des chercheurs choqua particulièrement le public : l'obésité était une maladie durable et apparemment incurable ; les enfants en surpoids le restaient généralement toute leur vie.

Malgré les annonces des PDG et ses conversations avec les dirigeants de Kraft, Wartella avait des doutes sur la sincérité de leur démarche. Comment faire autrement ? Les experts avaient depuis toujours accusé la nourriture industrielle et Kraft avait

esquivé les critiques comme tous les autres. Pourquoi fallait-il croire leurs promesses de responsabilité sociale ? Wartella décida finalement de rejoindre le groupe après avoir fait une promesse à ses enfants et à elle-même : elle démissionnerait si elle découvrait qu'il s'agissait une fois encore de faux-fuyants.

Après les deux premières réunions au siège de Kraft, ses craintes semblèrent justifiées. Les conversations abordaient l'obésité en termes vagues, s'arrêtant sur la nutrition, l'exercice et la taille des portions. Le ton était toujours très respectueux de l'hôte, l'éléphant de 35 milliards de dollars au milieu de la pièce. Tout ceci changea lors de la troisième session. Wartella était chargée d'évoquer les questions marketing, et elle avait fait ses devoirs. La session s'ouvrit avec un tableau idyllique des pratiques de Kraft proposé par un cadre qui cita notamment la politique de l'entreprise consistant à ne pas réaliser de publicité à destination des moins de 6 ans. Wartella n'était pas tout à fait d'accord.

En réalité, expliqua-t-elle, les sites internet de Kraft étaient remplis de pièges pour attirer les enfants vers les produits les plus gras et les plus sucrés. Elle évoqua des jeux consistant à compter des

Oreo ou à se lancer dans une partie de cache-cache avec Barney Rubble, l'icône des céréales Fruity Pebbles. Ces astuces permettaient de contourner allègrement le veto sur les enfants, tout comme l'utilisation de personnages de dessin animé pour vendre des pâtes au fromage et des cookies. Même les paquets étaient ornés de dessins de Shrek et de Dora l'Exploratrice pour mieux séduire les plus jeunes. « Je leur ai dit qu'au mieux ils étaient naïfs et qu'au pire ils nous mentaient de manière éhontée. Les autres membres du comité étaient sidérés par la virulence de mon propos, il y en a même un ou deux qui sont venus me voir à la fin pour me dire que j'allais sans doute me faire virer. » Au contraire, les dirigeants de Kraft l'écoutèrent et lui demandèrent même de continuer de creuser leurs stratégies et de leur présenter d'autres critiques tout aussi sévères. Wartella en vint à croire qu'elle s'était trompée. Le comité était bel et bien destiné à changer les choses et Kraft semblait assumer le fait que ses propres pratiques contribuaient à la crise de l'obésité.

Ce n'était pas rien. Pour le secteur de la nourriture industrielle, s'annonçait une compétition effrénée pour pousser à toujours plus de consommation. En effet, un nouveau rival était venu pimenter la course à l'espace dans les rayons : Walmart, le géant de la

distribution, s'était lancé dans l'alimentaire et avait augmenté ses ventes de nourriture, de bonbons et de tabac de 46 % depuis 2000, atteignant 39,4 milliards de dollars et poussant certains industriels à se précipiter à son siège en Arkansas pour essayer de placer leurs produits. Sur le plan économique, les grands groupes étaient engagés dans une course vers le bas, cherchant perpétuellement de nouveaux moyens de réduire les coûts de leurs ingrédients, le prix de leurs produits et de faire de la nourriture industrielle le choix le plus raisonnable pour les consommateurs*.

Kraft n'était pas étranger à cette course. Ses chefs de produit proposaient les articles les plus tentants, les plus gros et les moins chers, du Capri-Sun (décliné plus tard en Maxi Poche) aux Lunchables (et leur gramme Maxi) en passant par les pizzas surgelées de 900 grammes Supreme DiGiorni contenant trois viandes dans la garniture en plus d'une croûte fourrée au fromage et prodiguant deux fois la dose maximale de graisses saturées et de sodium recommandée pour une journée. « Bâtissez et résistez. Poussez à la consommation », tel était le mot d'ordre dans les discours internes.

Cependant, une position hérétique avait vu le jour

au sein de l'entreprise. À partir de la fin des années quatre-vingt-dix, un petit groupe de dirigeants commença à observer avec inquiétude la prise de poids massive des Américains. Ils refusaient d'accepter la position consistant à attribuer cela à de la fainéantise ou à un manque de volonté. Certains étaient investis sur le plan émotionnel, estimant que c'était un impératif moral et éthique d'aider à lutter contre une épidémie provoquée en grande partie par leur activité. D'autres avaient une vision plus pragmatique : le retour de bâton des consommateurs, qui ne manquerait pas d'arriver, pèserait lourdement sur les profits. « Nous avons essayé de convaincre nos supérieurs qu'il serait préférable, notamment pour notre réputation, de perdre un peu à court terme pour économiser beaucoup sur le long terme », dit Kathleen Spear, vice-présidente-directrice et membre de cette cabale.

Le groupe réussit à convaincre les dirigeants de réunir le comité puis se servit de leurs témoignages comme autant d'arguments en faveur d'un changement. Les premiers pas furent modestes et centrés sur la stratégie marketing du groupe, mais ce n'était là qu'une façade. Ils comprirent vite que s'ils voulaient changer leur entreprise il faudrait s'attaquer à la nature profonde de la nourriture

industrielle. Depuis ses débuts, Kraft avait toujours employé jusqu'à la dernière once de son énergie et de son talent pour rendre ses produits attractifs. Le point de félicité était loin d'être une idée en l'air pour l'entreprise et son héritage consistait à offrir plus et mieux que ses rivaux. C'était pourtant par là qu'il fallait commencer pour réduire l'obésité : les recettes des produits, en particulier les quantités de sucre, de graisse et de sel. Et si c'étaient ces recettes qui poussaient les gens à trop acheter et trop manger ? Existait-il un moyen de les aider à réduire les doses sans se saborder ?

Si les législateurs fédéraux avaient osé poser ces questions, on les aurait traités de fossoyeurs de la libre entreprise. Il s'agissait après tout de la partie du business la plus sacro-sainte et la plus ardemment défendue. Les réformateurs de l'intérieur devaient être très prudents dans leur manière d'aborder la question du désir que créaient leurs produits. « Nous sommes une entreprise agroalimentaire, rappela Spear. Nous voulions que les gens se régalent avec tout ce que l'on proposait, en particulier les snacks et les gâteaux. Nous gardions à l'esprit que nous ne vendions pas non plus des galettes de riz, nous ne nous disions pas : "Bon, on devrait réduire

l'attractivité", mais plutôt : "Nous devons nous assurer que nous n'encourageons pas la surconsommation, directement, indirectement ou de façon subliminale." »

Quelle que soit l'approche adoptée pour résoudre cette équation, le simple fait qu'un géant du secteur se demande comment faire en sorte que les gens mangent moins était tout simplement ahurissant. Dans les mois qui suivirent, Kraft se plongea plus que tout autre industriel dans la psychologie de la surconsommation. Mais en enquêtant sur cette période extraordinaire, il m'apparut qu'une autre force influençait les décisions de l'entreprise. Pendant des années, Kraft avait été guidé par les patrons de Philip Morris qui l'encourageaient à trouver des moyens puissants d'attirer les consommateurs, saluaient ses victoires et lui fournissaient même les infrastructures et les stratégies qui avaient si bien marché pour les cigarettes – précisément ce que les fils d'Ellen Wartella leur reprochaient.

Mais en coulisse, dans les salons privés où les cadres rendaient compte de leurs actions et recevaient des consignes, un changement radical se produisit. Grâce à des documents secrets et des interviews avec des dirigeants qui s'exprimaient

publiquement sur le sujet pour la première fois, je découvris que ces seigneurs du tabac, ceux-là mêmes qui avaient passé leur vie à vendre des cigarettes en niant les phénomènes d'accoutumance, avaient réalisé l'impensable : ils avaient succombé à la cabale et demandé à Kraft d'effectuer des changements afin de répondre à l'épidémie d'obésité. Les cigarettiers savaient bien que le sel, le sucre et la graisse avaient permis à Kraft d'atteindre les sommets de l'agroalimentaire. Mais tout comme la nicotine s'était retournée contre eux pour devenir leur croix et plomber leurs profits, ces ingrédients deviendraient un jour le boulet de Kraft qui risquait de les couler.

En 1925, une publicité fit son apparition dans les journaux et les magazines à travers tout le pays. On y voyait une femme svelte en costume de bain, coiffée à la garçonne et perchée sur un plongeur, l'air satisfait. Et à côté d'elle, tapi dans l'ombre, se tenait son futur moi, boudiné et obèse. « Voilà à quoi vous ressemblerez dans cinq ans si vous vous laissez aller ! Plutôt que de succomber à la tentation, prenez une Lucky », disait la légende.

Cette publicité pour les Lucky Strike était réalisée par American Tobacco, le premier cigarettier à comprendre que l'obésité pouvait être un argument

promotionnel. Jusqu'alors, le tabac avait été largement réservé aux hommes, mais les industriels commençaient à se tourner vers les femmes en présentant les cigarettes comme des coupe-faim. Le secteur finit par renoncer aux publicités mentionnant la santé – notamment celles pour les cigarettes à filtre – à partir de 1953, car elles laissaient entendre que fumer présentait des risques, ce qui n'était pas bon pour les ventes. Ainsi, quand Philip Morris lança sa gamme pour femmes, les Virginia Slims, en 1968, leur stratégie, plus subtile, consista à mettre en scène des femmes élégantes, stylées et minces. Ce ne fut qu'en interne que Philip Morris explicita quels étaient les attraits cachés de cette marque, notamment la possibilité de perdre du poids. Parmi les slogans testés sur les groupes de consommateurs, ils proposèrent : « Une cigarette satisfaisante, conçue pour réduire l'appétit. »

Il y eut même une brève période durant laquelle les cigarettiers considérèrent la graisse comme un allié potentiel. Les chercheurs commençaient à relier le cancer aux régimes riches en graisse, ce qui suscita un intérêt compréhensible chez des industriels ravis de voir la nicotine partager les torts avec une autre

substance. En 1986, une étude, financée par l'Institut national contre le cancer, analysa les habitudes alimentaires et tabagiques de quarante-trois pays et établit une corrélation entre la graisse et le cancer du poumon, ce qui pouvait aider à comprendre pourquoi le Japon – avec son fort tabagisme et son alimentation peu grasse – était moins touché que les États-Unis. « Les régimes à forte teneur en graisse peuvent contribuer au développement de cancers du poumon en diminuant la capacité normale à détruire les nouvelles tumeurs », expliquait l'étude. Le réconfort que cette découverte avait pu apporter aux cigarettiers fut de courte durée pour Philip Morris, qui la classa « top secret » avant de l'archiver. Le groupe était en effet sur le point de devenir le plus grand producteur agroalimentaire du pays et sa vision de la graisse était donc considérablement différente. Le feu de critiques qui allait bientôt s'abattre sur l'industrie du tabac était encore limité à quelques procès isolés et des remontrances que Philip Morris était certain de pouvoir étouffer. Cependant, ses dirigeants étaient conscients que les marques de nourriture contenaient une substance dont il faudrait s'occuper, tout comme ils s'occupaient alors de la nicotine : les graisses saturées qui commençaient à inquiéter tout

autant que le sucre. Quelques années plus tard, ils commencèrent à désigner la graisse non comme une alliée, mais comme une source d'inquiétude à surveiller attentivement.

En 1990, l'armée d'avocats qui travaillaient pour Philip Morris se réunit pour une retraite à La Jolla, en Californie, où l'avocat-conseil du groupe, Fred Newman, lança une mobilisation générale. La marque Marlboro était l'un des plus grands succès commerciaux de l'histoire, rappela-t-il, et ses fidèles étaient aussi nombreux que les populations de la Nouvelle-Angleterre, Dallas, Détroit et Washington réunies. Mais Philip Morris, en tant que conglomérat en expansion, était exposé à une foule de nouveaux questionnements. « Cela ne concerne pas seulement le tabac, mais aussi l'alcool, la viande rouge, les produits laitiers, les graisses saturées, le sucre, le sodium, la caféine, et bien d'autres ingrédients présents dans nos produits. Vous connaissez déjà la plupart des difficultés qui se posent à nous dans le secteur du tabac : droit d'accises, débats sur l'étiquetage, le marketing, la publicité et la responsabilité du fabricant. À l'avenir, nous pouvons nous attendre à de telles difficultés concernant l'alcool et la nourriture. Et comme ces marques

représentent une part de plus en plus importante de notre activité, la nécessité de protéger nos intérêts augmente proportionnellement. Bien évidemment, beaucoup parmi vous auront un rôle crucial dans la défense de ces intérêts et votre action sur ce champ de bataille que sont les tribunaux aura un impact sur tout le pays. La croissance obtenue grâce à la coordination de nos forces est un pilier des succès futurs de toutes les entreprises et marques de Philip Morris. »

La même année, Hamish Maxwell expliqua aux managers de la branche alimentaire qu'eux aussi devaient être sensibles à une grande variété de questions formulées par le public. « Comme vous venez de rejoindre le management de nos entreprises, j'imagine que vous avez réfléchi aux questions de santé publique et à certains des aspects les plus controversés de notre activité. Nous voulons répondre à toutes les inquiétudes des consommateurs. Nous avons modifié nos produits alimentaires pour en retirer la graisse et abaisser le nombre de calories, et nous avons également développé des cigarettes light. »

À l'époque où Philip Morris découvrait les questions liées à la graisse, les appréhensions du public ne semblaient pas du tout insurmontables. Il

suffisait d'avoir recours à la même technique que tous les autres industriels : l'extension de gamme. Si les gens réclamaient des produits plus sains, quitte à sacrifier une partie du plaisir qu'ils en tiraient, alors l'entreprise proposerait des cigarettes light, de la bière sans alcool et des chips allégées. Ces produits ne constituaient pas une menace pour la gamme principale, au contraire, avec un peu d'adresse ils pouvaient gonfler les ventes en attirant de nouveaux clients vers la marque. Les chefs de produit de la branche alimentaire mirent donc en place ce plan d'extension à travers tous les rayons du supermarché.

Quant aux versions classiques, Philip Morris semblait peu enclin à faire autre chose que les vendre avec le talent et l'ardeur qui avaient fait des Marlboro un succès retentissant. Ils savaient que le plus important n'était pas d'être les premiers mais de répondre rapidement et de façon agressive aux nouvelles tendances. Si les Américains voulaient des plats rapides et pratiques, Philip Morris ne se contenterait pas de rivaliser avec ses concurrents dans les rayons des supermarchés, il chercherait à conquérir une grande part du marché détenu par les chaînes de fast-food en adoptant leurs recettes et

parfois même leurs marques. L'un de ces exploits fut le lancement d'un kit repas ultra-commode baptisé kit Taco Bell et lancé en 1996 après que Philip Morris eut racheté les droits d'exploitation de la marque. Il était composé d'une boîte de tortillas, de sauces au fromage et de sachets d'épices. Avec une précision chirurgicale, Philip Morris vanta les mérites de ces démarches auprès de Wall Street.

« Pour continuer à obtenir des résultats solides, Kraft va devoir répondre à plusieurs tendances environnementales, expliqua William Webb, le directeur d'exploitation, à une assemblée d'investisseurs et d'analystes en 1999. Tout d'abord, les consommateurs sont de plus en plus occupés. Près de 77 % des Américaines de 25 à 54 ans sont dans le monde du travail, contre 51 % en 1970, et le chiffre devrait atteindre 80 % en 2010. Durant cette période, le nombre de repas préparés à la maison a décliné. Depuis 1990, le consommateur moyen cuisine un repas et demi de moins chaque semaine, optant pour les restaurants ou la vente à emporter. Kraft répond à cette tendance ; nous aidons les consommateurs occupés grâce à une gamme étendue de repas faciles à préparer tels que les kits dîner Taco Bell, les pâtes au fromage Easy-Mac, les Lunchables et les Jell-O, sans oublier les cubes de fromage Kraft

et les boissons comme le Capri-Sun, le Kool-Aid Bursts, et le Kool-Aid Splash. Nous savons tous que la question que les Américains se posent en priorité n'est pas "Comment se porte la Bourse ?" mais "Qu'est-ce qu'on mange ce soir ?". Et la plupart des consommateurs n'en ont aucune idée. » Il signala que le kit Taco Bell avait rapidement atteint 125 millions de dollars de ventes annuelles.

Alors même que Philip Morris introduisait de nouveaux produits gras dans le régime des Américains, ses cadres gardaient l'œil sur les craintes de l'opinion concernant le lien entre graisse et obésité. Sur ce front, les nouvelles étaient alarmantes. Les taux d'obésité grimpaient depuis les années quatre-vingt et les médias commençaient à attirer l'attention de la société sur les conséquences de cette prise de poids massive. Philip Morris avait depuis longtemps recours à des sondages pour savoir ce qui inquiétait le plus les consommateurs, et quand l'obésité rejoignit cette liste en 1999, la menace se fit plus précise. Huit personnes sur dix considéraient l'obésité comme un problème de santé publique. Alors qu'une personne sur trois citait le « manque d'activité physique » parmi les causes de la maladie, près de la moitié des personnes interrogées

accusaient « un régime déséquilibré ». « L'obésité est une véritable épidémie dans le pays, et les idées avancées par certains pour répondre à cette crise de santé publique pourrait affecter directement ou indirectement toute la chaîne de l'agroalimentaire, avertit cette année-là le vice-président de Philip Morris, Jay Poole, lors d'un discours prononcé devant un groupe d'économistes spécialisés dans l'agriculture. On évoque des taxes punitives sur certains aliments, des limites sur la promotion d'autres produits et diverses régulations. »

Au moment même où Philip Morris se préparait à défendre sa nourriture, la bataille pour les cigarettes prit une tournure inattendue, ce qui changea la vision de l'entreprise quant à la stratégie que Kraft devait adopter. Durant les années quatre-vingt-dix, la position du groupe consistait à se battre dans les procès anti-tabac intentés par des particuliers et les pouvoirs publics. Il était admis auprès des investisseurs qu'ils ne pouvaient pas gagner à chaque fois, mais qu'ils limiteraient les dégâts. Puis une affaire émergea pour mettre fin à tous ces procès. Elle était portée par plus de quarante États dont les systèmes de santé étaient exsangues à cause du nombre croissant de personnes touchées par des maladies liées au tabagisme. Ils accusaient l'industrie

des diverses pratiques frauduleuses et trompeuses, et ils se ralliaient au charismatique procureur général du Mississippi, Mike Moore, qui disait que le procès était « fondé sur une notion très simple : c'est vous qui avez provoqué cette crise sanitaire, c'est vous qui payez ». En 1998, les États l'emportèrent. Philip Morris se joignit aux autres industriels et accepta un accord qui incluait de payer la somme colossale de 365 milliards de dollars pour ressusciter les systèmes de santé moribonds. Ils acceptèrent aussi le principe d'une régulation de la FDA et des avertissements plus virulents sur les paquets.

Ce qui inquiétait le plus Philip Morris dans cette affaire, c'était le changement radical qu'elle entraînait dans l'opinion publique. Alors que le tabagisme avait longtemps été vu comme un choix conscient des individus, les cigarettiers commençaient à être tenus pour responsables, du fait de leurs stratégies marketing et de leur connaissance des risques du tabac. Dans les mois qui suivirent l'accord, les stratèges de Philip Morris conduisirent un examen étendu des activités de l'entreprise et rédigèrent un rapport pour l'année 1999 intitulé « Les leçons des guerres du tabac ».

Ce manifeste appelait à changer d'attitude vis-à-vis

des consommateurs : « Soyez attentifs à l'agitation du public et, surtout, répondez-y. Le déni n'est pas suffisant, cherchez des solutions. Comme pour le marketing, il ne sert à rien de débattre avec le client, il faut répondre à ses besoins et ses croyances. Notre intérêt se trouve dans l'acceptation générale. » Alors que la nicotine plombait le secteur du tabac, l'agroalimentaire était lesté d'au moins trois désastres potentiels. « Les médias sont enclins à écrire des articles alarmistes sur la graisse, le sel et le sucre, ou sur les produits biotechnologiques. Et parce que les critiques sont outranciers, voire un peu fous, et certains journalistes irresponsables, cela ne veut pas dire que vous pouvez vous permettre de les ignorer. Ils ne cesseront pas d'eux-mêmes. Si vos adversaires vous jettent suffisamment de boue au visage pendant que vous vous contentez de secouer la tête, certaines choses vont finir par coller et bientôt le public ne vous reconnaîtra plus. »

Geoffrey Bible, qui était à la tête de Philip Morris durant ces temps agités, connaissait bien l'agroalimentaire depuis son passage chez Kraft. En 2001, il mit à profit cette expérience pour s'adresser aux managers de cette branche. « Nous avons vécu une période difficile. Il fallait être là pour s'en rendre compte. Les regards se portaient sur la nourriture et

nous nous demandions : “Si nous nous efforçons de faire en sorte que le tabac soit en accord avec ce que nous appelons les besoins de la société, qu’en est-il de l’agroalimentaire ?” Parce que nous n’avons pas envie d’être de nouveau passés au crible. »

L’une des leçons qu’ils avaient apprises concernait les relations de Philip Morris avec les autres cigarettiers, faites uniquement de suspicion et de méfiance. Quand Philip Morris franchit le pas et reconnut ses responsabilités dans la crise sanitaire, ses rivaux considérèrent ses motivations avec aigreur. Au mieux il s’agissait d’une manœuvre de relations publiques, au pire d’une stratégie pour gagner du temps pendant qu’ils se concentraient sur la vente de tabac à l’étranger, où les questions concernant le cancer du poumon étaient moins pressantes. C’est pour cette raison que Philip Morris conclut qu’il ne pourrait régler le problème de sa branche alimentaire que seul, en faisant fi des critiques et du scepticisme de ses rivaux.

Bible n’essaya donc pas d’entraîner l’ensemble du secteur agroalimentaire dans la lutte contre l’obésité. Il n’ordonna pas non plus à ses chefs de produit d’agir, car il savait qu’ils ne ressentaient pas le même attachement à leur entreprise que les cadres du

tabac. « C'est très dur de convaincre dans le milieu de l'alimentaire, me dit-il. On vous répond toujours que vous ne comprenez pas et qu'il faut faire ce que le consommateur demande. Il fallait donc trouver un équilibre entre les objectifs financiers et ce qui était mieux pour les consommateurs. » Bible entreprit d'aborder plus subtilement les questions concernant les quantités de graisse, de sucre et de sel ingérées par les Américains, le fait que « le meilleur produit pour le consommateur contiendrait certainement zéro sucre, zéro graisse et ferait zéro vente » et la possibilité pour Kraft de trouver un juste milieu. Il fit allusion à ces sujets lors de discussions privées avec des cadres, notamment John Ruff, un développeur produit qui avait rejoint General Foods en 1972. Ruff avait du bon sens et l'écouta, mais il fut mitigé, notamment parce que la volte-face soudaine de Philip Morris était dure à avaler. Il était difficile de ne pas se dire qu'ils étaient assez mal placés pour donner des leçons de responsabilité sociale. « Nous étions beaucoup à les avoir vus se défendre en disant : "Nous proposons un produit légal, nous informons le public des risques, ce n'est pas notre faute, blablabla", me rappela Ruff. Ça avait été leur argumentaire pendant des années, et c'était aussi ce que disait Bible à l'origine. »

Mais le message de Bible commençait à trouver des échos. Ruff se souvint qu'en 2001 Bible expliqua en détail le retournement concernant le tabac. « Il nous a raconté pourquoi Philip Morris était passé par cette introspection : “Pendant longtemps on s’est contentés de dire que nous n’étions pas responsables, mais on s’est aperçus que de plus en plus de consommateurs pensaient le contraire et qu’il fallait agir.” » L’idée que des clients fidèles puissent se retourner contre l’entreprise était une perspective terrifiante pour Kraft. Puis Bible, après avoir décrit le prix que les cigarettiers avaient dû payer pour avoir ignoré l’opinion publique pendant des années, alla droit au but : le jour du jugement allait probablement arriver pour eux aussi. La seule différence concernait la nature de la crise sanitaire ; le cancer, dans un cas, et dans l’autre, « ça sera l’obésité », conclut-il.

En 2003, six ans avant sa retraite, John Ruff, vice-président directeur de Kraft, consulta son orthopédiste au sujet d’une douleur qu’il ressentait quand il faisait du sport. L’IRM révéla qu’il n’avait pratiquement plus de cartilage dans le genou. Depuis longtemps, il faisait de l’exercice tous les jours pour éviter de grossir, mais sa stratégie ne fonctionnait pas

vraiment. Il avait couru 5 kilomètres chaque jour pendant vingt ans pour « compenser les excès, notamment pendant les voyages », mais il était malgré tout en surpoids. Son docteur lui conseilla de se mettre au vélo ou à la marche, ce qui brûlait moins de calories. « Il fallait que je commence à faire attention à ce que je mangeais. » Son nouveau régime l'obligeait à éviter les produits de sa propre entreprise.

Ruff était au courant des recherches récentes en matière de nutrition, en particulier celles sur l'ingestion de calories sous forme liquide, il renonça donc aux boissons sucrées. Il laissa également tomber les snacks gras et caloriques. « Avant, quand je rentrais à la maison, je mangeais un paquet de chips géant. Sachant que les petits sachets correspondent à deux portions, je ne sais même pas combien de calories ceux-là contenaient, au moins 800 et deux fois la dose recommandée de graisse. Je mangeais généralement la moitié du paquet, avec un martini, et les bons jours je me l'envoyais en entier. » Ruff remplaça son martini par du ginger ale light et les chips par une poignée de noixettes. « J'ai perdu 18 kilos en dix mois et je me suis stabilisé à 77 kilos depuis. »*

Le hasard fit que Ruff fut chargé de diriger la campagne anti-obésité de Kraft au moment même où il modifiait son alimentation, ce qui n'aurait pas pu mieux tomber. Ruff, en consommateur inquiet, parcourait déjà les rayons du supermarché en murmurant : « Je ne peux pas acheter ceci, je ne peux pas acheter cela », il allait désormais pouvoir les parcourir en disant : « On ne devrait pas vendre ceci, on ne devrait pas vendre cela. » Il fut rejoint par Kathleen Spear, avocate et vice-présidente-directrice, qui souhaitait établir une distinction entre les produits attrayants et ceux qui poussaient à la surconsommation, et Michael Mudd, vice-président-directeur chargé des affaires extérieures. C'était lui qui, en 1999, avait essayé de rallier les dirigeants des plus grandes entreprises agroalimentaires à sa croisade contre l'obésité. Après avoir essuyé un refus de leur part, il s'était lancé dans un projet encore plus insensé : que Kraft mène cette bataille seul. C'était également lui qui avait mis en place le comité consultatif et avait convaincu Ellen Wartella d'en faire partie.

À l'automne 2003, alors que le comité se réunissait, ces trois cadres ne tardèrent pas à faire des propositions. Leur mission n'était plus le projet secret d'un petit groupe de dissidents, elle avait été

approuvée officiellement. Ils avaient maintenant l'autorisation de parcourir toutes les activités du groupe et de traquer les pratiques et directives susceptibles de contribuer à l'épidémie d'obésité. Quand Wartella leur démontra que Kraft ciblait les enfants de manière agressive, ils firent du marketing leur premier objet de réforme et poussèrent à freiner sur la publicité, ce qui fut fait. Kraft ne chercherait plus à promouvoir auprès des enfants des produits dont le profil nutritionnel laissait à désirer, au contraire, il faudrait que les aliments contiennent une dose importante de fibres, de fruits ou de légumes ainsi que des vitamines et des minéraux essentiels.

L'équipe travailla ensuite à rendre la politique d'étiquetage plus honnête. Leur principale préoccupation concernait les « valeurs nutritionnelles » dont la publication avait été rendue obligatoire par la FDA dans les années quatre-vingt-dix. Ces informations sont généralement inscrites sur le côté ou au dos des paquets, entourées d'une ligne noire, et même s'il n'est pas écrit « Attention », l'équipe les considérait bel et bien comme un avertissement destiné aux consommateurs. Pour eux, le problème venait de la méthode de calcul

adoptée par les industriels et autorisée par la FDA : toutes ces informations étaient données pour une portion plutôt que pour le paquet entier. L'avantage était évident : tous les chiffres indiqués étaient plus petits et minimisaient les risques nutritionnels. Prenons un paquet de chips par exemple : au lieu d'indiquer qu'il contient 2 400 calories et 22,5 grammes de graisse, les données nutritionnelles indiquent 160 calories et 1,5 gramme de graisse par portion. De plus, ces portions ont été établies par la FDA au début des années quatre-vingt-dix à partir d'enquêtes datant des années soixante-dix, elles étaient donc très éloignées des habitudes alimentaires réelles des Américains, surtout en matière de snacks, dont il est évident qu'ils poussent à la surconsommation.

Le calcul était d'autant plus trompeur que la mode des « tailles maxi », apparue dans les fast-foods, avait gagné les supermarchés, notamment les produits Kraft, dont beaucoup contenaient plus de deux fois ce que les autorités définissaient comme une quantité raisonnable. L'équipe anti-obésité reconnaissait que ce n'était pas un problème en soi, mais les produits étaient si parfaitement conçus que presque personne ne se contentait d'une seule portion. Une étude menée par Kraft en 2003 sur

1 600 adultes démontra qu'un tiers des personnes avaient la même attitude que John Ruff avant son régime : quand elles ouvraient un sachet, quelle que soit sa taille, elles le finissaient. Il fut envisagé d'inscrire l'avertissement le plus parlant (le nombre de calories contenues dans le paquet entier) à l'avant des emballages, pour mieux alerter les consommateurs. Mais les cadres de Nabisco se plaignirent et firent remarquer que cela les désavantagerait car personne n'en ferait autant dans le rayon biscuits, Kraft accepta alors d'inscrire toutes les informations concernant le paquet entier dans une deuxième colonne ajoutée aux valeurs nutritionnelles. Kraft ne pouvait pas opérer ce changement sans l'autorisation de la FDA, les dirigeants de l'entreprise prirent donc rendez-vous avec l'agence en mai 2004 pour exposer leur raisonnement. Ils montrèrent des photos de leur produit pour illustrer ce qu'ils tenaient désormais pour une pratique trompeuse, notamment un sachet de mini-cookies à 99 cents qui ne pesait que 85 grammes mais contenait trois portions, ce qui permettait de réduire d'autant les valeurs nutritionnelles moyennes. À l'inverse, un message poussant à la surconsommation apparaissait en

lettres capitales colorées à l'avant du paquet : « Laissez-vous tenter ».

Kraft, citant son enquête, admit que certaines personnes pouvaient se contrôler quand elles ouvraient un paquet, mais rappela que beaucoup en étaient incapables. « Ces produits peuvent facilement être consommés en une fois, expliquèrent-ils à la FDA. Quelle est la meilleure politique d'étiquetage pour des produits contenant deux à quatre portions ? Faire le calcul à la place du consommateur. » La stratégie de Kraft eut d'importantes répercussions : quelques mois après ce rendez-vous, la FDA encourageait tout le secteur à adopter cette méthode de calcul pour les produits poussant à la surconsommation, et en 2012, les industriels envisageaient de nouveaux changements, notamment ce que Kraft avait renoncé à faire de peur de compromettre ses profits : inscrire le nombre total de calories au recto des paquets.

Lors de nos deux entretiens et de nos discussions téléphoniques, John Ruff a toujours été très franc concernant les activités de l'équipe anti-obésité. Je l'ai donc interrogé sur le problème bien plus épineux des quantités colossales de sucre, de sel et de graisse contenues dans nombre de produits. Je voulais

savoir si quelqu'un avait déjà demandé si une partie du problème ne venait pas du fait que leurs créations étaient si bien conçues et tellement délicieuses que les gens ne pouvaient s'empêcher de les surconsommer. « C'était un sujet de débat permanent sur lequel beaucoup de choses ont été dites », me répondit-il. C'était la question la plus délicate pour l'équipe anti-obésité. À sa connaissance, personne chez Kraft n'avait jamais parlé de recettes permettant de rendre les produits « addictifs », mais il n'était pas vraiment nécessaire d'employer ce mot. Tout le monde au sein de l'entreprise savait bien que tous partageaient le même but : « Trouver ce que les gens vont préférer. On parlait du “désir” des consommateurs et, en fin de compte, on cherchait à réaliser le produit qui aurait le meilleur goût possible. »

Ainsi, quand Kraft aborda le sujet de ses recettes en 2004, ce fut avec une certaine nervosité. Depuis ses débuts, à l'aube du XX^e siècle, l'industrie agroalimentaire a toujours vu ses recettes comme un droit commercial inaliénable. Seuls les dirigeants étaient autorisés à décider des quantités de chaque ingrédient contenues dans les produits et s'ils devaient s'en remettre à quelqu'un, c'était aux scientifiques capables de déterminer le point de

félicité. Mais Ruff et ses collègues poussèrent Kraft à agir. Leur proposition, transmise à la fin de l'année 2003, était pour le moins hérétique : lors du développement de nouveaux produits, les techniciens et les chefs de marque ne pourraient plus ajouter tout le sel, le sucre et la graisse qu'ils voudraient. Kraft fixa même des limites pour ces ingrédients et pour le nombre de calories dans toutes les catégories de son catalogue.

Le groupe affirme que ces quotas sont toujours tenus aujourd'hui. Pour en savoir plus, je fis en 2011 un tour de l'entreprise et de ses laboratoires pour rencontrer ses cadres supérieurs et évoquer la campagne anti-obésité huit ans après son lancement. Je parlai notamment avec Marc Firestone, l'avocat-conseil du groupe venu de Philip Morris, chez qui il retourna en 2012. L'équipe anti-obésité voyait en lui un allié, mais il fut assez mesuré durant notre entrevue. Il m'expliqua qu'il ne pouvait me révéler ni les quantités retenues pour les quotas, ni leur évolution au fil du temps, pour des raisons de compétitivité.

Les sceptiques sont pourtant légion, notamment parmi les rivaux de Kraft, qui y voient une subtile manœuvre. Tom Forsythe, le vice-président en

charge de la communication chez General Mills a aussi un avis bien tranché : « C'est une manière de voler le départ, en quelque sorte. J'admets que c'était une belle opération de relations publiques, mais ça a mis l'entreprise dans une position délicate. Voyons la réalité en face, Kraft est avant tout un fromager, et il y a plein de produits qu'ils ne pouvaient de toute façon pas rendre sains. C'était très habilement conçu dans le sens où ça donnait une bonne image de l'entreprise, mais il y avait beaucoup d'astérisques et de conditions dissimulées à des endroits clés. » J'essayai donc une autre approche auprès de Firestone. En 2004, Kraft avait annoncé que 30 milliards de calories avaient été retirées de deux cents produits. Je lui demandai si de tels chiffres étaient disponibles aujourd'hui. « Nous avons retiré 120 milliards de calories des Capri-Sun, répondit-il. Pour l'ensemble du catalogue, je ne sais pas, parce qu'on n'additionne pas tout. Je sais que nous avons retiré près de 3 000 tonnes de sodium l'année dernière et que nous allons ajouter neuf milliards de portions de céréales complètes d'ici à 2013. Voilà pour les principales initiatives. »

Ces chiffres sont sans doute impressionnants, mais comparez-les à ce que Michelle Obama a réussi à arracher à l'ensemble de l'industrie agroalimentaire

en 2010. « Je suis fier d'annoncer qu'ils ont promis de retirer un billion de calories de leurs produits d'ici à 2012, et 1,5 billion d'ici à 2015. Ils ont également accepté d'apporter plusieurs changements à leurs recettes, notamment une diminution des taux de graisse et de sucre, et ils vont proposer des versions allégées et des portions individuelles réduites pour les produits existants. » Le calcul derrière tout ceci est moins impressionnant. Si tous les Américains consommaient en moyenne 2 000 calories par jour, soit 730 000 calories par an, cette réduction d'1,5 billion correspondrait à une baisse générale d'environ 1 % pour l'ensemble de notre alimentation. D'après certains experts, la réalité est encore plus sombre : beaucoup d'entre nous consomment bien plus que 2 000 calories par jour, et la nourriture industrielle ne constitue qu'une partie de notre alimentation, pas la totalité. La diminution réelle que favorisera cette opération est donc vraisemblablement inférieure à 1 %. C'est un début.

L'un des soutiens les plus enthousiastes de la campagne anti-obésité de Kraft fut la co-PDG, Betsy Holden. C'était un virage important dans sa carrière. Holden avait connu une ascension fulgurante depuis qu'elle avait rejoint la branche dessert de General

Foods en 1982. Elle avait impressionné tout le monde par sa gestion de marques comme Cool Whip et les innovations qu'elle avait apportées aux pizzas DiGiorno, devenues grâce à elle un titan réalisant 1 milliard de dollars de ventes par an. Mais en cette fin 2003, Kraft était à la peine sur de nombreux fronts. Certains nouveaux produits avaient fait des flops, et des piliers comme le Philadelphia ne répondaient pas aux attentes. Une conférence téléphonique avec des analystes de Wall Street avait tourné au vinaigre durant l'été quand Kraft avait annoncé que le bénéfice d'exploitation serait inférieur aux prévisions et que l'entreprise allait devoir dépenser 200 millions de dollars pour redevenir compétitive.

« Vous ne pensez pas qu'il y a un problème plus profond ? demanda un analyste de Morgan Stanley. Car vous êtes à l'évidence moins performants que vos concurrents. » Un de ses homologues de chez Prudential Securities demanda ce que tout le battage autour de l'obésité voulait dire. Comment l'entreprise allait-elle atteindre la hausse des ventes de 3 % qu'elle avait projetée si elle s'inquiétait du tour de taille des consommateurs ? « Vous avez pris position quant à l'obésité, ajouta-t-il. Mais pouvez-vous clarifier la stratégie du groupe pour parvenir à une augmentation du volume ? Si vous voulez

l'augmenter de 2 à 3 % sur le marché domestique, vous êtes quasiment forcés de nous faire grossir. » Holden répondit qu'augmenter les profits n'était pas forcément incompatible avec la lutte contre l'obésité. Elle évoqua le concept de parts d'estomac et expliqua que Kraft faisait en sorte de détenir une plus grande proportion de ce que les gens mangeaient, sans nécessairement chercher à ce qu'ils mangent plus. Mais les investisseurs n'étaient pas rassurés. Alors que la campagne anti-obésité de Kraft prenait de l'ampleur, durant l'été et l'automne 2003, le prix de l'action commença à baisser, perdant 17 % de sa valeur au cours de l'année, tandis que les actions de ses concurrents gagnaient 5 %. Ce ralentissement tombait mal pour Philip Morris. Le géant du tabac avait décidé de se retirer du secteur agroalimentaire mais n'entendait pas brader ses millions d'actions. La baisse des cours et d'autres considérations conduisirent Philip Morris à vendre ses dernières parts en 2007, faisant de nouveau de Kraft une entreprise indépendante.

La carrière de Holden chez Kraft se termina bien avant cela. Le 18 décembre 2003, elle fut destituée de son poste de PDG et nommée présidente du marketing mondial, une fonction bien moins

prestigieuse. Les dirigeants de Kraft tiennent Holden en haute estime et m'ont assuré que cette décision venait des difficultés causées par le fait d'avoir deux PDG, mais dix-huit mois après sa rétrogradation Holden quitta l'entreprise pour passer plus de temps avec ses enfants.

Michael Mudd quitta lui aussi Kraft à la fin de l'année 2004. Le comité d'experts qu'il avait réuni avait bien travaillé et avait aidé à engager l'entreprise sur une voie plus vertueuse. Il était très fier de cette avancée, mais de plus en plus frustré par le refus du secteur d'aller en ce sens, ce qui mettait une pression supplémentaire sur Kraft et empêchait le groupe de penser aux enfants obèses plutôt qu'à un retour aux fondamentaux de la nourriture industrielle, à savoir gonfler la valeur des actions en vendant aux gens la nourriture qu'ils préfèrent.

Le 3 mars 2011, Kraft annonça que l'ère du sucre et de la graisse s'ouvrait en Inde. Les Oreo faisaient pour la première fois leur apparition dans les rayons de centaines de milliers de magasins à travers le sous-continent, soutenus par une force de frappe colossale comprenant des publicités télévisées, des panneaux d'affichage géants et des bus bleu clair qui sillonnaient le pays de New Delhi à Bombay pour

proposer aux enfants de jouer avec ces nouveaux biscuits. La campagne était fondée sur un axe éducatif : apprendre aux 1,2 milliard d'Indiens la manière traditionnelle de manger des Oreo. « Le rituel du *twist, lick, dump* a apporté des moments de bonheur à un nombre incalculable de familles à travers le monde », déclara le président de la branche Inde et Asie du Sud-Est dans un communiqué.

L'Oreo fut rapidement suivi par le Tang, accompagné d'un slogan : « Une boisson rafraîchissante qui rend les enfants heureux et les aide à être créatifs. » En juillet 2012, ce fut au tour du Toblerone, la barre chocolatée triangulaire vendue dans 122 pays. Pour comprendre comment ces produits à succès ont atteint les rivages de l'Inde, où les taux d'obésité inquiètent désormais les autorités sanitaires au même titre que la malnutrition, il faut remonter dans le temps, quand la situation des biscuits Kraft n'était pas particulièrement réjouissante sur le marché domestique.

Ce fut en 2002 que les ventes de biscuits entamèrent une chute vertigineuse. Kraft engagea des chercheurs pour comprendre ce qui n'allait pas, et leur réponse manqua de provoquer un cataclysme : les consommateurs évitaient le rayon biscuits, terrifiés à l'idée de perdre tout contrôle et de

remplir leur Caddie avant de rentrer, et se goinfrer. « Le marché connaissait une mutation importante à l'époque, dont les Oreos étaient le symbole, me raconta Daryl Brewster, qui dirigeait alors la filiale Nabisco. Les consommateurs qui aimaient les Oreos, les cookies Chips Ahoy ! et tous nos biscuits évitaient le rayon car ils avaient peur d'acheter un paquet et de le manger en entier. Nous avons alors cherché à comprendre le mieux possible ce comportement, cette "consommation express". Il arrive que les gens qui grignotent deviennent peu à peu affamés. Ils ouvrent un paquet d'Oreo ou de Lay's, ils commencent à manger et ne s'arrêtent plus avant de l'avoir terminé. Une fois qu'ils ont consommé des centaines, voire des milliers de calories, ils se sentent coupables et s'en veulent terriblement. » Cela posait un problème non négligeable à Kraft et Philip Morris, qui avait payé 18,9 milliards de dollars en 2000 pour sa dernière acquisition alimentaire, Nabisco, dont il avait également racheté les dettes. Wall Street avait applaudi la manœuvre : Nabisco dégagait 8,3 milliards de ventes annuelles et possédait un catalogue solide comprenant les Chips Ahoy !, les crackers Ritz et le roi des biscuits, l'Oreo. Mais trois ans plus tard, c'était la désolation.

Brewster m'expliqua que les craintes des consommateurs n'étaient qu'une partie du problème. Les Oreo étaient au cœur d'un procès intenté à Kraft à cause de l'utilisation d'acides gras trans, une forme de graisse encore plus pernicieuse que les graisses saturées et beaucoup moins utilisée par les industriels aujourd'hui. De plus, une grande partie du pays s'était apparemment mise à suivre le régime Atkins, qui interdisait tout ce qui était sucré ou chargé en sucres lents, à commencer par les cookies.

Les vrais problèmes n'allaient pas tarder à arriver si Kraft ne trouvait pas un moyen d'attirer des clients au rayon biscuits. Fin 2003, un spécialiste du marketing chez Nabisco trouva une solution pour apaiser les consommateurs coupables : un paquet moins menaçant qui promettait d'apporter une dose de self-control au mangeur. Ce concept fut baptisé « pack 100-calories ». Kraft entreprit d'abord de modifier la recette des Oreo pour qu'une poignée de biscuits équivaille à 100 calories. Cela posa quelques difficultés techniques : la garniture à la crème était si riche qu'ils ne pouvaient s'attaquer à la graisse. Ils la supprimèrent donc complètement et ajoutèrent des arômes de crème dans les gaufrettes au chocolat. Les ventes décollèrent. Non seulement les gens retournaient au rayon biscuits, mais ils achetaient

plus d'Oreo, y compris la version classique*.

Cette stratégie était presque trop efficace, et les produits des concurrents de Kraft se vendaient si bien que l'entreprise en était réduite à les regarder avec envie. La menace principale venait du chocolatier Hershey, qui se souciait peu des remords des consommateurs puisque la plus grande partie de son activité se jouait au rayon bonbons et chocolats. C'est ainsi que le Herhsey's Kiss est devenu un titan de la grande distribution, avec 12 milliards de ces chocolats en forme de goutte vendus chaque année. Dès que les ventes faiblissaient, Hershey lançait une nouvelle gamme si tentante que personne ne pouvait y résister. Ainsi le Kiss classique donna naissance au Kiss truffe au chocolat, qui donna naissance au Kiss chocolat noir, qui donna naissance aux Kiss caramel, crème, sucre d'orge, marshmallow, chocolat fondant, et ainsi de suite. C'est avec cette approche « sans pitié » qu'en 2003 Hershey s'attaqua au rayon biscuits, armé des S'mores, l'hybride biscuit-bonbon qui garantissait le maximum de félicité grâce au sel et au sucre de son cracker, à la graisse de son chocolat et à sa garniture au marshmallow. Chargé de 6 grammes de graisses saturées par biscuit, il fit rapidement un carton.

Pour se défendre, Nabisco n'avait à sa disposition que des biscuits moins gras qui faisaient moins envie. Brewster m'assura qu'il avait fait de son mieux pour trouver des recettes qui rendraient les gâteaux plus appétissants sans augmenter les doses de graisses, notamment en essayant une plus forte concentration de cacao. En fin de compte, son équipe n'aurait d'autre choix que de déroger aux quotas imposés par Kraft et de proposer des biscuits plus gras. Au lieu de cela, Kraft créa une nouvelle catégorie baptisée « Choco Pâtisserie » dont les limitations de graisse étaient suffisamment élevées pour concurrencer Hershey. « Nous ne cherchions pas à faire pire que les autres, notre objectif était de proposer un meilleur produit », dit Brewster qui quitta Kraft en 2006 pour devenir PDG de Krispy Kreme, la grande marque de donuts. Seulement, les biscuits qui sortirent des labos de Kraft n'étaient pas exactement allégés. Au contraire, on aurait dit que l'entreprise se goinfrait après avoir laissé tomber son régime. La gamme Oreo passa des packs 100-calories aux Oreo triple double, Oreo banana split, Oreo sundae caramel et Oreo double golden. En 2007, Kraft tenta le tout pour le tout avec l'Oreo cakester, un biscuit mou fourré au chocolat ou à la vanille qui contenait un gramme de graisses saturées, quatre

grammes de sucre et 92 calories supplémentaires.

Pour le centenaire de la marque en 2012, la gamme Oreo atteignit 1 milliard de dollars de ventes aux États-Unis, auxquels venait s'ajouter le milliard de dollars obtenus à l'étranger. Plus encore que les compromis sur les quotas de graisse, cette expansion mondiale mettait en perspective les campagnes anti-obésité. Quand l'entreprise semblait sur le point de perdre des parts de marché, Kraft entreprenait de vaincre ses rivaux en dominant le marché mondial. Sa première manœuvre eut lieu en 2010, avec le rachat de Cadbury pour 19,6 milliards de dollars et la fusion des sections marketing et snack des deux entreprises.

La marque Cadbury était déjà connue en Asie, ce qui fut mis à profit pour le lancement des Oreo. La logique de cette démarche fut détaillée en 2012 par la nouvelle PDG lors d'une réunion avec des analystes de Wall Street qui n'aurait pu être plus différente de celle avec Besty Holden en 2003. Personne ne posa de question sur l'obésité, car ce n'était pas nécessaire. La PDG, Irene Rosenfeld, était concentrée sur une stratégie destinée à augmenter les profits : un raz-de-marée permettant aux snacks de Kraft de conquérir le monde grâce à ce qu'elle

appelait « une spirale vertueuse de croissance ». « Depuis notre association avec Cadbury, le développement de la catégorie s'est accéléré grâce au chocolat. Prenez l'Inde, par exemple. Nous avons pu atteindre des villages reculés en doublant le nombre de vitrines réfrigérées, compactes et très visibles, qui permettent de maintenir le chocolat à la bonne température malgré les fortes chaleurs. Le chocolat au lait Cadbury a augmenté d'environ 30 % l'année dernière. Le marché du biscuit a aussi connu une transformation incroyable. Les Oreo, dont c'était le centenaire cette année, ont montré la voie avec une hausse de 50 % des revenus internes. Les ventes dans les marchés en développement ont augmenté de 500 % depuis 2006, un record pour un produit dit mature, ou pour n'importe quel produit d'ailleurs. »

Les revenus totaux de Kraft ont augmenté de 10,5 % en 2011, soit 54,5 milliards de dollars, ce qui constituait effectivement une belle performance. En 2012, Kraft appliqua la même synergie au marché américain et mit en vente un fromage frais au chocolat Cadbury qui mélangeait la graisse du fromage et du chocolat avec une bonne dose de sucre. Deux cuillerées à soupe de Philadelphia Indulgence contenaient un quart de la dose de graisses saturées et la moitié de la dose de sucre

quotidienne recommandée par l'American Heart Association. En coulisse, cette création posait problème vis-à-vis des quotas de Kraft. Une porte-parole m'expliqua que le produit ne pouvait pas rentrer dans la catégorie « fromage », pour laquelle l'ajout de sucre n'était pas autorisé, et qu'il fut donc classé comme une « pâte à tartiner ». Sur le marché, le mariage d'amour de la sucrerie et du fromage recevait des commentaires dithyrambiques. « Ma femme a vu la pub ce matin, elle s'est levée, elle s'est habillée et elle a couru au supermarché, écrivit un homme sur le site de Kraft. Du chocolat et du fromage à tartiner ! Vous feriez mieux d'aller en acheter avant que Bloomberg ne l'autorise que sur ordonnance. » « Je n'en reviens pas », écrivait un autre. Un troisième : « Si vous ne savez plus quoi faire, étalez-le sur votre main et léchez !!!! » Enfin : « J'ai envie de plonger la tête dedans. »

Tout ça me faisait penser aux travaux d'Adam Drewnoswki concernant les effets de la graisse sur le cerveau, notamment le fait qu'y ajouter du sucre la rendait invisible et repoussait encore un peu le point de saturation. La capacité des industriels à déceler une synergie entre les ingrédients n'est bien entendu pas limitée à la graisse et au sucre. La véritable magie

intervient quand ils font entrer en scène le troisième pilier de leur business : le sel.

* - En 2012, deux économistes de l'USDA ont cherché à réfuter l'idée selon laquelle les aliments sains coûtent plus cher. Ils reconnaissaient que c'était vrai si ceux-ci étaient jugés en fonction de leur apport calorique : les brocolis coûteront effectivement plus cher que des cookies si on retient cette échelle. Mais puisque l'excès de calories était à l'origine de l'obésité, ils ont proposé un autre mode de calcul, en fonction du poids des aliments. Les brocolis coûtent ainsi moins cher au kilo que les céréales et les autres produits manufacturés qui reposent sur les poids plume ultra-caloriques que sont le sucre et la graisse.

* - Je suis toujours réticent à conseiller des trucs de régimes mais les noisettes non salées sont de plus en plus recommandées, notamment par Walter Willett et Richard Mattes, chercheurs à Harvard et à Purdue University. Ils m'ont expliqué que, en plus de contenir beaucoup de protéines et de « bonnes » graisses insaturées, elles ont des pouvoirs de satiété exceptionnels : une poignée donne l'impression d'être rassasié, ce qui permet d'éviter les mauvais snacks (le tout étant de ne pas en manger trop, car elles sont très

caloriques, le risque serait alors de perdre les effets bénéfiques).

* - Le concept ne tarda pas à être décliné dans toutes les catégories de snacks. En 2008, il existait 285 produits disponibles dans ce format, et les ventes crevaient le plafond. À partir de 2009, elles commencèrent à ralentir. Une hypothèse plausible est que le format ne permettait pas d'éviter la surconsommation. Une étude démontra même qu'il marchait encore moins pour les personnes susceptibles de trop manger, car elles se contentaient d'ouvrir un deuxième paquet. De plus, pour enrayer la chute des ventes, les industriels adoptèrent une stratégie qui affaiblissait encore plus l'effet des petits paquets : ils proposèrent plusieurs goûts dans un grand sac, par exemple cinq sortes de chips différentes, ce qui ne faisait qu'augmenter la tentation d'ouvrir tous les paquets les uns après les autres.

TROISIÈME PARTIE

Le sel

« *Tout le monde aime le sel* »

À la fin des années quatre-vingt, une rafale de reportages et d'articles attira l'attention du pays sur une menace grandissante : l'hypertension. Une étude publique démontra qu'un Américain sur quatre était touché et que le nombre de malades continuait d'augmenter. Des groupes de médecins organisèrent des conférences de presse pour donner l'alarme, expliquant que de nombreux patients ignoraient qu'ils avaient une pression artérielle élevée jusqu'à ce que celle-ci entraîne des complications telles qu'une insuffisance cardiaque, d'où son surnom de « tueur silencieux ». Il était difficile de déterminer une cause exacte, mais plusieurs facteurs furent mis en avant, parmi lesquels l'obésité, le tabagisme et le diabète. Sans oublier le sel.

Le problème n'était pas le sel en lui-même, mais le sodium, l'un de ses composants chimiques. Pour ne rien simplifier, les docteurs expliquèrent que le sodium n'était pas complètement néfaste non plus, il

était même essentiel pour la santé, mais les Américains ingéraient dix à vingt fois la dose nécessaire. Lorsqu'il est présent dans l'organisme en grandes quantités, le sodium fait passer les liquides organiques dans le sang, ce qui augmente le volume sanguin et oblige le cœur à pomper plus fort. Conséquence : une forte tension artérielle.

La première cible visée pour réduire la consommation de sodium était évidente : la salière, présente dans toutes les cuisines. L'idée était sensée, car celle-ci trônait sur la table à chaque repas et était devenue un objet valorisé, collectionné et exposé dans les foyers américains. Même les industriels l'avaient compris, comme le montrait la salière en forme de cannette commercialisée par Coca-Cola. Les autorités sanitaires encouragèrent donc les Américains à s'en débarrasser. En 1989, l'American Heart Association proposa une alternative pour assaisonner les plats et lança un mélange garanti sans sel composé de poivre de Cayenne, de basilic, de thym et d'autres herbes. Ils trouvèrent même un slogan accrocheur pour le présenter comme une solution contre l'hypertension : « Délaissez le sel. »

Lors de cette campagne, personne ne prit la peine de vérifier l'hypothèse selon laquelle le sel de table était l'explication de ces consommations excessives.

Les grandes quantités ingérées auraient pourtant dû mettre la puce à l'oreille. Les adolescents et les hommes de moins de 40 ans consommaient près de dix grammes de sel par jour en moyenne, ce qui ne rendait pas compte des doses ingérées par les consommateurs lourds. La consommation des femmes et des jeunes filles s'élevait à un peu plus de cinq grammes par jour, mais ce chiffre démontrait également que la salière n'était pas la seule responsable. D'où venait donc tout ce sel ? La réponse fut publiée en 1991 en conclusion d'une enquête astucieuse décrite dans le *Journal of the American College of Nutrition*. Deux chercheurs donnèrent à soixante-deux adultes friands de sel une salière préremplie pour qu'ils l'utilisent chez eux pendant une semaine. Leur bonne foi était au-dessus de tout soupçon, puisqu'ils travaillaient au Centre Monell de Philadelphie. Certes, le Centre recevait des fonds des grands groupes, y compris des producteurs de nourriture particulièrement salée, mais cela n'empêchait pas les chercheurs de dénoncer les travers de la nourriture industrielle. Puisque leur but était d'identifier la source du sodium présent dans l'alimentation des Américains, ils n'hésiteraient pas à tirer les conclusions qui s'imposeraient.

Ils demandèrent aux participants de noter tout ce qu'ils mangeraient et boiraient pendant une semaine. Pour plus de précision, ils ajoutèrent dans le sel de table un traceur qui apparaissait dans les tests urinaires et permettait de savoir quelle proportion du sel consommé provenait de la salière. Au bout d'une semaine, ils réunirent les données et lancèrent leurs calculs. L'eau consommée par les sujets ne contenait quasiment pas de sodium, elle fut donc exclue. On en trouve dans certains aliments, comme les blettes ou les épinards, mais il aurait fallu qu'ils en mangent des quantités gargantuesques pour que cela fasse une différence significative. Le sodium présent naturellement dans les aliments représentait un peu plus de 10 % de leur consommation de la semaine. Quant à la salière tant décriée, elle représentait à peine 6 % de la consommation totale. Si cette étude avait été menée quelques siècles auparavant, les résultats auraient été fort différents. Ainsi, le poisson salé que mangeaient les Suédois au XVI^e siècle faisait monter leur consommation de sodium à des niveaux bien supérieurs à ceux d'aujourd'hui, et jusqu'à l'invention du réfrigérateur, le sel était utilisé à travers le monde pour conserver la viande et le

poisson.

Lors de cette étude, le sodium présent dans les aliments et le sel ajouté par les sujets ne représentaient à eux deux qu'un cinquième de la consommation totale. D'où venait le reste ? Comme tout le monde à travers le pays, les sujets trouvaient une grande partie de leurs repas au supermarché sous la forme de nourriture industrielle dont la commodité avait un prix : les quantités de sel présentes dans ces produits. Les chercheurs découvrirent que les trois quarts du sel consommé durant la semaine venaient de là. Les entreprises ne se contentaient pas d'en ajouter une pincée, elles en versaient des sacs entiers dans leurs pâtes au fromage, leurs repas préparés, leurs spaghettis bolognaises en boîte, leurs vinaigrettes, sauces salade, pizzas et soupes. Même les gammes prévues pour les diabétiques ou les personnes au régime (les versions sans sucre ou allégées) contenaient d'énormes doses de sel. Pratiquement aucun rayon n'était épargné. Le sel était devenu un moyen d'augmenter les ventes, au même titre que la graisse et le sucre, si ce n'est plus. Ce pouvoir est parfaitement résumé par le principal fournisseur du secteur, Cargill, dans l'un de ses documents promotionnels : « Tout le monde aime le sel. Des

quatre saveurs primaires – sucré, acide, amer, et salé – c’est le plus dur à abandonner. Pas étonnant, le sel, ou chlorure de sodium, donne tout leur goût aux aliments comme le bacon, la pizza, le fromage, les frites, les cornichons, les sauces salade, les snacks et le pain. »

Les gens n’aiment pas le sel, ils en raffolent. Selon le point de vue, le supermarché est une mine d’or ou un champ de mine regorgeant de plats salés. Pour vous donner une idée, retenez que les autorités fédérales recommandent de consommer au maximum 2 300 milligrammes de sodium par jour. Ce plafond a été abaissé en 2010 pour les populations à risque : les personnes âgées de plus de 51 ans, les Afro-Américains de tout âge et les personnes souffrant de diabète, d’hypertension et de problèmes rénaux. Il était conseillé à ces 143 millions d’individus, plus de la moitié de la population adulte, de maintenir leur consommation de sodium en dessous de 1 500 milligrammes par jour.

Sachant cela, on voit aisément pourquoi la plupart d’entre nous consomment jusqu’à deux fois la dose recommandée. Il suffit de lire les étiquettes, y compris celles des produits proposés par des groupes se targuant d’avoir des pratiques saines : le

minestrone bio de chez Amy's contient 580 milligrammes de sodium pour 25 centilitres et la sauce de pâtes Paul Newman 650 milligrammes pour une quantité équivalente. Je regardai la liste d'ingrédients de l'un de mes produits préférés, la dinde surgelée de chez Hungry Man. Le sel y apparaissait neuf fois, plus que tout autre ingrédient. Il était présent dans la viande, la sauce, la farce, les pommes de terre et dans des ingrédients plus mystérieux comme « l'arôme de dinde » et « l'arôme de pomme de terre ». Le plat contenait au total 5 400 milligrammes de sodium, plus que la dose recommandée pour deux jours.

Pour comprendre pourquoi quiconque aurait envie d'avaler l'équivalent de trois jours et demi de sel en une seule fois, je me tournai de nouveau vers les chercheurs de Monell. Ceux qui avaient mené l'expérience de la salière avaient changé de spécialité et travaillaient désormais sur la texture de la graisse, mais le Centre employait néanmoins l'une des autorités sur le sujet. Il s'appelle Paul Breslin, il est biologiste spécialisé en psychologie expérimentale. Il enseigne et dirige également un laboratoire à la Rutgers University, à 75 kilomètres au nord de Monell, là où je l'ai rencontré. Son laboratoire

comprend une salle de test classique divisée en différents postes. Dans une pièce voisine, il mettait au point quelque chose de plus inhabituel : dans un petit casier métallique qui ressemblait à un réfrigérateur, mais dont la température était fixée à 25 degrés, Breslin élevait des drosophiles pour percer les mystères du sel. En effet, elles peuvent être facilement manipulées génétiquement et leurs goûts sont étonnamment proches de ceux des humains. « Elles aiment et détestent à peu près les mêmes choses que nous, m'expliqua-t-il. Nous aimons ce qui est fermenté et elles adorent le vin, la bière, le fromage, le vinaigre et le pain. C'est pour ça qu'elles s'installent dans nos cuisines. » Les mouches apprécient également des niveaux raisonnables de sel dans leur alimentation. Les manipulations génétiques ont permis de comprendre le mécanisme cellulaire grâce auquel notre bouche détecte le sel. Plus récemment, Breslin s'est intéressé à la raison pour laquelle nous aimons tant le salé. Après tout, il ne s'agit que d'un simple minéral blanc que l'on déterre ou que l'on extrait de l'eau de mer.

Breslin fait partie des chercheurs qui aiment la nourriture qu'ils étudient et qui réfléchissent beaucoup à la nourriture qu'ils aiment. Comme nombre de ses collègues, il n'hésite pas à faire des

reproches aux géants de l'agroalimentaire, sa marotte étant les glaces allégées destinées aux personnes qui veulent perdre du poids : « Je crois que l'objectif quand on propose une glace allégée en graisse et en sucre, ce qui est de toute façon un oxymore d'après moi, c'est de faire en sorte que les gens en mangent quinze litres par jour. Ce n'est pas pour ça que la glace est normalement conçue. » Breslin mange de la glace pour ce qu'elle est, une sucrerie à consommer en petites quantités. Sa nouvelle passion – comme chercheur et comme mangeur – est l'huile d'olive. Les versions les plus fines et les plus chères provoquent un picotement au fond de la gorge qu'il a étudié car il ressemble aux irritations causées par l'Ibuprophène. Le composant anti-inflammatoire, présent dans la nourriture ou les médicaments, peut se montrer efficace dans la prévention des maladies. Ses amis se sont mis à lui envoyer des bouteilles de qualité, pas pour qu'il les étudie, mais pour qu'il les goûte, parfois directement au goulot afin de mieux apprécier leur bouquet.

Ce qu'il préférait par-dessus tout, c'était le salé. Je pus m'en rendre compte quand il m'emmena déjeuner chez un traiteur grec : la feta baignait dans le sel, tout comme les tourtes aux épinards. « Tu

devrais goûter ça, tu verras ce que je veux dire. Ce sont mes préférées », me dit-il en m'indiquant un bol d'olives vertes imbibées d'une sauce aillée et très salée. Elles étaient effectivement délicieuses et je décelai la joie dans les yeux de Breslin quand il en mangea une à son tour. « J'avais une tension assez haute avant, et on m'avait dit de faire attention. Mais elle est redevenue normale il y a quelques années, alors je peux manger ce que je veux. J'adore le salé, je ne sais pas si c'est la gratification psychologique causée par un aliment délicieux ou si le sel a un effet physiologique sur moi, mais j'ai l'impression que ça me fait me sentir *mieux*. Pas dans le sens où je me sens revigoré après avoir fait du sport, mais plutôt réconforté comme après avoir mangé une bonne glace. »

De retour à son labo, nous nous sommes penchés sur les explications scientifiques de tout ce plaisir, mais il fut vite évident que le pouvoir d'attraction du sel restait en grande partie un mystère. L'idée même qu'il puisse provoquer de la joie semble folle, puisqu'il s'agit d'un minéral dénué de toute valeur nutritive, à l'inverse du sucre et de la graisse qui viennent des plantes et des animaux et qui contiennent des calories nécessaires pour ne pas dépérir. Le stimulus que provoque leur ingestion

vient bien de la partie du cerveau chargée de récompenser les actions qui permettent la survie ou la perpétuation de l'espèce, comme l'alimentation ou la reproduction.

Bien entendu, il ne faut pas sous-estimer l'importance du sodium pour notre bien-être. En 1940, des chercheurs firent état du cas d'un enfant souffrant d'une maladie diminuant sa capacité à absorber le sodium. Il savait instinctivement qu'il avait besoin d'énormes quantités de sel pour survivre : l'un de ses premiers mots fut « sel », à un an il léchait ses crackers et plus tard il commença à le manger directement dans la salière. Ses parents et les médecins n'avaient aucune idée de sa maladie, et lors d'un séjour prolongé à l'hôpital, il mourut faute de pouvoir manger des aliments suffisamment salés. Même dans des cas moins extrêmes, une carence en sodium peut poser problème ; des études ont montré que cela ralentissait le développement osseux et musculaire des rats et réduisait la taille de leur cerveau. Pourtant, la plupart des gens n'en ont besoin que d'une minuscule dose, ce qui n'explique pas pourquoi tout le monde ou presque est tenté d'en ingérer de telles quantités.

Une partie de l'explication est liée à la carte de la

langue, selon laquelle les zones dévolues au sel se trouvent sur les bords et à l'avant. Cette carte est fautive et le goût salé est perçu dans l'ensemble de la bouche, qui fonctionne comme une véritable éponge couverte de capteurs, ceux-ci étant présents jusque dans les organes. Tout cela tendrait à prouver que le corps humain est équipé pour nous faire consommer beaucoup de sel, un désir qui remonterait à l'évolution. Quand tous les animaux vivaient dans les océans, ils n'avaient aucun problème puisqu'ils évoluaient dans de l'eau salée. Mais sur terre, le climat était d'abord chaud et sec et les créatures pré-humaines qui sont sorties des flots ont pu développer les récepteurs comme un moyen de s'assurer que le sel ne serait pas négligé lors de la recherche d'aliments.

Tout cela est plausible, mais les humains d'aujourd'hui ne se contentent pas de se souvenir du sel, ils s'en gavent, d'où les doses invraisemblables que l'on retrouve dans la dinde de chez Hungry Man. Ou dans le pop-corn du Yankee Stadium, tellement salé que j'ai raté le début de deux manches lors d'un match que j'étais allé voir avec mes enfants : la première parce que je faisais la queue pour les pop-corn, la deuxième parce que je devais leur acheter à boire. Le désir irrépressible de certains aliments est

un sujet que les grandes entreprises qui financent le Centre de Monell ne tiennent pas à aborder. Mais Breslin, lui, n'hésite pas à établir un lien entre la nourriture salée et un sujet encore plus délicat : la toxicomanie.

L'idée que certains aliments agissent dans l'organisme comme des stupéfiants est présente dans les cercles scientifiques depuis une vingtaine d'années. L'un des articles préférés de Breslin fut publié en 1991 par un professeur de psychiatrie de l'Université de Cincinnati nommé Stephen Woods. Il y comparait la nourriture et les stupéfiants, remarquant que l'un et l'autre posaient un problème considérable à l'organisme du fait de son but fondamental : maintenir un équilibre. Cet état est connu sous le nom d'homéostasie, et la drogue comme la nourriture ont tendance à tout chambouler. « Tout ce qu'on mange passe dans le sang, or le corps souhaite que les substances présentes dans le sang – dioxyde de carbone, oxygène, sel, potassium, lipides et glucose – restent à un niveau constant, m'expliqua Breslin. Notre corps préférerait sans doute qu'on ne mange pas et qu'une sorte d'intraveineuse magique nous permette de tout maintenir à niveau. Quand on mange, on envoie tous

ces trucs dans le sang, ce qui est contraire au concept d'homéostasie, alors le corps réagit en disant : "Qu'est-ce que tu me fais ? Je dois m'occuper de tout ça." Il faut faire en sorte que l'on revienne à un niveau homéostatique. L'insuline par exemple fait partie des substances qu'on libère pour faire passer le sucre du sang aux cellules. C'est pareil pour la drogue, quand on s'en injecte, le corps dit : "La vache, qu'est-ce tu as fait ?" Il essaie de métaboliser ces choses et il existe un grand nombre de stratégies d'adaptation. »

Les liens les plus intéressants entre les aliments riches en sel, sucre et matières grasses et les stupéfiants se trouvent dans le cerveau. Une fois ingérés, ils suivent tous le même circuit neurologique jusqu'aux zones du plaisir qui nous récompensent quand nous faisons ce qui est bon pour notre corps. Ou, dans le cas présent, ce que notre cerveau croit être bon. L'un des articles les plus étonnants concernant les effets du sel sur le cerveau a été publié en 2008 par des chercheurs de l'Université de l'Iowa. Intitulé « Psychobiologie de la consommation pathogène de sodium », il traitait des envies de sel tellement fortes chez certaines personnes qu'elles pouvaient entraîner des maladies.

Une revue de littérature approfondie permet aux auteurs de conclure que le sel, « du fait de ses propriétés addictives », pouvait être rangé dans la même catégorie que « le sexe, l'exercice physique, les graisses, les féculents et le chocolat », à savoir les choses dont l'excès représentait des dangers.

Pour des raisons évidentes, le mot « addiction » est un sujet particulièrement sensible pour les industriels qui préfèrent parler d'envie, de désir ou de petite faim. Pour eux, le terme évoque un junky braquant une supérette pour s'acheter une dose. En réalité, la nourriture industrielle est si bon marché que personne n'a besoin de faire un hold-up pour en obtenir, d'autant que dans ce cas précis la supérette tient le rôle du dealer. En 2006, un cabinet d'avocats comptant des cigarettiers et des entreprises agroalimentaires parmi ses clients rédigea un rapport édifiant sur les procès que risquait le secteur si certains essayaient de le tenir pour responsable de l'épidémie d'obésité. Les auteurs concluaient que les industriels étaient dans l'ensemble couverts légalement mais que la stratégie utilisée dans les procès du tabac ne pourrait pas aussi bien fonctionner. Une grande partie de ce document est consacrée à la question de l'addiction et propose un argumentaire pour convaincre un jury que la

nourriture n'est pas addictive. Les juristes ne nient pas qu'il existe des similitudes entre la surconsommation et la toxicomanie, mais ils soutiennent que le mot « addiction » a des traits définitoires qui ne peuvent s'appliquer au désir de nourriture, notamment des symptômes de manque extrêmement douloureux : « Désigner la surconsommation de chocolat sous le terme d'«addiction au chocolat», même si cette pratique est associée à un haut degré de réconfort et à une consommation instable, fait courir le risque de banaliser les addictions sérieuses. »

Paul Breslin pose néanmoins la question en des termes différents. Il souligne, entre autres, le fait que, lorsque des personnes consomment une drogue depuis un certain temps, leur motivation n'est plus tellement de profiter du plaisir qu'elle leur procure (le trip) mais d'éviter l'horrible sensation du manque. De même, quand on a faim, on ne recherche pas le bienfait initial de la nourriture, l'apport calorique qui permet de rester en vie, mais on répond au signal de l'organisme qui dit qu'il ne veut pas se retrouver en position de *besoin*. La plupart des Américains ne ressentent jamais la véritable douleur causée par la famine, celle qui tord les boyaux. Prenez le nombre

de fois où l'on dit que l'on a faim au cours d'une journée. « À quelques exceptions près, on peut passer sans problème une journée entière sans boire ni manger car le corps a suffisamment de calories en réserve. Mais les gens qui jeûnent pendant toute une journée se sentent très mal. Le corps s'attend à être nourri, et si ce n'est pas le cas il met en place une série de mécanismes qui provoquent cette sensation. En fin de compte, on se nourrit pour ne pas souffrir. »

Cette idée me rappelait une étude de Howard Moskowitz dans laquelle il montrait que l'on était attiré par des aliments très sucrés, salés et gras pour des raisons indépendantes de la faim. Ces raisons sont des signaux émotionnels et le désir d'éviter la sensation horrible que le corps génère pour se défendre contre la faim extrême. Cette peur est profondément enfouie et les industriels savent parfaitement sur quel bouton appuyer pour la faire ressurgir. On peut penser par exemple à une publicité pour les Snickers dont le slogan a été acclamé par les professionnels : « Ne laissez pas la faim vous tomber dessus. »

Au-delà des questions de sémantique, le secteur agroalimentaire avait un problème bien plus gênant : des chercheurs ont découvert que les industriels

créaient un désir qui n'existait pas auparavant. Les bébés aiment le sucre dès leur naissance, comme le démontre une expérience simple : donnez une goutte d'eau sucrée à un bébé et il vous sourira immédiatement. À l'inverse, ils n'aiment pas le sel, du moins pas avant leurs six mois, et encore, il faut les amadouer. Les chercheurs de Monell ont mené des expériences pour remonter aux origines de notre goût pour le sel. Ils ont donc suivi soixante et un bébés dès leur petite enfance. Ils les ont séparés en deux groupes, en fonction de l'alimentation que leur proposaient leurs parents : un groupe mangeait les mêmes céréales, les mêmes crackers et le même pain salé que les adultes, l'autre recevait de la nourriture pour bébé, des fruits et des légumes peu salés.

Ils voulurent ensuite savoir si le goût pour le sel différait d'un groupe à l'autre. Les résultats, publiés en 2012 dans *l'American Journal of Clinical Nutrition*, firent grand bruit parmi les législateurs et les professionnels. Les chercheurs de Monell, emmenés par Leslie Stein, avaient donné des solutions salines aux enfants âgés de deux mois. Tous les avaient rejetées ou s'étaient montrés indifférents. Mais à six mois, quand ils furent de nouveau testés, ils se divisèrent en deux groupes :

ceux qui avaient mangé des fruits et des légumes préféraient toujours l'eau plate à la solution saline, à la différence de ceux qui avaient un régime salé. Les goûts des deux groupes étaient de plus en plus marqués au fil du temps. « Les mères ont signalé que les jeunes enfants exposés à une nourriture salée et riche en féculents à partir de six mois étaient plus susceptibles de lécher le sel se trouvant à la surface des aliments et qu'ils avaient plus tendance à manger du sel seul. » Ils n'avaient bien sûr pas besoin de se jeter sur la salière, car on leur donnait dès la crèche des aliments chargés en sel vendus dans les supermarchés : chips, bacon, soupe, jambon, saucisse, frites, pizza, crackers. Gary Beauchamp, directeur de Monell et co-auteur de l'étude, me rappela l'impact qu'elle a eu lors de sa publication, soulignant qu'elle portait sur les enfants qui, à la naissance, n'aiment pas le sel. Cela signifie qu'on peut inculquer ce goût, ce qui a ensuite des effets durables sur leurs habitudes alimentaires. « Nos résultats prouvent que si on veut réduire la consommation de sel au sein de la population, il faut commencer dès le plus jeune âge, car les bébés et les enfants sont particulièrement vulnérables », conclut-il.

Il se trouve que je n'étais pas le seul à demander l'aide des chercheurs de Monell pour comprendre les pouvoirs du sel. En 2005, quand Washington provoqua une vague de panique au sein de l'agroalimentaire en conseillant aux Américains de réduire leur consommation, certaines des plus grandes entreprises du secteur montèrent un groupe qu'ils baptisèrent Consortium pour le sel, afin de prendre des mesures contre cette menace. Son existence resta confidentielle de peur de susciter une attention indésirable, mais les cadres qui m'en parlèrent me révélèrent également qu'ils avaient fait appel à Monell pour les aider à sortir de cette situation fâcheuse. Le but était de comprendre ce qui rendait le sel si appétissant pour ensuite trouver des moyens de diminuer sa présence. Les contraintes étaient les mêmes que pour le sucre et la graisse : cette démarche ne devait affecter les ventes en aucune façon et les produits devaient rester tout aussi appétissants.

Cependant, plus ils étudiaient le sel, plus ils se rendaient compte que le consommateur n'était qu'une partie du problème. Les industriels étaient eux aussi totalement accros, et en utilisaient chaque année une quantité absolument ahurissante : 2,5 millions de tonnes. Le fait qu'un goût salé pousse

les gens à finir leur sachet de pop-corn n'est que l'un des nombreux pouvoirs du sel, sans doute le plus magique des trois ingrédients essentiels à la nourriture industrielle. Il est la solution à de nombreux problèmes que la fabrication en usine ne manque pas de poser. Sans lui, les cornflakes ont un goût métallique, les crackers sont amers et collent au palais et le jambon devient caoutchouteux. L'ajout de sel n'a parfois rien à voir avec le goût, dans les usines de fabrication de pain de mie, par exemple, il empêche les batteurs géants de s'encrasser et il ralentit le processus de levage lors de la cuisson.

Sa mission la plus importante consiste à corriger un fléau de l'alimentaire : le goût de réchauffé. Celui-ci est causé par l'oxydation des graisses contenues dans la viande, ce qui lui donne un goût de carton ou de poil de chien mouillé quand elle est réchauffée après avoir été précuite. « Une fois que le goût de réchauffé apparaît, vous êtes cuits, pour ainsi dire, déclara Susan Brewer, professeure en sciences de l'alimentation à l'Université de l'Illinois. Le goût et l'odeur sont détectables même à des niveaux très bas. La cantine de mon université sert des sandwiches confectionnés avec les restes de rôti de la veille et ils sont dégoûtants. C'est à cause du goût de réchauffé,

les gens y sont très sensibles. » C'est là que le sel joue un rôle d'antidote. L'un des remèdes les plus efficaces contre ce mal est pourtant un mélange d'herbes contenant entre autres du romarin, dont les antioxydants neutralisent la détérioration de la viande. Mais les herbes coûtent cher, alors les industriels s'assurent que leurs recettes contiennent suffisamment de sel pour masquer le goût de carton ou de poil de chien.

Pour ne rien arranger, certains additifs sont également chargés de sodium. Ces composés servent à retarder l'altération microbienne ou à lier des ingrédients, comme par exemple les protéines et la graisse dans le fromage industriel. Le citrate de sodium, le phosphate de sodium et le pyrophosphate de sodium sont autant de composants devenus essentiels pour rendre la nourriture appétissante et lui permettre d'être conservée plus longtemps. Ils contiennent certes moins de sodium que le sel, mais ils sont extrêmement répandus. Le plat surgelé Hungry Man dont il était question plus haut comprenait ainsi neuf composés de sodium différents.

La dépendance du secteur alimentaire au sel et au sodium est particulièrement criante quand on regarde les étiquettes, ou quand on considère les

réactions au moindre geste de Washington. En 2010, quand le Comité fédéral abaissa la dose maximale recommandée pour les personnes vulnérables à 1 500 milligrammes par jour, les industriels firent des pieds et des mains pour le faire revenir sur ses recommandations. Kellogg envoya une lettre de vingt pages au ministère de l'Agriculture qui énumérait les raisons pour lesquelles le sel et le sodium étaient vitaux et devaient être employés dans des quantités qui rendaient la limite des 1 500 milligrammes impossible à tenir. « De sévères contraintes techniques limitent les possibilités de réduire drastiquement les concentrations de sodium tout en maintenant la faveur du public, essentielle à la rentabilité de ce produit sur le marché. Nous prions le Comité de tenir compte de ces contraintes », implorait le céréaliier. Kellogg ne mentionnait pas explicitement le goût de réchauffé, mais faisait allusion aux capacités du sel à contrebalancer les aspects négatifs de la nourriture industrielle pleine d'additifs susceptibles de générer des goûts déplaisants. Il n'était d'ailleurs pas nécessaire que les aliments aient un goût salé pour que le sel joue un rôle essentiel dans leur succès. « La capacité du sel à rehausser d'autres goûts et/ou à masquer les goûts

plus indésirables (par exemple l'amertume) dans des aliments qui ne sont pas obligatoirement salés est des plus importantes. Les produits concernés sont le pain, les céréales, le fromage, les entrées et bien d'autres. »

Kellogg, comme d'autres professionnels, en profita aussi pour rejeter la faute sur les consommateurs, décrivant le sel en des termes qui faisaient penser à de la drogue. Il était question de la « psychobiologie derrière un besoin inné » et du « caractère quasiment inexplicable de cette envie ». « Le goût est de loin le facteur le plus déterminant dans l'achat et la consommation de nourriture », poursuivaient-ils, citant une étude récente. Les personnes interrogées pour ce sondage reconnaissaient qu'elles n'agissaient pas suffisamment pour manger sainement, et les trois quarts d'entre elles avançaient la même explication à cet échec : « Je ne veux pas renoncer à la nourriture que j'aime. » Il existe pourtant un espoir concernant le sel : la dépendance peut être facilement renversée, il suffit de ne pas manger de nourriture industrielle pendant quelque temps.

Cette idée, bien connue de ceux qui sont forcés de suivre un régime pauvre en sodium, fut étudiée par Gary Beauchamp, qui monta une expérience en 1982, quand le sel fit son apparition sur le radar des

régulateurs fédéraux. Il suivit six femmes et trois hommes qui réduisirent de moitié leur consommation de sel en évitant certains produits manufacturés. Il ne se passa rien pendant les premières semaines, si ce n'est un léger sentiment de manque. Puis, petit à petit, un changement radical intervint. Les sujets ne perdirent pas le goût du sel, au contraire, leurs bourgeons gustatifs – autrefois bombardés par des aliments salés – y devinrent plus sensibles, il leur fallait donc désormais des doses moins importantes pour en goûter les plaisirs. Beaucoup moins importantes même, suffisamment basses pour leur permettre de redescendre sous les limites préconisées par le gouvernement fédéral. « Au bout de douze semaines de régime, on les a autorisés à saler leurs plats autant qu'ils le souhaitent, et ils ont rajouté environ 20 % du sel que nous avons retiré », me raconta Beauchamp. Les sujets étaient désintoxiqués, ou du moins ils n'avaient plus envie d'ingérer les quantités de sel dangereuses pour leur santé. C'était une bonne nouvelle pour ceux qui souhaitent s'en libérer. Mais je découvris bientôt que les industriels étaient confrontés à des difficultés bien plus importantes pour se débarrasser de leur propre dépendance.

« *Ce goût salé dont vos clients
raffolent* »

Par une fraîche matinée d'avril 2012, je pénétrai dans un immeuble de bureaux moderne à Hopkins (Minnesota), à quinze kilomètres de Minneapolis. Le bâtiment abritait le siège de Cargill, le géant qui valait 134 milliards. Je traversai le hall, retirai mon badge, passai le portail de sécurité et pris l'ascenseur jusqu'au cinquième étage. Les portes s'ouvrirent sur un *open space* apparemment infini où des hommes et des femmes fixaient des écrans d'ordinateur. L'ambiance était on ne peut plus morose.

Mon guide m'expliqua qu'ils avaient de bonnes raisons d'avoir le blues. Cela faisait plusieurs mois que le département qui vend le sel pour les routes attendait que le téléphone sonne. L'hiver précédent, le quatrième plus chaud de l'histoire d'après les spécialistes, avait été accueilli favorablement par tout le monde sauf eux. En effet, il n'avait pas neigé ni gelé dans les Grandes Plaines, le Midwest et sur la côte est, il n'y avait donc pas eu de verglas sur les

routes. Or, les routes verglacées sont le meilleur atout de Cargill. Mark Klein, le porte-parole de l'entreprise, me rapporta un des dictons qui circulent en interne : « Noël au balcon, les ventes touchent le fond ».

L'ambiance était bien différente à l'autre bout de l'étage où tous les employés semblaient radieux et ne se souciaient pas du réchauffement climatique. Au contraire, s'ils buvaient des litres de café, ce n'était pas pour éviter de s'endormir mais pour tenir le rythme infernal des commandes. Le sel qu'ils vendaient n'était pas destiné aux routes, mais à leur client le plus fidèle – et le plus dépendant : le secteur agroalimentaire. Les dirigeants de l'entreprise m'expliquèrent que le sel qu'ils vendaient aux professionnels était loin d'être ordinaire. Dans ses usines, Cargill crée une vaste palette de formes et de designs. Le sel y est écrasé, moulu, pulvérisé, effrité et remodelé de centaines de façons, le tout dans un simple but : maximiser son pouvoir. Son catalogue comporte actuellement quarante sortes de sel, de la poudre fine aux gros grains, et tous sont conçus pour que le client en ait pour son argent. Il faut néanmoins savoir que les sels les plus high-tech coûtent à peine vingt cents le kilo, ce qui est tellement peu que les industriels dépensent plus

pour l'eau courante dans leurs usines.

Malgré ce prix dérisoire, les sels de Cargill sont des machines à félicité parfaitement conçues. Quand les fabricants de pop-corn font appel à eux, ils leur proposent un flocon spécialement pensé pour s'accrocher à tous les recoins de ce drôle de snack et frapper un grand coup sur les bourgeons gustatifs. Quand les usines de fromage et de viande appellent, Cargill sort un sel réduit en une poudre si fine qu'elle rend plus facile l'assimilation par notre organisme et notre cerveau. Les fabricants de soupe lyophilisée, céréales, farine et snacks divers optent pour une variété de sel de mer contenant des additifs qui l'empêchent de se cristalliser. « Notre large catalogue peut vous aider à satisfaire vos clients », écrit Cargill dans ses documents promotionnels.

J'ai une préférence pour un sel casher, le Diamond Crystal, que j'utilise aussi bien pour cuisiner des brocolis à la vapeur que du gigot d'agneau*. Ce sel, produit à Saint Clair, dans le Michigan, est vendu aux professionnels et aux cuisiniers amateurs. Malgré son apparence banale, il est le résultat d'une conception ingénieuse et complexe. Son attrait commence dès le toucher : les cuisiniers adorent l'effriter entre leurs doigts. En 2009, Cargill engagea

le célèbre chef Alton Brown comme porte-parole de la marque. Dans les vidéos promotionnelles, on le voit en verser avec enthousiasme sur tous les types de produits, y compris des cookies, des fruits et de la glace. « Le sel ! C'est le composé le plus fin qui puisse honorer notre palais », s'exclame-t-il.

La magie du sel casher réside surtout dans ce qui se passe après l'assaisonnement. Grâce à une technique d'évaporation nommée procédé d'Alberger, les cristaux ont la forme d'une pyramide à base quadrilatérale et aux bords plats qui adhère à la nourriture. De plus, ces pyramides sont creuses pour leur donner le maximum de contact avec la salive. Enfin, cette forme unique leur permet de se dissoudre trois fois plus vite que le sel normal et de courir jusqu'au cerveau pour procurer un choc plus rapide et plus puissant. Cargill appelle cela « l'explosion du goût ». Il est envoyé par camions entiers, sur des palettes contenant trente sacs de 35 kilos. Il est décliné pour répondre à tous les besoins du secteur : « Flocons » pour le fromage et la viande fumée, « flocons spéciaux » pour les crackers et les gressins, « flocons fins » pour les glaçages et les soupes et le « sel shur-flo » qui contient trois additifs (ferrocyanure de sodium, silicoaluminate de sodium et glycérine) pour assurer un flux constant et éviter la

poussière d'usine. Dans toutes ses opérations, l'entreprise est très fière du produit qu'elle fournit et du service qu'elle apporte. Elle est ainsi devenue l'une des entreprises les plus puissantes du monde, avec une augmentation de revenus de 12 % et 1,2 milliard de bénéfices en 2012. Et Cargill est bien évidemment le premier fournisseur du secteur agroalimentaire.

Pas la peine de courir acheter des actions, il n'y en a pas. Cargill est une entreprise privée, contrôlée majoritairement par la centaine de descendants du fondateur, William Wallace Cargill. Fils d'un capitaine de navire écossais, il démarra en 1865 avec un simple entrepôt à grain situé à Conover, dans l'Iowa, un emplacement stratégique puisqu'il s'agissait du bout de la Western Railroad Line. Jusqu'à ce jour, Cargill n'a jamais rien fait pousser et l'entreprise ne possède pas de terre. Mais elle fournit aux agriculteurs tout ce dont ils ont besoin pour réaliser des profits, depuis les engrais jusqu'aux options d'échanges boursières. Elle transporte les céréales et les betteraves cultivées à travers le monde plus vite et plus efficacement que quiconque. Cargill n'est pas qu'un maillon de la chaîne alimentaire. Avec ses silos à grain en Roumanie, ses docks au

Brésil, ses 140 000 employés dans soixante-cinq pays, ses 350 cargos mouillant dans 6 000 ports, Cargill est *la* chaîne alimentaire mondiale.

L'entreprise est surtout à la tête d'une affaire de 50 milliards de dollars, celles des composants alimentaires, de sorte que tout ce que vous mangez et buvez dans la journée contient au moins un ingrédient vendu par Cargill. L'entreprise moule de la farine pour le pain, produit du malt pour les brasseurs, sèche du maïs pour les céréales et les snacks et extrait du chocolat des fèves de cacao. Plus important encore, Cargill fournit les trois piliers de la nourriture industrielle. Chaque jour, elle produit environ 2 200 tonnes de sel, et elle applique son savoir-faire au sucre et à la graisse. Elle propose des huiles et des matières grasses pour la friture, les glaçages et les crèmes, des sirops de maïs pour les sodas et cinq variétés de sucre de canne ou de betterave pour les boissons en poudre, les bonbons, les condiments, les céréales, la viande, les produits laitiers et la pâtisserie.

Du fait de sa position dominante, Cargill a aussi les moyens de réagir rapidement et d'offrir des solutions quand les inquiétudes des consommateurs deviennent problématiques. Ces dernières années, elle a sorti le Truvia, un édulcorant sans calorie

réalisé à partir du stevia d'Amérique du Sud, l'huile Clear Valley Oméga 3, garantie sans graisses saturées et le Barliv, une fibre extraite de l'orge pour réduire le cholestérol. Aussi, quand le sel fut attaqué par les régulateurs et les associations de défense des consommateurs en 2005, Cargill eut l'une de ses idées les plus ingénieuses.

Le sel est devenu un élément important dans les profits de Cargill en 1955. Pendant des années, les bateaux de l'entreprise avaient descendu le Mississippi pour transporter des céréales du Midwest à La Nouvelle-Orléans, où elles étaient ensuite expédiées partout dans le monde. Les bateaux remontaient ensuite le fleuve pour récupérer un autre chargement. Plutôt que de les faire voyager à vide, un manager proposa alors de les utiliser pour rapporter du sel provenant des immenses mines du sud de la Louisiane. Aujourd'hui, Cargill produit 770 000 tonnes de sel alimentaire par an*. À partir de 2005, Cargill fut contraint de modifier son discours. Certes, le Comité fédéral pour la nutrition reconnaissait que l'objectif de 2 300 milligrammes de sodium par jour était difficile à atteindre, mais il remarquait que, si chacun arrivait à réduire sa consommation quotidienne de sel d'au moins

2,5 grammes, cela permettrait d'éviter 92 000 crises cardiaques, 59 000 attaques, et 81 000 morts, soit une économie de frais de santé de 20 milliards de dollars.

Alors que certains chercheurs remettaient ces chiffres en question, Cargill reconnut auprès de ses clients qu'elle acceptait le postulat selon lequel l'excès de sel était mauvais pour la santé. Une cadre de l'entreprise, Kristen Dammann, me confia qu'« un lien a été établi entre une consommation excessive et une forte tension, or la tension provoque des accidents cardiaques. L'idée est donc de réduire le sodium, pour minimiser les risques d'hypertension et les risques cardiaques », conclut-elle. Comme si cela ne suffisait pas, Cargill avait d'autres mauvaises nouvelles pour ses clients. En Angleterre, les autorités ne se contentaient pas de publier de vagues recommandations. Consciente qu'une grande partie du sel consommé par le public venait du secteur agroalimentaire, la Food Standards Agency décida en 2003 de responsabiliser les industriels. Elle définit les quantités de sodium qu'ils pouvaient ajouter dans les aliments, fixant des limites pour des dizaines de produits comme le pain, les cookies et les plats surgelés. Le système était fondé sur le volontariat,

mais les autorités poussèrent les industriels à atteindre ces objectifs, qui, du point de vue de certains, étaient plutôt inquiétants : moins 30 % dans les soupes, moins 16 % pour le pain, moins 10 % pour la viande, etc.

Aux États-Unis, les groupes de consommateurs commençaient eux aussi à mettre la pression sur les industriels. En 2005, le Centre pour la science dans l'intérêt commun publia un rapport à charge intitulé : « Sel : le tueur oublié et l'échec de la FDA ». Le groupe s'était montré sceptique quand la FDA avait gentiment demandé aux industriels d'y aller doucement sur le sel. C'était en 1983, ils avaient alors commencé à surveiller l'évolution d'une centaine de marques, comme les soupes Campbell et les Lunchables. Les taux de sel avaient diminué de 5 % sur la période 1983-2003, mais depuis 1993, à cause du manque de vigilance de Washington, ces produits étaient devenus plus salés (6 % d'augmentation jusqu'en 2003). « Malgré les avertissements de l'État et des professionnels de santé au cours des vingt-cinq dernières années, les Américains mangent aujourd'hui plus de sel. Des milliers d'aliments préconditionnés contiennent un quart ou plus de la dose quotidienne maximale recommandée. »

Un problème demeurait : sans sel, les entreprises

agroalimentaires cesseraient tout simplement d'exister. Intervint alors Cargill, qui engagea des chercheurs, leur fournit un microscope électronique à balayage coûtant 750 000 dollars et leur demanda de trouver une solution à la dépendance du secteur. Pour observer leurs travaux, je me rendis à deux pas du siège de l'entreprise dans une grande cuisine de test dont les volets étaient fermés pour éviter l'espionnage industriel. Jody Mattsen, l'une des techniciennes, m'avait préparé une dégustation de pain de mie. « Beaucoup pensent qu'il suffit de retirer le sel, puisque c'est la principale source de sodium. Mais voilà ce que ça donne quand on prépare du pain sans ajouter de sel », me dit-elle me tendant une tranche. Je goûtai et m'étouffai. Elle avait un goût métallique et ne ressemblait pas du tout au pain gonflé et léger que l'on achète au supermarché. Elle était pleine de grosses poches d'air, sa texture était grossière et sa croûte pâle. Puis elle me tendit une tranche préparée avec la solution que Cargill proposait à ses clients. Ce pain avait une apparence et un goût tout à fait satisfaisants, mais il contenait pourtant 33 % de sodium en moins. Le truc de Cargill : le remplacer par du chlorure de potassium.

Si le chlorure de potassium, blanc et cristallin, ressemble beaucoup au sel à première vue, il est aussi similaire sur le plan chimique. « Actuellement, c'est l'élément le plus proche du sel que nous connaissions, me dit Mattsen. Vous vous souvenez de la classification périodique des éléments ? Dans le tableau, le potassium, dont le symbole est K, est juste en dessous du sodium, Na, ce qui signifie qu'ils ont des propriétés analogues. » Son chlorure est le même que celui du sel, dont le nom chimique est d'ailleurs chlorure de sodium. Du point de vue culinaire, le chlorure de potassium était grosso modo du sel sans sodium : le même goût, mais sans les attaques cardiaques. J'étais intrigué et commençai à m'interroger sur mes comparaisons entre le sel et la drogue. Si le sel était une sorte de cocaïne, alors cette substance était plus un remède qu'autre chose, de la méthadone qui permettait d'atténuer la douleur provoquée par la désintoxication.

A priori, c'était la solution gagnante pour tout le monde. Les consommateurs pourraient ingérer moins de sodium, les industriels rester compétitifs et Cargill pourrait compenser ses pertes sur le marché du sel en vendant du chlorure de potassium, ce qu'elle fait *via* une marque baptisée Premier. Il est lui aussi décliné de diverses façons et livré en palettes

d'une tonne. Mais il présentait un autre avantage, du moins pour Cargill : il coûte beaucoup plus cher que le sel. Pour promouvoir sa trouvaille, Cargill publia un *Guide en 10 étapes* destiné à aider les entreprises qui voulaient décrocher du sel. On y recommandait d'étudier la concurrence avant de décider s'il fallait ou non mettre en avant les démarches pour réduire les quantités de sel. « Faut-il promouvoir le caractère sain de votre produit ? Faut-il mentionner la réduction de sodium ? Ou faut-il au contraire rester discret ? La réponse dépendra de vos objectifs, de votre cible et de ce que les tests sur les consommateurs auront révélé. Nous offrons un catalogue complet de substituts capables de procurer le goût salé dont vos clients raffolent. » Quant au coût, Cargill fait remarquer qu'il peut être répercuté sur le prix de vente. « Les options comme le chlorure de potassium et les systèmes d'arômes alternatifs sont plus coûteuses, mais si vous comprenez votre public cible et si vous savez combien il est prêt à payer pour un produit allégé en sodium, alors vous pourrez peser le pour et le contre. »

Hélas, le chlorure de potassium pose différents problèmes. Tout d'abord, il peut être assez amer et certaines entreprises ont même commencé à

promouvoir d'autres additifs pour masquer ce goût. De plus, toute modification a un effet sur les recettes complexes conçues par les ingénieurs, ce qui dérègle considérablement l'équilibre auquel ils étaient parvenus. Aussi finissent-ils généralement par ajouter du sucre et des matières grasses pour conserver l'attrait des produits. Les Britanniques, qui sont très en avance sur les Américains sur ces questions, ont demandé aux industriels de ne pas avoir recours au chlorure de potassium, citant notamment des recherches qui laissent supposer des liens avec des problèmes rénaux et qui affirment que cela présente des risques pour les enfants et les personnes âgées. Plus généralement, ce composant ne va pas dans le sens de la stratégie qui consiste à faire baisser la consommation de sodium en s'attaquant au goût pour le sel. Comme l'ont démontré les chercheurs de Monell, la nourriture industrielle semble terriblement salée une fois qu'on a arrêté le sel pendant quelque temps, alors que le chlorure de potassium fait baisser la consommation de sodium tout en maintenant le goût pour le salé. Tout cela n'est pas très grave en soi, mais le problème vient du fait que le chlorure de potassium n'est pas compatible avec beaucoup d'aliments et qu'il faut alors continuer à utiliser beaucoup de sel classique

pour satisfaire la demande.

En six ans, le programme britannique a fait baisser la consommation moyenne de sel de 15 %, et les autorités espèrent aller plus loin. « Les gens commencent à se plaindre de la nourriture trop salée quand ils voyagent à l'étranger, déclara Graham MacGregor, professeur de cardiologie à Londres et l'un des premiers soutiens de la campagne. Nous avons pu éviter 10 000 morts par infarctus chaque année grâce à une politique de santé publique qui n'aura pratiquement rien coûté. » Mais les industriels commencent à se plaindre et font remarquer que les premières réductions étaient les plus faciles à opérer. Ils ajoutaient tellement de sel depuis des années qu'ils pouvaient facilement en retirer 20 à 30 % sans que les consommateurs s'en aperçoivent. Il va être bien plus difficile de poursuivre les efforts.

Pour mieux comprendre ce problème, j'ai fait le tour des plus grandes entreprises américaines, en commençant par le Centre de recherche de Kellogg à Battle Creek. Les chercheurs me préparèrent des versions sans sel des produits les plus connus de la marque pour me montrer les difficultés qu'ils rencontraient. C'était, pour le dire franchement,

désastreux. Les Corn Flakes avaient un goût de limaille de fer et les gaufres Eggo un goût de paille. Les biscuits apéritifs Cheez-It n'étaient plus dorés mais jaunâtres et ils collaient aux dents. John Kepplinger, vice-président de Kellogg et développeur de produit, m'expliqua que le sel modifiait considérablement la sensation sur la langue. « Un simple petit changement et un goût qui était jusqu'alors secondaire prend le dessus et devient déplaisant. » Le goût n'était pas le seul problème, car les industriels se plaignaient également de la dégradation de la texture. Il existait même un point, le négatif du point de félicité en quelque sorte, à partir duquel les testeurs recrachaient la viande qu'on leur faisait goûter.

En 2010, Kraft me fit parvenir des tranches de jambon expérimentales de la marque Oscar Mayer. Trois tranches contiennent normalement 820 milligrammes de sodium, plus de la moitié de la dose maximale recommandée pour la plupart des adultes. Je goûtai la première tranche, avec 37 % de sodium en moins. Elle n'était pas trop mal et me rappelait un peu les pique-niques de mon enfance. Mais la tranche suivante, avec 3 % de réduction supplémentaire, ressemblait à du caoutchouc. Les

consommateurs qui avaient testé cette version l'avaient rejetée sur tous les critères principaux : texture, saveur et arôme. « On rencontre souvent un point de rupture net, et ça a été le cas ici », me dit Russel Moroz, le vice-président de Kraft. Oscar Mayer se retrouvait avec un jambon qui contenait, au mieux, un tiers de la quantité de sodium maximale recommandée, dont l'origine n'était d'ailleurs pas uniquement le sel. On trouve par exemple dans le jambon Deli Fresh du lactate de sodium, des phosphates de sodium, du diacétate de sodium, de l'ascorbate de sodium et du nitrite de sodium.

En 2009, Kraft rapporta aux autorités britanniques une série de désagréments touchant sa production. Le sel était nécessaire au goût des Oreo, mais il leur fallait aussi du bicarbonate de sodium pour augmenter l'alcalinité de la pâte, réduire la présence de ces deux composants donnait donc des biscuits pâles et amers. Il en allait de même pour les crackers Ritz, appréciés pour leur goût salé. Mais c'était le fromage qui posait apparemment le plus de problème. La moindre réduction de sel détruisait le goût du cheddar, et le chlorure de potassium laissait un « arrière-goût amer et savonneux ». Les testeurs protestèrent vigoureusement quand Kraft essaya de réduire simultanément les doses de sel et de graisse.

« Nous avons cessé toute réduction, prévint l'entreprise, car l'acceptation des consommateurs risquerait d'être sévèrement compromise. »

En 2010, la Ville de New York chercha à imiter les Britanniques sur le sujet du sel. Menée par un responsable sanitaire qui s'était déjà attaqué au secteur du tabac, la mairie fixa des objectifs à destination du secteur agroalimentaire et instaura des limites dans diverses catégories. Michael Bloomberg lança la campagne par une conférence de presse pleine d'optimisme au cours de laquelle il déclara : « Si nous atteignons ces objectifs, nous sauverons des milliers de vies à New York et dans le reste du pays. » Un coup d'œil à ces objectifs permettait de comprendre facilement pourquoi très peu d'industriels s'étaient engagés dans le programme. Les pains et les pâtisseries contenaient en moyenne 139 milligrammes de sodium par once¹, et Bloomberg voulaient arriver à 103 milligrammes. Il voulait faire passer la soupe lyophilisée de 234 à 163 milligrammes, le fromage industriel de 398 à 297 milligrammes et les chips de 203 à 123 milligrammes.

Il présenta ce programme, conçu sur la base du volontariat, comme un moindre mal. « Si vous voulez

une régulation fédérale, le meilleur moyen c'est de ne rien faire », dit-il. Mais en fin de compte, les quelques entreprises qui s'engagèrent ne touchèrent qu'aux produits les plus faciles, à savoir ceux qui étaient si salés qu'une petite diminution ne changeait pas grand-chose et ceux qui pesaient le moins dans leur chiffre d'affaires. Kraft promit de moins saler son bacon mais pas son fromage. Unilever œuvra sur ses beurres mais pas sur ses soupes lyophilisées ni sur sa glace qui contient, étonnamment, près de 100 milligrammes de sel par portion. Un journaliste s'adressa de la façon suivante à un porte-parole de Mars présent à la conférence de presse : « Vous nous parlez de votre riz alors que votre produit phare sont les barres chocolatées, comme les Snickers... Je ne vois pas quels sont vos engagements sur les milliards de dollars que vous gagnez sur le marché des sucreries. » La réponse du porte-parole fut si alambiquée que le maire se sentit obligé de venir à son secours. « Si vous aidez les gens à acheter leur riz, cela jouera favorablement sur la prochaine gamme de produit. D'autres questions ? » Parmi les entreprises qui ne signèrent pas d'engagement se trouvait l'un des industriels de l'alimentaire les plus célèbres des États-Unis, la Campbell Soup Company*. Je me suis donc rendu au siège de

l'entreprise, à Camden, dans le New Jersey, où les dirigeants acceptèrent de m'exposer les difficultés auxquelles ils devaient faire face pour se débarrasser de leur dépendance.

Campbell n'en était pas à ses premiers démêlés avec le sel, qui lui avait causé bien des soucis au fil des années. Quand ils avaient cherché à présenter une nouvelle gamme allégée comme des produits sains à la fin des années quatre-vingt, la Federal Trade Commission était intervenue, leur reprochant leurs publicités mensongères puisque les soupes contenaient encore énormément de sel. Un arrangement fut finalement trouvé quand l'entreprise accepta de révéler les taux de sodium dans ses publicités. De même, en 2010, Campbell voulut promouvoir son jus de légumes V8 comme un substitut aux légumes frais, mais le sel qu'il contenait (480 milligrammes de sodium par portion) s'attira la foudre des critiques. Un journaliste scientifique rejeta une étude financée par l'entreprise pour appuyer son propos en affirmant que le jus ne pouvait être décrit comme sain. Les publicités furent néanmoins diffusées et remportèrent même un prix car elles avaient permis une augmentation des ventes de 4 %. Les dirigeants de Campbell m'assurèrent

qu'ils s'efforçaient de retirer autant de sel que possible sans mettre les ventes en péril. Le taux de sodium était ainsi passé à 420 milligrammes dans le V8 et de 360 à 65 milligrammes pour une portion de pain Pepperidge Farm. Ils attribuaient une grande partie de ce succès à un sel spécial qui contenait 50 % de sodium en moins. Ils refusèrent de me donner plus de détails pour des raisons de compétitivité mais ajoutèrent que, comme le reste du secteur, leur politique de réduction atteignait ses limites.

Pour m'aider à comprendre pourquoi, on me prépara une dégustation des deux soupes les plus connues de la marque : la soupe à la tomate et le potage de bœuf aux légumes. J'étais guidé par George Dowdie, le vice-président exécutif pour la recherche et le développement. Il avait travaillé près de dix ans chez Frito-Lay et chez Seagram avant de rejoindre Campbell en 2002 ; il avait donc une connaissance approfondie des questions de goûts et de saveur : « En réalité, il faut gagner la confiance du consommateur chaque jour. S'il est déçu par son expérience, il n'est absolument pas certain qu'il revienne plus tard vers le produit. » Durant la dégustation, il fut clair que le sel jouait un rôle significatif. Les soupes les moins salées renferment

malgré tout d'importantes quantités de sodium, par exemple la gamme Santé, dont Campbell est très fier, contient 414 milligrammes de sodium pour 25 centilitres. Mais cette gamme ne représente que 10 % des ventes de soupes, les produits phares, comme le bouillon de poulet aux vermicelles, contiennent jusqu'à 800 milligrammes de sodium pour 25 centilitres.

L'équipe de Dowdie servit d'abord une soupe à la tomate contenant 480 milligrammes de sodium au lieu de 710. « Ce n'est pas un produit qui serait apprécié et que les gens mangeraient en grande quantité, dit-il après l'avoir goûtée. Il manque quelque chose. » Puis l'équipe nous apporta une version avec aussi peu de sodium mais relevée avec des herbes et des épices. Dowdie se montra plus favorable : « Le goût de tomate est bien équilibré, comme dans une soupe maison. » Campbell avait trouvé une alternative au chlorure de potassium : des herbes fraîches et des épices. Sans entrer dans les détails des produits utilisés et de leur coût exact, Dowdie me fit comprendre que cette recette était soumise à un certain nombre de contraintes économiques. Chaque fois que l'on retirait un peu de sodium pour le remplacer par des herbes fraîches, le coût de production augmentait. Qui allait payer ? Le

dernier échantillon, du potage de bœuf aux légumes réduit en sodium, n'avait pas été assaisonné. Ce n'était pas seulement fade, il y avait aussi un arrière-goût désagréable, à la fois amer et métallique. Ces « fausses notes », ainsi que les appellent les professionnels, sont certainement présentes dans la soupe normale, mais le sel les couvre. Dowdie le confirma quand je lui posai la question, et ajouta que les haricots verts pouvaient être amers quand ils n'étaient pas assez salés. Cependant, dans ce cas précis, l'amertume venait sans doute du fameux goût de réchauffé causé par l'oxydation de la viande précuite.

Un an près ma visite, Campbell dut faire face à un problème encore plus pressant que l'assaisonnement des soupes : le mécontentement de Wall Street. L'entreprise traversait une année difficile : les revenus étaient bas, les prévisions faibles, le cours de l'action chutait de 5 % et les analystes se plaignaient des perspectives financières. Alors, le 12 juillet 2011, la nouvelle PDG, Denise Morrison, lança un plan destiné à faire repartir les ventes qui me rappelait ce que Dowdie m'avait confié à propos de la confiance des clients : pas de sel, pas de goût ; pas de goût, pas d'achat. La solution qu'elle proposait : ajouter du sel

dans les soupes. Alors que la concentration de sodium était passée de 700 à 480 milligrammes par portion, Morrison annonça qu'elle serait désormais de 650 milligrammes. « Il est important de réduire les taux de sodium, mais nous devons aussi nous préoccuper du goût », dit-elle aux analystes. Cette démarche ne concernait certes que les trente et une soupes de la gamme Sélection, mais Wall Street trouvait que Campbell allait de nouveau dans le bon sens. Le cours de l'action finit la journée par une hausse de 1,3 %. Comme le dit un analyste de Standard & Poor's : « Nous pensons que les résultats futurs devraient bénéficier d'une plus grande attention portée à la consolidation des ventes grâce à des produits goûteux. »

* - La plupart des sels sont casher au sens où ils respectent ce qui est inscrit dans la Torah. Ce sel porte ce nom car il est très pratique pour préparer la viande casher, sa structure cristalline permettant d'absorber une bonne partie du sang.

* - Les responsables de Cargill ont refusé de me donner les chiffres de leur production, ceci est donc une

estimation réalisée à partir des données fédérales et d'entretiens avec des experts.

1. Soit 28,35 grammes.

* - Campbell finit par rejoindre le programme quelques mois plus tard en adoptant la même stratégie que ses homologues : ils s'engagèrent à moins saler certains produits comme le chili et le ragoût de viande en boîte, mais pas les soupes, qui constituent la partie la plus importante de leur catalogue.

« Je les plains sincèrement »

Lors d'un colloque sur la nutrition tenue le 15 février 1985 à Los Angeles, un professeur de pharmacologie d'Helsinki, Heikki Karppanen, décrivit les remarquables réformes menées par la Finlande pour faire face à la surconsommation de sel. À la fin des années soixante-dix, les Finlandais ingéraient encore d'énormes quantités de sodium et mangeaient près de 10 grammes de sel par jour. L'hypertension était donc devenue un véritable fléau, tout comme les attaques cardiaques et les infarctus, les hommes vivant à l'est du pays étaient même le groupe le plus touché du monde par les maladies cardiovasculaires. Les recherches démontrèrent que cette épidémie n'était pas la conséquence d'une malformation génétique ou d'un mode de vie sédentaire, mais qu'elle était causée par la nourriture industrielle. Les autorités finlandaises décidèrent donc de régler le problème et de tenir les producteurs pour responsables : un avertissement indiquant « forte teneur en sel » serait désormais obligatoire

sur les produits trop salés. Cette initiative, associée à une campagne de sensibilisation, eut des effets spectaculaires : en 2007, la consommation moyenne de sel avait été réduite d'un tiers et cette évolution avait été accompagnée d'une baisse de 80 % du nombre de morts par attaques cardiaques^{*}.

Heikki Karppanen reçut des applaudissements enthousiastes pour sa présentation, mais un homme dans le public semblait particulièrement touché par son exposé. Assis au premier rang, il se leva vivement pour intercepter Karppanen quand il quitta la scène. Celui-ci l'avait d'ailleurs remarqué tout de suite, tant il détonnait dans l'assemblée. Contrairement aux professeurs qui sont généralement assez mal fagotés, l'homme qui s'avancait vers lui avait le style impeccable des conseils d'administrations des grandes entreprises. Coiffé avec soin, il portait un costume sombre taillé sur mesure et des chaussures cirées. Il félicita Karppanen pour son travail et lui dit qu'il s'intéressait lui aussi au sel et qu'il voulait l'inviter à dîner pour aborder le sujet plus longuement.

Vu l'élégance de son hôte, Karppanen ne fut pas surpris quand une belle voiture vint le chercher à son hôtel pour l'emmener dans un restaurant chic de Santa Monica qui offrait une vue splendide sur le

Pacifique. À l'inverse, la tournure que prit la conversation ne manqua pas de l'étonner. Robert I-San Lin, l'homme qui l'invitait, s'intéressait effectivement au sel, mais d'un point de vue tout à fait différent du sien : entre 1974 et 1982, il avait travaillé pour Frito-Lay, l'entreprise aux revenus annuels de 4 milliards de dollars qui commercialisait des marques comme Lay's, Doritos, Cheetos et, bien évidemment, Fritos, les chips à base de maïs, d'huile et de sel. Lin n'était pas un employé comme les autres, il était responsable de recherche et son travail consistait donc à trouver des moyens pour faire en sorte que les consommateurs continuent d'acheter ces snacks. Cela l'avait placé au centre des recherches les plus passionnantes du secteur. Frito-Lay (propriété de PepsiCo) avait mis ses connaissances à profit dans la recherche des points de félicité des trois piliers de la nourriture industrielle dans les laboratoires de l'entreprise installés à Dallas.

Lin était mal à l'aise avec la stratégie de son employeur concernant les inquiétudes naissantes des Américains quant aux effets du sel sur leur santé. Karppanen posa d'abord quelques questions pour sonder Lin et voir ce qu'il était prêt à révéler de cette stratégie. Il ne lui fallut pas longtemps pour

comprendre qu'il était tout à fait disposé à parler librement et qu'il avait beaucoup de choses à dire. En fait, il se confia, à tel point que Karppanen eut presque l'impression d'être son confesseur. Il travaillait chez Frito-Lay quand, en 1978, les groupes de défense des consommateurs commencèrent à s'en prendre aux aliments salés, réclamant auprès des régulateurs fédéraux que le sel soit classé comme un additif « à risque » et qu'il soit à ce titre contrôlé plus rigoureusement. Aucune entreprise ne prenait autant ces menaces au sérieux que Frito-Lay. C'était dû à la nature de ses produits, certes, mais aussi à un fort rejet (que d'aucuns qualifieraient de typiquement texan) de la moindre intervention venant de ces bons à rien de Washington. Les dirigeants de l'entreprise prirent la remise en cause du sel comme une attaque personnelle et Lin se retrouva tiraillé entre les intérêts de son employeur et le bien-être des consommateurs. Il résuma les grandes lignes du plan de bataille conçu par Frito-Lay : engager des « experts » pour remettre en question les recherches établissant des liens entre le sel et une forte tension artérielle, alerter l'opinion sur les risques d'un régime trop pauvre en sel et financer des études pour trouver un remède contre les effets néfastes du sodium, une grossière tentative de

diversion selon Lin. Le sel était crucial pour Lay.

De retour dans sa chambre d'hôtel, Karppanen rédigea un long résumé de la conversation dans son journal : « Il était très troublé de voir tout ce que l'argent peut acheter aux États-Unis. Il dit que tout est à vendre si vous avez suffisamment d'argent. » Cette entrée demeura enfouie jusqu'à ce que Karppanen ne la ressorte pour me la montrer au printemps 2010. J'étais tombé par hasard sur une lettre que Lin lui avait envoyée trois mois après leur dîner. J'avais été particulièrement intrigué par un mémo rédigé par ses soins qu'il avait joint et qui résumait les efforts coordonnés de l'entreprise pour défendre le sel. Je retrouvai Lin en Californie, dans la ville universitaire d'Irvine et je passai plusieurs jours dans sa charmante maison à parler du sel et des années qu'il avait passées chez Frito-Lay, parcourant des mémos internes, des rapports stratégiques et ses notes manuscrites. Les détails qui ressortaient de ces documents mettaient en évidence l'inquiétude de Lin pour les consommateurs. Il avait parlé en toute franchise avec ses collègues de l'ingestion excessive de sodium et du fait que « les gens devenaient accros », ce qu'il me répéta à plusieurs reprises.

Mais ces documents racontaient aussi une autre

histoire, celle de la capacité étonnante – et lourde de conséquences – du secteur à tourner chaque difficulté à son avantage. Acculé sur la question du sel, Frito-Lay trouva d'autres moyens de faire grimper ses ventes au cours des années quatre-vingt-dix, alors même que la dépendance du pays à la nourriture industrielle atteignait des sommets. À mesure que la question de l'obésité prenait le pas sur celle de l'hypertension, le danger d'abuser des snacks que Frito-Lay promouvait agressivement ne venait plus de leur teneur en sel mais du nombre de calories qu'ils contenaient. Vingt-deux années s'étaient écoulées depuis les premiers désaccords entre Lin et Frito-Lay sur les questions de santé, mais tandis que nous consultions les documents étalés sur la table de sa salle à manger, les regrets se lisaient encore sur son visage. D'après lui, nous avons perdu trois décennies, trente années au cours desquelles lui et d'autres scientifiques brillants auraient pu chercher des moyens de réduire l'addiction des industriels au sel, à la graisse et au sucre. « J'étais employé à l'époque et je ne pouvais pas faire grand-chose pour les consommateurs, mais je les plains sincèrement », dit-il.

Comme beaucoup dans les labos de recherche et

développement des groupes alimentaires, Robert Lin s'était lancé dans une carrière de chercheur avec de bonnes intentions, avide de découverte et prêt à œuvrer pour le bien-être de l'humanité. Il quitta Taïwan pour les États-Unis à la fin des années soixante après avoir remporté un prix prestigieux qui lui permettait de poursuivre ses études à l'étranger. Il venait d'une famille aussi brillante qu'exigeante : son frère était physicien nucléaire dans les laboratoires d'État de Los Alamos et ses quatre enfants sont titulaires d'un doctorat.

Lin n'était pas seulement doté d'une grande intelligence, il était passionné et déterminé. Il refusa de suivre l'avis de ses directeurs de recherche taïwanais qui voulaient l'envoyer à Oxford ou dans une des universités américaines les plus prestigieuses. Il opta pour l'école de médecine de l'Université de Californie puis l'Institut de technologie de Californie où il s'intéressa aux neurosciences et aux recherches sur l'ADN. Il décida enfin que le champ dans lequel il pourrait faire une contribution durable n'était pas la médecine nucléaire ni la biophysique mais la nutrition. Pour lui, notre choix de nourriture n'est autre qu'une question de (longue) vie ou de mort (prématurée). « Ma position consistait à dire que le corps humain

était maintenu en vie par les nutriments et que si j'arrivais à mieux comprendre cela, je pourrais faire en sorte qu'il tienne plus longtemps. »

Mais sa passion pour la science fut rapidement confrontée à la réalité du secteur. Il partit pour la côte est afin de rejoindre la section sciences du vivant de la GTE Corporation, puis il participa à la ruée vers l'or qui débutait dans le versant sucré de la nourriture industrielle. Washington venait d'interdire le cyclamate de sodium, un édulcorant artificiel, créant ainsi un vide dans le marché des produits pour diabétiques alors en plein essor. Lin fut embauché dans une start-up qui cherchait à transformer une baie africaine en édulcorant. « Elle n'avait pas tellement de goût quand on la mâchait, mais la molécule que l'on a extraite, elle, était capable de sucrer du vinaigre. » Un désaccord entre les décideurs mit fin à l'aventure, et Lin dut chercher un emploi plus stable. Il se rendit donc à Dallas pour un entretien avec des cadres qui profitaient eux aussi d'une ruée vers l'or, mais du côté du salé.

La culture d'entreprise chez Frito-Lay fut un choc pour lui. Il supervisait un service composé de 150 chercheurs et développeurs, tous tenus de s'habiller comme des cadres supérieurs. « Bleu marine et gris

anthracite. Si quelqu'un mettait des vêtements trop colorés, il n'avait aucune chance d'être promu. » On lui demanda parfois de faire le tour des bureaux à 7 heures 55 pour s'assurer de la ponctualité de chacun. Mais le travail en laboratoire était très amusant et ressemblait à une série d'énigmes à résoudre. Lin fut tiré du lit une nuit parce que les capsules de bouteilles de Pepsi transportées par cargo au Japon s'étaient mises à sauter comme des bouchons de champagne. Au bout de quelques semaines, son équipe identifia le coupable : le problème venait d'un nouveau pigment raisin utilisé pour remplacer un colorant de synthèse récemment interdit, le Numéro 6. Ce pigment avait beau être naturel, il provoquait une réaction chimique qui requérait plus d'attention lors de la fabrication. Une autre fois, Lin fut appelé au chevet des chips. Frito-Lay a toujours tenu à ce que ses chips soient incroyablement fraîches, la politique de l'entreprise étant de retirer les paquets des rayons s'ils ne sont pas vendus au bout de quelques jours. Cet attachement à la fraîcheur est un élément déterminant qui les différencie de leurs concurrents. Mais certaines chips restées trop longtemps en rayon ne se contentaient pas de rassir, elles provoquaient des nausées chez les consommateurs. Lin découvrit

que le problème venait de l'exposition à la lumière : les paquets étaient transparents à l'époque, et la lumière provoquait une transformation chimique. C'est pour cette raison que les sachets opaques ont ensuite été adoptés par l'ensemble des industriels.

L'influence de Lin se fit sentir dans diverses sections de PepsiCo et de Frito-Lay et même au service marketing où les cadres cherchaient à savoir pourquoi les consommateurs achetaient ou n'achetaient pas les produits de l'entreprise. Quand un collègue de Lin élaborait un calcul pour mesurer les points forts et les points faibles d'un snack, celui-ci proposait une équation mathématique rigoureuse. La mauvaise réputation des snacks concernant la santé (S) était un élément défavorable à l'entreprise, tout comme les coûts (\$) et les défauts de qualité tels que la casse (Q). Mais d'autres facteurs jouaient en faveur de l'entreprise et rendaient probable l'achat du produit (P) : le bon goût des chips et des snacks (G), leur commodité (C) et leur fonctionnalité (F). Lin ajouta des indices mathématiques (A, B) et réalisa une équation qu'il intitula « Modèle pour un snack idéal ». « Chaque fois qu'un consommateur décide d'acheter un snack, si la résistance est plus importante que la récompense, alors il n'y aura pas

d'achat, écrivit-il dans un mémo. Ou pour l'exprimer plus clairement : $P = A_1G + A_2C + A_3F - B_1\$ - B_2S - B_3Q.$ »

L'un des projets de recherche les plus coûteux fut le Projet Singe, qui avait pour but de faire taire les critiques qui s'inquiétaient des graisses saturées. Frito-Lay affirmait que les consommateurs pouvaient faire un choix pire que leurs chips, une tartine beurrée par exemple, car le pain et le beurre étaient chargés de graisse et de sel malgré leur apparence inoffensive. L'entreprise dépensa donc 1,5 million de dollars pour une expérience destinée à montrer que les chips Lay's n'étaient pas si affreuses. Des singes, au nombre de 130, serviraient de cobayes et Lin était chargé de superviser les recherches. « Pendant cinq ans, nous les avons nourris avec une bouillie de chips, trois fois la quantité qu'un humain mangerait en une journée. » Comme les singes se reproduisent rapidement, l'étude porta finalement sur deux générations. Bien qu'ils n'aient pas été publiés, les résultats rassurèrent tout le monde chez Frito-Lay : les chips n'étaient pas idéales pour la santé, mais elles ne tuaient personne non plus. « Nous voulions voir si les graisses saturées étaient aussi nocives qu'on le disait. Nous avons donc nourri

les singes avec la bouillie de chips dans laquelle étaient ajoutés des vitamines et des minéraux, et un groupe recevait des quantités croissantes de graisses saturées. La conclusion au bout de cinq ans fut que ce groupe présentait des taux de cholestérol supérieurs, mais aucun défaut de naissance. Pour certains, ces recherches étaient une perte de temps, mais je pense que c'était au contraire une attitude responsable qui a permis de rassurer tout le monde. »

Si le secteur agroalimentaire en est venu à craindre le Centre pour la science dans l'intérêt commun à ce point, c'est que le groupe est d'une efficacité redoutable depuis sa fondation par des activistes en 1971. Son bulletin sur la nutrition compte neuf cent mille abonnés, ce qui lui donne une influence considérable, et pas seulement à Washington. Ses équipes de juristes brandissent les lois contre la publicité mensongère avec une telle efficacité que les industriels s'empressent bien souvent de modifier leurs produits dès les premières menaces afin d'éviter les poursuites. Depuis 2005, l'organisation a obligé Kellogg à réduire ses publicités à destination des jeunes enfants, Sara Lee à afficher le fait que son pain complet n'est composé que de 30 % de céréales

complètes et PepsiCo à reconnaître que le jus de fruits Tropicana Pêche-Papaye ne contient ni pêche, ni papaye et qu'il ne s'agit d'ailleurs pas d'un jus. « Nous sommes disposés à écouter les remarques pertinentes, et c'était le cas ici », déclara un porte-parole de PepsiCo à l'issue de cet accord.

Le directeur exécutif du groupe, Michael Jacobson, est diplômé de microbiologie au MIT. Ce fut quelques années après les débuts du groupe que son intérêt pour le sel se développa. Il venait de terminer une étude sur les conservateurs, les colorants et les additifs chimiques et, aussi effrayants qu'aient pu paraître ces composants, il en était venu à considérer le sel comme un danger bien plus pressant et concret. « Je me suis aperçu que les ingrédients traditionnels comme le sel étaient sans doute beaucoup plus nocifs », me dit-il. En 1978, il réclama auprès de la FDA que le sel ne soit plus considéré comme un ingrédient qui ne posait aucun problème de santé, au même titre que le poivre ou le vinaigre par exemple, mais comme un additif sur lequel l'agence avait un droit de regard.

Pour Lin, les problèmes soulevés par Jacobson étaient tout à fait sensés sur le plan scientifique et, même s'il avait des réserves sur la qualité des recherches menées, le postulat de départ lui semblait

logique. De plus, le fait que les régulateurs fédéraux puissent encadrer l'utilisation du sel n'était pas une menace pour Frito-Lay selon lui, puisque le produit phare de l'entreprise, les chips, en contenait beaucoup moins que d'autres snacks, comme les bretzels par exemple. Une démarche de Washington dans ce sens pourrait donner un avantage intéressant à son employeur, à condition d'agir rapidement pour diminuer les doses de sel et s'emparer d'une bonne partie du marché. « Nos produits contiennent déjà peu de sel, écrivit-il en 1978 dans un mémo interne. Mais puisque les consommateurs ingèrent trop de sodium à cause d'autres aliments, il serait sage d'en diminuer les doses pour améliorer les ventes. »

La Finlande était la preuve que l'État pouvait être un allié et non un ennemi. Les autorités qui avaient fait une réforme importante sur le sel encourageaient également les industriels et les autorisaient à promouvoir leurs efforts en inscrivant une indication réconfortante sur les paquets : « Faible teneur en sel ». C'était dans cette direction que Lin voulait aller. Il chargea donc ses équipes de trouver un moyen de réduire la dépendance de Frito-Lay au sel. Un document manuscrit intitulé « Stratégie pour le sel »

montre qu'ils ont poursuivi cet objectif en variant les approches théoriques et expérimentales. Les pistes explorées comprenaient la modification du taux de graisse, qui pouvait potentiellement permettre de réduire le besoin de sel, et la possibilité de jouer sur la forme des cristaux de sel pour optimiser leur impact dans la bouche. Deux écoles s'affrontaient sur cette question. L'une affirmait que les gros cristaux étaient la meilleure solution car ils étaient plus puissants lorsqu'ils touchaient la langue ; l'autre proposait au contraire de réduire le sel en une poudre fine pour créer une surface de contact plus importante avec la salive et accélérer la transmission de signaux de plaisir vers le cerveau. Lin se tourna vers les fabricants de sel pour répondre à cette question, mais il savait que, quelle que fût leur réponse, un seul principe comptait aux yeux de sa direction : il fallait que le goût salé et gras des chips continue de susciter l'envie des consommateurs. Si cela pouvait se faire avec moins de sel, tant mieux, mais au moindre signe de fléchissement le projet serait mort et enterré. « En général, la nourriture qui vous fait vous sentir bien est celle que vous achetez, me dit-il. La publicité joue un rôle, bien sûr, mais c'est mineur. Près de 90 % de l'achat est déterminé par ce que vous ressentez, et pour qu'on se sente

bien, il faut que ça ait bon goût. »

Avant de tester de nouvelles techniques sur les consommateurs, Lin essaya de régler les défauts dans la production. Il visita une usine qui produisait les Lay's et fut frappé, pour la première fois, par le manque total de sophistication du processus de salaison. Le sel était tout simplement versé depuis des barils sur des chips passant sur un tapis roulant. Tout ce qui ne s'accrochait pas aux chips s'empilait par terre avant d'être balayé et jeté à la poubelle. Effaré par ce gâchis, Lin conçut une nouvelle méthode qui permettrait d'appliquer le sel plus judicieusement grâce à l'électricité statique. En plus de réduire considérablement les pertes, cette méthode permettait de contrôler les quantités de sel déposé sur les chips. Mais tout le monde se fichait des pertes de sel, y compris la comptabilité, car il coûtait si peu cher que celles-ci étaient négligeables. Il abandonna son idée.

À l'inverse, la perspective d'une régulation inquiétait considérablement ses patrons qui faisaient fréquemment appel à lui pour défendre l'entreprise et réfuter les critiques. Certaines stratégies étaient assez faciles à défendre : quand les collègues de Lin émirent l'idée de mettre en avant le taux de

potassium dans les chips, il leur fit remarquer qu'elles n'en contenaient pas suffisamment pour contrebalancer les effets néfastes du sodium. Il les mit également en garde contre la tentation d'aller trop loin sur le sujet de la tension artérielle. « Je leur ai bien dit de ne jamais affirmer que le sel n'avait aucun rapport avec l'hypertension. » Mais rapidement la campagne de Frito-Lay contre les régulations atteignit des niveaux qui lui échappaient largement.

En 1979, une Commission de la FDA organisa une séance ouverte sur la régulation du sel et Frito-Lay se présenta en nombre. Plusieurs dirigeants de l'entreprise vinrent écouter la défense passionnée d'Alan Wholman, leur directeur de recherche, qui évoqua le rôle historique joué par le sel en matière de production et de conservation des aliments. Il fut rejoint par deux autorités du monde médical (un cardiologue new-yorkais et un chercheur en oncologie de Buffalo) qui s'exprimaient au nom de la Potato Chip and Snack Foods Association⁴. Le cardiologue affirma que les recherches sur l'hypertension et le sel étaient douteuses, tandis que le chercheur en oncologie allait encore plus loin. Il mit en garde la Commission contre le sort qui guettait les Américains en cas de réduction de la

consommation de sel : la mort. Les risques associés à une insuffisance en sel dans l'alimentation étaient, disait-il, particulièrement importants pour les nourrissons, les enfants, les diabétiques, les femmes enceintes et les femmes qui avaient recours à des contraceptifs à base d'œstrogènes. Frito-Lay fit un compte-rendu de la séance dans une lettre aux employés. Le PDG, Wayne Calloway, y réitérait les avertissements du médecin : « Après des recherches minutieuses et des débats avec des autorités médicales reconnues, il est clairement apparu que la Commission n'avait pas pris en compte le risque important que courrait la population en cas de restrictions sur le sel. »

Robert Lin, qui avait participé à la préparation de la séance, se retrouva vite embarqué dans la contre-offensive de l'entreprise pour achever le projet fédéral. En 1982, alors que la décision de la FDA était toujours en suspens, il se joignit à d'autres dirigeants de Frito-Lay pour financer une étude sur le calcium et sa capacité à annuler les effets néfastes du sel. Dans un mémo, Lin expliquait qu'il doutait que ces recherches puissent réellement absoudre le sel, citant l'avis d'experts médicaux sur ce point. « Mais, ajoutait-il, d'un point de vue stratégique, une

promotion efficace de la théorie du “calcium contre l’hypertension” permettra peut-être de réduire momentanément la pression sur le sodium. » Plus loin, il qualifiait cette étude de « puissante munition ». Lin m’expliqua que le projet de recherche faisait partie de la stratégie de diversion mise en place par l’entreprise. « Certains ont peut-être cru que le calcium pourrait marcher, mais pas moi. »

Le temps jouait en leur faveur. Les propositions de régulation avaient émergé durant la deuxième moitié du mandat de Carter, qui, entre le deuxième choc pétrolier et les otages de l’ambassade en Iran, eut vite d’autres sujets d’inquiétude. Les lobbyistes en profitèrent donc pour repousser facilement la proposition de limitation de la publicité à destination des enfants à la télévision. En 1982, alors que les bureaucrates fédéraux se cachaient pour échapper aux coupes de l’administration Reagan, la FDA répondit enfin à la pétition de Jacobson. Le comité consultatif était d’accord avec lui et affirmait que le sel ne pouvait plus être classé comme un additif inoffensif. D’après un fonctionnaire qui rédigea plus tard une analyse de la décision de l’agence, ces recommandations auraient été adoptées par la FDA en temps normal. Mais le moment était mal choisi

pour s'attaquer frontalement au monde de l'entreprise et la régulation alimentaire n'était pas vraiment à la mode. Plutôt que de légiférer, la FDA annonça qu'elle essaierait de convaincre la nation par des moyens plus doux : en informant les consommateurs des dangers pour la santé.

Sanford Miller, qui était alors directeur du Centre pour la sécurité alimentaire et la nutrition, géré par la FDA, me dit que lui et d'autres fonctionnaires étaient sincèrement inquiets de la consommation de sel des Américains mais qu'ils avaient le sentiment de ne pas disposer de suffisamment de données pour contrer les attaques incessantes des lobbyistes. « Ceux du sel étaient particulièrement tenaces », rappela-t-il. Un haut fonctionnaire qui travaillait aussi pour l'agence à l'époque, William Hubbard, me dit qu'une autre crainte était que les gens ne soient tout simplement pas prêts à franchir le pas. « Nous essayions de trouver un équilibre entre les questions de santé publique et ce que nous pensions être l'acceptabilité de la réforme. Le bon sens nous disait que si on fixait un seuil trop bas et que les ventes chutaient, on n'aurait rien gagné. » Déçu, Robert Lin changea de camp cette année-là et se fit embaucher par une entreprise qui produisait des suppléments

alimentaires.

Comme les autres cadres du secteur, il modifia lui aussi son alimentation pour éviter les produits sur lesquels il avait travaillé si dur. Ses placards contenaient très peu de nourriture industrielle, et pour le déjeuner il me servit du porridge sans sucre et des asperges, ce qui était assez frugal. À 75 ans, Lin fait encore tous les matins une heure de marche rapide dans les collines près de chez lui. Il a aussi réduit considérablement sa consommation de sel : « Quand je vois de la nourriture salée, je prends toujours plaisir à la goûter, mais je m'arrête au bout d'un certain point. Même si j'aime ça et que ça me fait envie, je sais que mon corps n'est pas fait pour en manger trop. » Mis à part son échec à faire changer Frito-Lay, sa carrière comprend un certain nombre de contributions durables. Il a notamment mis en place un forum où des experts extérieurs (le président de Shell, un analyste de chez McKinsey&Co, des chercheurs en ingénierie génétique) venaient discuter des moyens d'améliorer la créativité de l'entreprise. Lin recherchait des gens brillants au sein de secteurs variés. Parmi les invités d'une séance de 1981 se trouvait un spécialiste du marketing chez le cigarettier R.J. Reynolds venu partager ses expériences concernant le ciblage des

consommateurs. Ce cadre du tabac, nommé Greg Novak, était le concepteur d'une méthode novatrice qui répartissait la population en fonction de l'âge, du genre et de la race afin de mieux adapter les contenus publicitaires. Lin ouvrit la session en citant la célèbre maxime d'un publicitaire : « Quiconque conçoit un produit – ou une campagne promotionnelle – en fonction de ce que les gens prétendent vouloir est un idiot. » Ce fut cette même idée qui guida Frito-Lay lorsqu'ils lancèrent une nouvelle génération de snacks cinq ans plus tard.

En 1986, Frito-Lay connut une série d'échecs inhabituelle : chaque lancement de produit se soldait par un fiasco. Il y eut les Toppels, un cracker au maïs garni de fromage, les Stuffers, des tubes de maïs fourrés et les Rumbles, des barres au muesli qui restèrent à peine un mois en rayon. Le service marketing, inquiet de voir disparaître sa réussite en plus des 52 millions de dollars de coûts de production, fit appel à Dwight Risky, un spécialiste des envies que ces snacks étaient censés satisfaire. Risky avait rejoint le groupe en 1982, l'année où Robert Lin était parti. Il avait travaillé à Monell et avait fait partie de l'équipe qui avait découvert que le goût pour le sel pouvait être réduit en évitant la

nourriture salée suffisamment longtemps pour permettre aux bourgeons gustatifs de se régénérer. Parmi ses autres projets, Riskey avait dirigé des expériences montrant que le plaisir que procuraient certains aliments était grandement influencé par ce que l'on mangeait et buvait en accompagnement. Cela signifiait que le point de félicité pour le sucre, par exemple, n'était pas fixe mais pouvait monter ou descendre en fonction de ce que l'on consommait à côté. Cela ajoutait un principe de réalité complexe à la création de produits. « Je me suis aperçu que lorsqu'on fait varier le sel et le sucre dans un produit, il y a généralement une formulation idéale, me dit-il, mais en vérité, je pouvais faire bouger ce point de félicité en fonction des boissons et des aliments que je faisais entrer dans le cadre de référence. »

Le point de félicité évolue aussi en fonction de l'âge, ce qui explique pourquoi Frito-Lay avait tant de mal à lancer ses nouveaux produits. Le principal groupe de consommateurs, les baby-boomers nés entre 1946 et 1964, étaient entrés dans l'âge adulte. D'après les études, cela signifiait que leur goût pour les snacks salés (à la fois en termes de concentration et de quantité) diminuait d'année en année. La stratégie de l'entreprise consistait à anticiper une

baisse des ventes due au vieillissement de la population, et pour cela elle modifiait ses campagnes marketing pour attirer de nouveaux consommateurs. Les publicités destinées aux baby-boomers lors de leurs jeunes années furent ainsi réduites, car on ne les ciblait pas de la même manière selon qu'ils avaient 20 ou 35 ans. Et malgré cette stratégie, les ventes ne chutèrent pas, au contraire, elles augmentèrent au début des années quatre-vingt. Dwight Risky comprit ce qui se passait.

Risky avait chez lui un bureau couvert de graphiques, de diagrammes et de divers dossiers. Il y fit des heures supplémentaires pour comprendre l'augmentation des ventes et découvrir quel groupe démographique mangeait autant. Un dimanche soir de 1989, il trouva la réponse : ses collègues et lui avaient mal lu les données depuis le début. Ils avaient mesuré les habitudes des différentes catégories d'âge, mais pas les pratiques de chaque groupe à mesure que ses membres vieillissaient. C'était une différence de taille. La deuxième méthode, connue sous le nom d'étude de cohorte, allait permettre de montrer comment les habitudes d'un groupe tel que celui des baby-boomers évoluaient au fil du temps. À l'issue de cette recherche, un tableau bien plus encourageant se

dessina. Les baby-boomers ne mangeaient pas moins de snacks en vieillissant, bien au contraire. « En fait, à mesure qu'ils vieillissaient, ces gens augmentaient leur consommation dans tous les secteurs : cookies, crackers, bonbons, chips, tous ! Non seulement ils mangeaient la même chose que quand ils étaient plus jeunes, mais ils en mangeaient plus, c'était ça la source du succès. »

Évidemment, ils souffraient la comparaison avec les jeunes de 20 ans engloutissant plus de snacks salés que ce qu'ils pouvaient imaginer dans leurs rêves les plus fous. Mais la bonne nouvelle pour Frito-Lay était que le reste du pays aussi mangeait plus de snacks salés qu'auparavant. Quand Risky parcourut les données, il s'aperçut que la consommation augmentait d'environ 150 grammes chaque année, avec une moyenne de 5,5 kilos par an pour les chips et les crackers au fromage. La théorie de Risky pour expliquer cette hausse était que les vrais repas appartenaient au passé, ou du moins que les baby-boomers n'accomplissaient plus ces rituels aussi souvent. Ils s'étaient mis à sauter le petit déjeuner quand ils avaient un rendez-vous de bonne heure, puis le déjeuner quand il fallait rattraper le travail en retard et enfin le dîner pour aller chercher

les petits au baseball. Mais ils ne faisaient bien évidemment pas tout cela le ventre vide, ils remplaçaient ces repas par des snacks pratiques sortis des placards, des rayons des supérettes ou des distributeurs de leur bureau. « On s'est aperçu que les gens sautaient énormément de repas, c'était hallucinant », se souvint Risky. La conséquence de cette découverte était que les baby-boomers n'étaient pas « une catégorie mature au sens où elle ne connaît plus de croissance. C'était au contraire une catégorie avec un fort potentiel et nous nous sommes alors mis au travail pour obtenir cette croissance ».

Pour Risky et ses collègues, cela changeait la perspective sur les Toppels et les Stuffers. Ils ne s'étaient pas plantés parce que les Américains délaissaient les snacks en vieillissant, ni parce qu'ils s'inquiétaient des effets du sel sur leur santé. Ils s'étaient plantés parce que Frito-Lay avait relâché ses efforts concernant le marketing, chose facile à corriger.

Ainsi s'ouvrit la dernière phase de l'histoire de l'entreprise dont tous les moyens furent mobilisés pour créer et promouvoir des snacks salés pour les Américains de tous âges. Le fait que le propriétaire de Frito-Lay, PepsiCo, était déjà monté au front contre

Coca-Cola était en plus assez rassurant. PepsiCo était une véritable machine de guerre. Un an après le rachat de Frito-Lay, en 1965, le groupe avait quitté Park Avenue pour s'installer dans un gigantesque campus à Purchase (État de New York). Ce déménagement dans une banlieue paisible n'altéra en rien le goût pour la confrontation d'une entreprise fière de s'opposer par tous les moyens au Goliath du soda. Les découvertes de Dwight Riskey eurent lieu l'année où Pepsi (également propriétaire de Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut et Taco Bell) atteignit pour la première fois le milliard de dollars. La même année, le groupe plaça un symbole de sa mission (et de notre appétit en constante expansion) en couverture de son rapport annuel : un sumo en position de combat.

Un an plus tard, en 1991, PepsiCo installa l'un de ses plus valeureux guerriers, Roger Enrico, à la tête de Frito-Lay. Fils d'un contremaître de fonderie, Enrico dirigea par la suite PepsiCo entre 1996 et 2001 et rivalisa d'inventivité avec le légendaire président de Coca, Robert Woodruff. Mais quand il arriva à Frito-Lay, il était déjà une star de la branche soda. C'était lui qui, en 1984, avait convaincu Michael Jackson de transformer son tube *Thriller* en publicité pour la campagne « New Generation » de Pepsi et

qui, un an plus tard, avait lancé la brillante contre-offensive présentant la nouvelle recette du New Coke comme une victoire pour Pepsi. Devenu PDG de Frito-Lay, il développa la stratégie du « long en large » en s'appuyant sur les équipes de livraison de Pepsi pour atteindre les supérettes prisées par les jeunes Américains. Il poussa à rendre les chips plus croustillantes, à perfectionner leur goût et à baisser les prix pour solidifier les ventes. « Je crois qu'à partir de là on a dû gagner trois points de parts de marché par an pendant huit ans, me dit Risky. C'était assez incroyable de voir l'entreprise répondre aux défis qu'Enrico proposait. C'était un génie du business. »

Les techniciens ne cherchèrent plus à inventer de nouveaux produits et suivirent la méthode, simple et efficace, du secteur : l'extension de gamme. Les Lay's classiques furent bientôt rejointes par les goûts Salt & Vinegar, Salt & Pepper et Cheddar & Sour cream. Les Fritos furent accommodés à la sauce barbecue et au chili et les Cheetos, qui contenaient presque deux fois plus de sel que les chips de pomme de terre, furent déclinés en vingt et une variétés. Ce n'étaient pas de banales extensions. Les équipes de chercheurs se félicitaient de la qualité de leurs

inventions et du soin apporté au goût, à la texture, à la sensation en bouche, à l'arôme et à l'attrait de chaque produit. Les ingrédients qu'ils utilisaient n'avaient pourtant rien d'extraordinaire : graisse, sel, sucre pour certaines marques comme les Cheetos, amidon de pomme de terre ou de maïs et épices séchées. La magie venait de leur entrelacement, et pour mieux le comprendre, je fis appel à Steven Witherly, le chercheur qui avait travaillé sur les sauces au fromage de Nestlé et avait rédigé un guide fascinant à destination des professionnels de l'agroalimentaire intitulé « Pourquoi les humains aiment ce qui est mauvais ». Sur les deux sacs remplis de chips que je lui avais apportés, il se concentra sur les Cheetos. « En termes de plaisir pur, c'est l'un des produits alimentaires les plus brillamment conçus », dit-il avant d'énumérer les dizaines de caractéristiques qui poussaient le cerveau à en réclamer toujours plus. Un aspect crucial est le fait que les biscuits fondent dans la bouche comme du chocolat. « On appelle ça la disparition de la densité calorique, si un aliment fond rapidement dans la bouche, votre cerveau croit qu'il n'y a pas de calories dedans et vous pouvez continuer d'en manger éternellement, c'est le cas du pop-corn par exemple. » D'après lui, le seul snack qui pouvait se

mesurer aux Cheetos était une autre création de Frito-Lay, les Doritos 3D, une version sphérique de la chips. « L'ajout d'une dimension augmente l'effet de surprise quand on croque. » Or, la surprise est un moyen extrêmement efficace d'augmenter la consommation.

Frito-Lay possédait un formidable centre près de Dallas où cinq cents chimistes, psychologues et ingénieurs conduisaient des recherches coûtant en moyenne 30 millions de dollars par an. Ils avaient notamment à leur disposition une machine d'une valeur de 40 000 dollars permettant de simuler la mastication et de créer une chips parfaite en calculant son point de rupture idéal. En effet, il est avéré qu'on aime qu'une chips craque sous 280 grammes de pression par centimètre carré, ni plus, ni moins. Quant à la force de vente de l'entreprise, elle a révolutionné le système de distribution de l'alimentaire grâce à des ordinateurs qui lui permettaient de prévenir les ruptures de stock et de s'assurer que les sachets en rayon étaient toujours frais. Bien évidemment, Frito-Lay ne négligeait pas les questionnements sur la santé des Américains. Dès 1988, des tests consommateurs sur des chips allégées furent organisés. « Si nous

pouvons transposer dans notre secteur ce que la bière light fut pour la bière, nous aurons alors à notre disposition un formidable moteur de croissance », déclara un dirigeant de l'entreprise à l'époque. Ces chips n'obtinrent pas de très bons résultats, mais une autre création, les Sun Chips (à base de céréales complètes, allégées en sel et en matières grasses), a rencontré un certain succès chez les personnes soucieuses de leur alimentation.

Dans l'ensemble, l'utilisation du sel chez Frito-Lay suivit la tendance générale du secteur : une diminution très légère au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Quand Robert Lin mena des analyses en 1981, il découvrit que 10 grammes de snacks Frito-Lay contenaient en moyenne 64 milligrammes de sodium, avec un pic à 86 milligrammes pour les chips de pomme de terre. Trente ans plus tard, les chips de pomme de terre contenaient en moyenne 61 milligrammes de sodium pour 10 grammes, mais elles avaient été rejointes par d'autres parfums dont les taux de sodium étaient beaucoup plus importants : 82 milligrammes pour les Salt & Vinegar, 107 pour les Xtra Flamin'Hot Cheetos, 136 pour les 2nd Degree Burn Fiery Buffalo Doritos. Cela signifiait qu'une poignée de Doritos contenait un quart de la dose maximale

recommandée pour les 143 millions d'Américains les plus exposés aux risques du sodium. La porte-parole de Frito-Lay m'assura que l'entreprise prenait ses responsabilités au sérieux. Elle plaçait de grands espoirs dans une initiative que Robert Lin avait imaginée trente ans plus tôt : utiliser un sel plus fin pour maximiser l'impact sur le cerveau. En mars 2010, PepsiCo annonça le lancement d'un programme visant à réduire de 25 % les doses de sel dans ses produits et promouvoir des boissons moins sucrées. Jeffrey Dunn m'expliqua que cette initiative fut accueillie par des hourras chez ses amis de Coca-Cola qui comptaient bien profiter de ce moment d'égarement pour accroître leur avance sur leur rival.

Mais Frito-Lay prit soin de rassurer les investisseurs : ils n'avaient pas du tout perdu l'esprit. Dans des réunions privées, loin des oreilles indiscretes des groupes de consommateurs, les dirigeants détaillaient leur stratégie pour faire en sorte que les snacks occupent une place toujours plus importante dans la vie des Américains. Le point d'orgue de cette campagne fut le symposium de deux jours organisé par PepsiCo avec des analystes de chez Goldman Sachs, Deutsche Bank et d'autres investisseurs. Le vice-président responsable des

ventes mondiales et du marketing leur rappela que les Doritos étaient les chips au maïs les plus vendues à travers le monde « grâce à un effort constant à destination des adolescents ». Mais l'entreprise ne comptait pas s'arrêter là et chaque segment de la population était dans le viseur de Frito-Lay. La génération Y, née dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, était une cible particulièrement importante puisqu'elle représente 65 millions d'Américains. Frito-Lay expliqua que la principale difficulté que présentait ce groupe était le chômage de masse qui rendait plus féroce la concurrence pour chaque dollar. « Un dollar permet d'acheter un cheeseburger ou une chanson sur iTunes, nota Ann Mukherjee, la chef du marketing. Il faut donc envisager les Doritos différemment, nous appelons cette démarche pour proposer plus qu'un simple snack l'effet "Et en plus". » C'est ainsi que le « divertissement grignotable » s'est imposé comme stratégie pour atteindre la génération Y, *via* la promotion de chips adossée à des événements sportifs comme le Super Bowl ou à des consoles de jeu comme la Xbox. Ces initiatives ont permis aux ventes de connaître une augmentation à deux chiffres. L'autre stratégie pour atteindre ces jeunes gens était de rivaliser avec les chaînes de fast-food à

l'aide des ingénieurs. Ils créèrent une série de composants nommés Flavor Plus qui imitaient le goût et l'odeur des fast-foods. Cette année-là, Frito-Lay lança des chips baptisées Faim de Soirée (82 milligrammes de sodium et 54 calories pour 10 grammes) déclinées en autant de goûts que possible : cheeseburger, tacos, jalapeño. Les grignotages nocturnes cumulés firent monter les ventes à 50 millions de dollars la première année.

Même les inquiétudes soulevées par le sel entraient dans le plan marketing pensé par les dirigeants de Frito-Lay qui parlèrent aux analystes de Wall Street des recherches concernant un « sodium nouveau » dont ils espéraient qu'il pourrait faire baisser de 40 % la présence du composant dans leur produit. Al Carey, le PDG de Frito-Lay, assura que cela ne pèserait en rien sur les ventes, car les baby-boomers verraient cette diminution de sel comme un feu vert et consommeraient alors plus de snacks que jamais. Pour expliquer ce phénomène psychologique, Carey utilisa un terme récurrent dans les discours du secteur : « permission ». « L'effet principal sera de faire tomber les barrières et de donner aux baby-boomers la permission de grignoter, prédit Carey. Le nouveau sel a un goût

super, on ne sentira pas la différence avec une Lay's d'aujourd'hui. [...] Une mère pourra acheter ce produit, le donner à son enfant et en manger elle aussi sans le moindre remords. Je crois que ce sera ça la grande différence avec l'image qu'ont eue les snacks ces dernières années. »

Carey ajouta que les perspectives qu'offrait ce nouveau sel étaient tellement incroyables que l'entreprise avait bon espoir de conquérir le marché le plus difficile qui soit : les écoles. Il cita notamment la campagne de Bill Clinton et de l'American Heart Association pour améliorer la nourriture dans les écoles en limitant les quantités de sucre, de sel et de graisse qu'elle contenait. « Imaginez des chips délicieuses qui respecteraient les critères du programme Clinton-AHA. [...] Nous pensons avoir les moyens de produire de telles chips et de les rendre disponibles dans les écoles où les enfants pourront les manger et se sentir bien, tout comme leurs parents. »

« Manger et se sentir bien », cela me disait quelque chose, je fouillai donc dans les documents que j'avais réunis pour la préparation de ce livre. Je retrouvai finalement la formule dans un mémo confidentiel datant de 1957. Son auteur était Ernest Dichter, un

psychologue qui avait compté Freud parmi ses amis avant de quitter l'Autriche pour les États-Unis en 1938. Il avait alors lancé une entreprise de consulting dans le village de Croton-on-Hudson (État de New York), initiant les entreprises américaines à l'étude des motivations. Dichter se fit une réputation au sein de l'agroalimentaire en avançant l'idée de promotion en fonction du « sexe des produits », par exemple les Rice Krispies pour les femmes et les Wheaties pour les hommes. Mais pour Frito-Lay, la problématique était différente : il fallait selon lui rendre les snacks salés acceptables aux yeux des Américains. Il intitula son document « Mémo créatif sur les produits Lay's ».

Selon lui, les chips ne se vendaient pas aussi bien qu'on aurait pu l'espérer pour une raison simple : « Bien que les gens aiment les chips, ils éprouvent une forme de culpabilité à les manger car ils redoutent les conséquences d'un tel acte. Inconsciemment, ils s'attendent à être punis pour s'être "laissé aller". » Il citait ensuite le témoignage d'un consommateur : « J'adore ça, mais je n'aime pas en avoir trop chez moi car cela fait grossir. Une fois le paquet ouvert, on ne peut plus s'arrêter. » Suite à ses entretiens avec les consommateurs Dichter avait dégagé sept « peurs et résistances » concernant les

chips : « On ne peut pas s'arrêter, elles font grossir, elles sont mauvaises pour la santé, elles sont grasses et salissantes, elles sont trop chères, les restes sont difficiles à conserver et elles sont mauvaises pour les enfants. » Dichter consacrait les 24 pages de son mémo aux stratégies que Frito-Lay pouvait adopter pour surmonter ces peurs et ces résistances. Ses conseils furent adoptés à terme par l'entreprise et par l'ensemble du secteur.

Pour ce qui était des inquiétudes concernant la santé, Dichter suggéra d'éviter le mot « frit » et de le remplacer par « toasté ». Une déclinaison récente de cette stratégie serait la campagne lancée par Frito-Lay en 2010, « C'est simple le bonheur », qui lui valut un prix et qui devait permettre, d'après un document interne, de casser l'image des chips comme « symbole d'une mauvaise alimentation ». La publicité ne montrait évidemment pas des chips dégoulinantes d'huile mais un ciel rempli de pommes de terre volantes qui se transformaient miraculeusement en snacks aériens. Pour contourner « la crainte de se laisser aller », Dichter proposait de vendre les chips dans des sachets plus petits. « Les consommateurs les plus anxieux, ceux dont la peur de ne pouvoir contrôler leur appétit est

la plus profonde, comprendront la fonction de ce nouveau paquet et le privilégieront. » Cette stratégie fut appliquée dans une campagne intitulée « Seulement dans le monde d'une femme », et qui remporta elle aussi un prix en 2010. Frito-Lay accepta de détailler sa tactique lors de la remise de la récompense. « Quand nous avons compris que les femmes évitaient de plus en plus le rayon chips – dominé par notre entreprise –, nous nous sommes retrouvés face à un défi de taille. Alors que les femmes grignotent plus que les hommes, elles ne se tournaient plus vers Frito-Lay pour cela. » L'entreprise modifia alors ses campagnes pour promouvoir des versions des chips apparemment plus saines et des packs 100-calories.

Enfin, le conseil de Dichter qui eut la plus grande portée fut de faire sortir les chips de l'univers des snacks-entre-les-repas pour en faire un élément majeur dans l'alimentation des Américains. « L'usage croissant des chips et d'autres produits Lay's dans les restaurants et les sandwicheries pourrait être encouragé », recommandait-il. Il proposait une liste d'exemples : « soupe accompagnée de chips, chips en apéritif avec un jus de fruit, en garniture d'un plat, chips et salade, chips et œuf au petit déjeuner, chips et sandwich ». Il faut se souvenir que, quand Dichter

écrivit ce mémo, les sandwiches des *delicatessens* étaient encore servis accompagnés de cornichons. On mangeait les chips seules, entre les repas, avec un sentiment de culpabilité important. Aujourd'hui, à l'instar des producteurs de bœuf ou de produits laitiers, Frito-Lay promeut ses créations comme des ingrédients à incorporer dans des plats. Son site propose un grand nombre de recettes, classées en fonction des marques (Cheetos, Lay's, Stacy's, Doritos), des repas (petit déjeuner, déjeuner, en-cas, dîner) et des plats (ragoût, volaille, salade). Le livre de recettes disponible en ligne est intitulé : « Le goût maison avec Frito-Lay ». Les recettes proposées vont de la soupe à base de chips de pommes de terre à la Frito Chili Pie en passant par le Poulet du ranch aux Fritos qui contient quatre poignées de chips au maïs et 225 grammes de fromage. Pour le dessert ? Les chips Stacy's sucrées à la cannelle et trempées dans une crème au beurre de cacahuète.

Ernest Dichter est mort en 1991, je n'ai donc pas pu l'interroger sur ses prémonitions de 1957. Cependant, un autre homme rivalisa plus tard avec son génie : il s'appelait Len Holton, auteur d'un des slogans publicitaires les plus célèbres de tous les temps. Holton est décédé lui aussi, mais un de ses

collègues, Alvin Hampel s'est chargé de me raconter l'histoire. En 1963, l'équipe de l'agence Young & Rubicam peinait à trouver un nouveau slogan pour Frito-Lay. Holton était rédacteur, il était déjà âgé et parcourait silencieusement les couloirs, les épaules voûtées. Pendant que ses jeunes collègues s'agitaient, il s'assit calmement à son bureau et nota une phrase. Quand il la fit passer, tout le monde fut frappé par l'évidence, « comme s'il avait suffi de la cueillir », me dit Hampel. Ce slogan, c'était bien sûr : « Betcha can't eat just one². » Ces cinq mots résumèrent ce qui faisait l'essence des chips, au-delà de ce que quiconque à Frito-Lay aurait pu imaginer. En 1986 une étude sur plusieurs années fut lancée pour suivre les habitudes alimentaires des Américains. Elle portait sur 120 877 hommes et femmes employés dans le milieu de la santé dont le professionnalisme laissait supposer une plus grande rigueur pour l'auto-analyse. Mais ces gens étaient sans doute plus sensibles aux questions de nutrition, il était donc probable que les résultats obtenus soient en réalité en dessous des tendances générales. Les chercheurs exclurent les personnes qui étaient déjà en surpoids et s'intéressèrent à l'alimentation, à l'activité physique et au tabagisme. Les participants étaient interrogés tous les quatre ans.

En 2011, le *New England Journal of Medicine* publia les résultats. Depuis 1986, les participants faisaient moins de sport et regardaient plus la télé et ils avaient pris en moyenne 1,5 kilo tous les quatre ans. Pour savoir quels aliments étaient les principaux responsables de cette prise de poids, les chercheurs croisèrent les résultats avec l'apport calorique des aliments consommés. Les contributeurs principaux comprenaient la viande rouge et industrielle, les boissons sucrées, et les pommes de terre sous forme de purée ou de frites. Mais l'aliment qui avait le plus favorisé la prise de poids était, de loin, les chips. Les chips, qui contiennent environ 57 calories pour 10 grammes, étaient responsables d'un gain de poids de 765 grammes tous les quatre ans. À titre de comparaison, les bonbons et les desserts étaient responsables d'environ 200 grammes.

Quand les résultats furent publiés, les observateurs mirent en avant le caractère irrésistible des chips, qui commençait dès l'emballage. La portion indiquée sur le sachet – généralement une once, soit 28 grammes – n'avait rien à voir avec le nombre de chips qu'une personne normale pouvait manger. « Les gens ne mangent généralement pas une chips ou deux, mais le sachet entier », rappela le

docteur F. Xavier Pi-Sunyer, spécialiste de l'obésité au Centre hospitalier Saint-Luke-Roosevelt de New York. Mais cela n'expliquait pas tout. Les ingrédients des chips sont tout aussi responsables de cette surconsommation, si ce n'est plus. Certes, le sel joue un rôle important dès la première bouchée, mais les chips sont aussi chargées de graisse, leur source principale de calories, elles ont donc une sensation en bouche très agréable que le cerveau récompense avec un signal de plaisir.

Elles contiennent aussi énormément de sucre. Pas celui que l'on trouve sur l'étiquette et que les industriels ajoutent pour certaines marques, le sucre contenu dans les chips provient de l'amidon de pomme de terre, constitué de glucose. Les pommes de terre n'ont pas un goût sucré, mais l'effet du glucose se fait sentir dès la première bouchée, ainsi que me l'expliqua Eric Rimm, professeur d'épidémiologie et de nutrition à Harvard et co-auteur de l'enquête. « L'amidon est absorbé rapidement, plus rapidement que le sucre. Il fait grimper les taux de glucose dans le sang, ce qui est un sujet d'inquiétude quand on s'intéresse à l'obésité. » Ces pics de glucose sont problématiques quand on fait attention à sa ligne de manière générale, car des études récentes ont démontré qu'ils

donnaient envie de manger encore plus, jusqu'à quatre heures après l'ingestion. En clair : mangez une chips et vous aurez faim une heure plus tard.

Ainsi, les chips sont la quintessence de la nourriture industrielle, de son usage indifférencié du sel, du sucre et des matières grasses. Et tant qu'elles resteront appétissantes et que les campagnes marketing vous donneront la permission psychologique d'en manger autant que vous voulez, elles continueront d'apporter des calories. Et c'est bien ça, en définitive, qui cause l'obésité.

* - Puisqu'il ne s'agit pas ici d'une étude scientifique rigoureuse, le nombre de morts évitées grâce à une consommation de sel moindre demeure incertain.

1. Association des chips et des snacks.
2. « Impossible d'en manger qu'une seule. »

Épilogue

« *Nous sommes accros* »

Le soleil commençait tout juste à percer les nuages quand mon avion toucha le sol suisse, un lundi matin de mai 2011. Ma destination était la rive nord du lac Léman, où se trouvaient le siège et le Centre de recherche de Nestlé qui, depuis quelques années, avait dépassé Kraft pour devenir le plus grand groupe agroalimentaire du monde. Fondée en 1866 par un fabricant de lait maternel, l'entreprise était présente dans tous les rayons du supermarché : boissons (Juicy Juice et Nesquik), surgelés (DiGiorno) et bien évidemment chocolat (Crunch). Vingt-neuf de ses marques rapportaient plus d'un milliard de dollars par an et étaient surnommées en interne « le Club des milliardaires ». Les ventes représentaient 100 milliards de dollars par an et les bénéfices 10 milliards de dollars, d'où la formule de Steven Witherly m'avertissant que Nestlé était moins un groupe alimentaire qu'« une banque suisse qui émet de la nourriture ».

Plus important encore, Nestlé possédait la branche

recherche la plus ambitieuse et la mieux financée de tout le secteur. Niché dans les collines autour de Lausanne – et dans des labos satellites à Pékin, Tokyo, Santiago et Saint-Louis –, ce secteur recherche comptait 700 employés (dont 350 scientifiques) qui conduisaient chaque année plus de 70 tests cliniques, publiaient 200 articles évalués par les pairs, déposaient 80 brevets et entreprenaient 300 collaborations avec des universités, des fournisseurs et des institutions de recherche privées. Nestlé attirait les plus grands talents de divers champs de recherche, y compris en imagerie neurologique, ce qui permettait, par exemple, de mener des expériences impliquant des électroencéphalogrammes et une glace Dreyer (membre du club des milliardaires).

La visite du complexe de Lausanne, aussi étincelant que tentaculaire, me fit penser à la chocolaterie de Willy Wonka*. Les merveilles technologiques abondaient, mais l'un des temps forts de la visite fut la salle GR26, le « labo des émulsions ». Surplombés par un microscope électronique, Emmanuel Heinrich et Laurent Sagalowicz me montrèrent comment ils pistaient la graisse de la bouche à l'intestin grêle. Ils m'apprirent que Nestlé avait trouvé un moyen d'améliorer la

distribution des gouttelettes de graisse pour faire croire aux consommateurs que les glaces allégées étaient grasses. Ils tentaient également de faire passer des huiles saines pour des graisses saturées grâce à un autre tour de passe-passe sensoriel. Heinrich mettait ainsi la touche finale à une invention remarquable nommée « huile encapsulée ». Une huile saine – comme l’huile de tournesol ou de colza – est enrobée de sucre ou de molécules de protéine puis réduite en poudre. Quand on l’incorpore dans des biscuits ou des gâteaux, cette huile reproduit la sensation en bouche des graisses saturées mais cause moins de risques cardiaques : autant de plaisir pour le cerveau, moins de graisses saturées dans le sang.

Nestlé commercialise également de la nourriture pour animaux, comme Purina, un autre membre du Club des milliardaires, et a connu des avancées intéressantes sur ce front. Associés à des chercheurs de chez Cargill, ils ont regroupé un groupe de composants nommés les isoflavones – dérivés du soja – dans un nouveau produit, le Fit & Trim. Le but est de rendre les chiens plus vifs ou du moins d’accélérer suffisamment leur métabolisme pour lutter contre une épidémie qui commence à toucher

le meilleur ami de l'homme. « L'obésité ne concerne pas que les humains. Dans les pays développés, près de 40 % des chiens sont obèses ou en surpoids », indiquait un rapport de Nestlé.

Le Centre de recherche avait beau être à la pointe de la technologie, jusqu'au coin cafétéria équipé de machines Nespresso (la marque numéro 1 du Club des milliardaires), il était en définitive assez décevant. À la fin de la visite, j'avais fini par comprendre que si Nestlé devait sauver le monde de l'obésité, ça ne serait pas de notre vivant, tant il était difficile de contrer les techniques des industriels pour pousser à la surconsommation. L'une de mes plus grandes déceptions concernait le programme destiné à faire des fibres le remède contre ce mal. Dans son « labo digestion », Nestlé possède une machine de la taille d'un réfrigérateur équipé de divers tuyaux qui simule la mastication et la digestion pour reproduire le parcours gastro-intestinal des adultes, des enfants et même des chiens. Alfrun Erkner, l'un des chercheurs, me décrivit la manière dont ils cherchaient à donner une illusion de satiété. Nestlé avait pour projet de créer un yaourt qui donnait l'impression d'être repu grâce à un minimum de calories. Mais pour ce faire, le yaourt devait contenir tant de fibres que même la

machine avait du mal à le digérer. « Les gens espèrent qu'on va trouver une pilule magique pour pouvoir manger tout ce qu'on veut sans grossir, mais c'est impossible », me dit Erkner.

Nestlé avait également connu des difficultés dans la poursuite d'un graal encore plus convoité : un aliment qui ferait perdre du poids. Ce produit, nommé Engiva, était une boisson lancée en collaboration avec Coca-Cola en 2007 et qui contenait du thé vert, de la caféine et deux édulcorants artificiels. L'étiquette indiquait qu'il s'agissait d'un « brûleur de calories » : plus vous en buviez, plus vous perdiez de poids. En réalité, la boisson était une cible facile pour les juristes du Centre pour la science dans l'intérêt commun à qui il suffit de jeter un coup d'œil aux expériences soutenant cette affirmation pour traîner Coca et Nestlé en justice. Le groupe, citant les données de Nestlé, estima qu'il faudrait boire 180 canettes d'Engiva pour perdre environ 500 grammes. Et encore, c'était le meilleur des cas, car certains sujets de l'étude brûlèrent des calories plus lentement après ingestion de la boisson, ce qui causa une prise de poids.

Les experts exprimèrent leur indignation, les ventes s'effondrèrent et en 2009 Nestlé et Coca

conclurent un accord à l'amiable avec une vingtaine d'États qui les poursuivaient pour publicité mensongère. Deux ans plus tard, les dirigeants de Nestlé étaient toujours mal à l'aise avec cette mésaventure, mais ils affirmaient néanmoins que, techniquement et dans des conditions favorables, la boisson accélérait, au moins légèrement, le métabolisme. « Nous avons un peu brûlé les étapes, me dit Werner Bauer, le directeur technique de l'entreprise. Nous aurions sans doute dû commencer par évoquer publiquement le concept de dépense d'énergie. Nous l'avons lancé sur le marché quasiment par surprise et les gens n'y ont pas cru. »

Aussi déconcertante que puisse être la nutrition en tant que science, l'avenir du sel, du sucre et de la graisse chez Nestlé commença à me sembler franchement troublant quand je rejoignis le village de Vevey, un peu plus loin sur les rives du lac Léman. Par beau temps, le hall, qui donne sur un grand escalier en double hélice, offre une vue imprenable sur le lac et la majesté des Alpes. Ici Nestlé n'attendait pas que ses chercheurs mettent au point une nouvelle boisson miracle ou une fibre révolutionnaire. L'entreprise semblait au contraire travailler dur pour régler à coups de contradictions l'épineux problème de l'obésité. D'un côté, Nestlé

produisait des quantités colossales d'un produit qui était certainement l'un des moins sains de tout le supermarché : les Hot Pockets, rachetées pour 2,6 milliards de dollars en 2002 et qui faisaient désormais partie du Club des milliardaires. Dans ses documents promotionnels, Nestlé les décrit comme « un sandwich complet qui vous permet de manger sur le pouce sans faire de tache ! ». Mais tout ceci a un prix. La Calzone pepperoni trois fromages de chez Hot Pocket contenait ainsi plus de cent ingrédients, dont du sel, du sucre et des matières grasses sous différentes formes ainsi que six dérivés de fromage. Une calzone de 225 grammes contenait dix grammes de graisses saturées, 1 500 milligrammes de sodium (quasiment la quantité maximale recommandée pour ces deux composants), 30 grammes de sucre, 600 calories et, pour faciliter la vie des Américains, suffisamment de conservateurs pour lui permettre de tenir 420 jours dans un placard. Nestlé me répondit que les Hot Pockets avaient été achetées pour répondre aux besoins de la génération Y, notamment les jeunes hommes, « qui allaient vers des repas de moins en moins formels », et que des améliorations de leur profil nutritionnel était en cours. Nestlé proposait par exemple une douzaine de versions

dans sa marque alternative, Lean Pockets, avec des croûtes aux céréales complètes et moins de sel, de sucre et de graisse.

D'un autre côté, Nestlé assurait ses arrières d'une façon que je ne pouvais soupçonner. En 2007, l'entreprise avait acquis le business de nutrition médicale développé par Novartis, un groupe pharmaceutique, ce qui lui donnait les moyens de chercher une solution à la suralimentation. Chaque année aux États-Unis, près de 200 000 personnes obèses, dont des enfants de 9 ans, subissent une intervention chirurgicale pour diminuer le volume de leur estomac. Cette opération, nommée bypass gastrique, comporte des risques, mais le plus important intervient quand les malades rentrent chez eux et s'aperçoivent que les envies de nourriture qui les ont menés là n'ont pas disparu. Dans certains cas extrêmes, les gens mangent tellement qu'ils font sauter leur anneau gastrique et doivent être soignés en urgence. Même dans le meilleur des cas, ils peinent à obtenir les nutriments nécessaires à la survie. C'est là que Nestlé intervient en commercialisant une marque d'aliments liquides, notamment le Peptamen, qui s'ingère par un tube, et l'Optifast. « Beaucoup de ces personnes souffrent de malnutrition, me dit Hillary Green, une chercheuse

de chez Nestlé. Leurs nutriments ne sont pas équilibrés, ils ont envie de nourriture, et par nature ils ont tendance à avoir plus faim, plus souvent. L'enjeu est donc de les satisfaire sans encombrer leur estomac. »

Lors de mon dernier jour chez Nestlé, je déjeunai avec le président de la nouvelle branche des sciences de la santé, Luis Cantarell. Nous avons d'abord discuté du faible taux d'obésité en Suisse, qu'il attribuait à la passion des Helvètes pour les activités de plein air, puis de sa méthode pour rester mince : pas trop de pâtes, autant de légumes et de poisson que possible, jamais de viande le soir. La seule gourmandise qu'il s'autorisait était un verre de vin. La conversation se porta rapidement sur les produits comme le Peptamen. Peu attractifs, ils ouvrent cependant la voie vers une grande fusion de l'agroalimentaire et de la pharmacologie qui devrait arriver dans un futur proche d'après Cantarell. Il imagine – avec un certain enthousiasme – des aliments médicamenteux ou des médicaments alimentaires qui pourraient modifier l'approche traditionnelle de la médecine et son recours à des traitements coûteux pour soigner les plaies de la suralimentation : diabète, obésité, hypertension.

« Les frais de santé crèvent le plafond et les médicaments ne sont pas la solution la plus efficace contre les maladies chroniques. Nous avons la possibilité de développer une nutrition personnalisée *via* une approche scientifique, des tests cliniques et des méthodes analogues à celles de l'industrie du médicament. Nestlé, en s'appuyant sur sa longue histoire, pourrait faire partie de ceux qui remettront en question le modèle existant. »

Sur le chemin de l'aéroport, je ne pouvais chasser de mon esprit l'image d'adolescents se gavant de Hot Pockets pour ensuite se nourrir par sonde jusqu'à la fin de leur vie. Il fallait néanmoins reconnaître que Nestlé avait pris des initiatives audacieuses pour réduire les doses de sel, de sucre et de graisse dans tout son catalogue et proposer des versions allégées de ses principaux produits. De plus, Nestlé n'est pas l'Organisation mondiale de la santé (qui se situe d'ailleurs à Genève), mais une entreprise qui partage le même but que toutes les autres entreprises : gagner de l'argent.

Il m'a fallu trois ans et demi de reportage pour prendre la mesure des forces structurelles qui poussent les industriels les mieux intentionnés à produire une nourriture qui endommage notre

santé. La plus puissante est bien sûr la forte dépendance du secteur aux trois piliers de la nourriture industrielle. Sur les centaines de personnes que j'ai interviewées – chimistes, nutritionnistes, biologistes comportementaux, ingénieurs, directeurs marketing, concepteurs d'emballage, cadres et lobbyistes –, toutes ou presque m'ont fait comprendre que les entreprises ne renonceraient pas à ces composants sans se battre. Ils sont le fondement de leur activité, et la question essentielle que chaque groupe se pose au moment de concevoir ses recettes est de savoir quelle quantité de chacun de ces produits est nécessaire pour rendre un aliment appétissant. Ce n'est tout simplement pas dans la nature de ces entreprises de se soucier des consommateurs. Elles ont d'autres préoccupations, entre autres écraser leurs rivaux. Ce qu'il y avait de plus incroyable dans la réunion secrète des PDG de 1999 était le simple fait qu'ils se rencontrent. Les supermarchés sont remplis des résultats de leurs batailles ; souvenez-vous de ce qu'il s'est passé quand Post a sucré ses céréales : les concurrents ont lancé des versions contenant 70 % de sucre. De même, quand Hershey a proposé un méga cookie en 2003, Kraft a répliqué avec une série d'Oreo encore plus gras.

De plus, les entreprises sont fortement contraintes par leurs actionnaires. Quand les dirigeants de Campbell assurent qu'aucun compromis ne sera fait, ils pensent plus certainement aux ventes qu'au bien-être des consommateurs. Ils n'ont pas le choix, l'argent est leur seule raison d'exister, c'est du moins l'avis de Wall Street qui ne manque jamais de le leur rappeler. Certains experts attribuent d'ailleurs l'épidémie d'obésité des années quatre-vingt au choix de Wall Street de se tourner vers des entreprises innovantes qui promettaient des retours plus rapides que les placements de père de famille. « Cela a mis une grosse pression sur les entreprises agroalimentaires, me dit Marion Nestle, auteure et ex-conseillère en nutrition du département de la Santé et des services sociaux. Ils essayaient déjà de vendre leurs produits dans un environnement où il y avait deux fois plus de calories que nécessaire. Et en plus il fallait qu'ils augmentent leurs profits tous les trois mois, ils ont donc cherché de nouveaux moyens de promotion. Ils augmentaient les portions, rendaient la nourriture aussi omniprésente et pratique que possible et enfin ils ont créé un environnement où il était acceptable de manger partout, tout le temps, des quantités toujours plus

importantes. »

Enfin, un facteur déterminant est le fait que l'intensité de la compétition pousse les entreprises à négliger l'impact de leurs produits sur la santé. Les industriels du soda ont toujours été particulièrement portés sur cet aveuglement volontaire. En 2012, je me suis invité à leur causerie annuelle avec les investisseurs, où le sujet de discussion principal était le recul des ventes de soda et la manière dont celui-ci était compensé par la vente d'autres boissons. Parmi les nouveautés qui plaisaient, on comptait le Pure Leaf, un thé apparemment sain qui comprenait 20 grammes de sucre par portion et le Crave, un chocolat au lait contenant 50 grammes de sucre par portion ainsi que la moitié de la dose journalière recommandée de graisses saturées. La réunion s'ouvrit avec un discours du directeur financier de Dr Pepper Snapple Group, Martin Ellen, que l'on avait interrogé sur la proposition du maire de New York, Michael Bloomberg, d'interdire les boissons sucrées en format maxi. Ellen fit rire l'assemblée en rappelant que le projet était une proposition de « *leur* maire », puisque tout le monde savait qu'au Texas, où l'entreprise avait son siège, aucun élu n'oserait jamais proposer une idée pareille. « Si on met de côté la question du libre-arbitre et du

rôle de l'État dans notre vie et qu'on se concentre sur le rapport entre l'obésité et des sodas, on s'aperçoit que les données ne corroborent pas cette hypothèse. 93 % de notre apport calorique provient d'aliments et de boissons autres que les sodas et, malgré nos avancées depuis plusieurs années, l'obésité a continué d'augmenter. Il se consomme moins de boissons sucrées, mais nous ne sommes pas en meilleure santé. C'est injuste de diaboliser notre secteur. »

Bien évidemment, les nutritionnistes n'étaient pas tout à fait d'accord. Jeffrey Dunn non plus, d'ailleurs, car quand il regarde les données, il est tenté d'imputer la hausse de l'obésité aux sodas. Les courbes se superposent parfaitement : la consommation de soda s'est envolée dans les années quatre-vingt, et tandis qu'elle baissait ses dernières années, d'autres boissons sucrées (boissons énergétiques et chocolat au lait) ont considérablement progressé. De ce fait, on ne peut pas s'attendre à ce que les gens soient en « meilleure santé », pour reprendre les termes d'Ellen.

Face aux tentations que rencontrent les industriels, on est en droit de penser qu'une intervention de Washington serait bienvenue.

Étonnamment, parmi les personnes que j'ai interviewées et qui étaient favorables à une régulation fédérale se trouvait l'ancien PDG de Philip Morris, Geoffrey Bible. « J'ai un peu l'impression de me dégonfler. Je n'aime pas les régulations car je suis contre l'interventionnisme de l'État, je crois que nous devrions tous être autorisés à exercer nos droits et notre liberté de jugement dans les limites du raisonnable », dit-il en préambule. Mais il me rappela ensuite comment la colère de l'opinion avait poussé Philip Morris à accepter les régulations et comment les initiatives anti-obésité de Kraft avaient rendu l'entreprise vulnérable face à ses rivales. Une limitation du sucre, de la graisse et du sel aurait au moins le mérite de mettre tous les industriels dans le même bateau. « La régulation pourrait bien être la meilleure méthode, dit-il enfin. Cela permettrait au secteur de s'unir sur certaines questions, ce qui est très important. Mais il faut que ça reste raisonnable. »

Des propositions de loi ont émergé ces dernières années, mais elles n'étaient pas toutes très bien conçues. Un sénateur républicain de l'Assemblée de Floride proposa d'interdire l'utilisation de coupons alimentaires pour acheter des bonbons, des chips et des sodas. Comme si l'Amérique avait besoin d'une

nouvelle division fondée sur la richesse. D'autres ont proposé un « impôt pour les gros » sur les sodas, mais encore une fois, pourquoi punir les consommateurs ? Il semblerait plus logique de taxer les produits incriminés avant qu'ils soient incorporés à la nourriture industrielle. Mais cela posait un autre problème : les entreprises répercuteraient probablement les coûts sur les prix de vente. Le plus grand défi consistait à réduire l'écart de prix entre la nourriture industrielle et les produits frais pour que les myrtilles puissent par exemple concurrencer les Snickers.

Le secteur a une vision tout à fait différente des questions économiques. Les industriels considèrent que ce sont leurs produits qui rendent l'alimentation abordable. En 2012, un lobby lança une campagne qui agitait le spectre d'une planète peuplée de 9 milliards d'humains pour défendre le recours à la nourriture industrielle. Dans ce scénario, le sel, le sucre et la graisse ne sont pas des démons mais des moyens peu chers et fiables d'obtenir les calories dont nous avons besoin. Certains professionnels rejettent cependant cette interprétation et affirment que le bas coût de la nourriture industrielle a contrarié le développement de méthodes plus saines

pour nourrir la planète. « Nous sommes accros à la nourriture bon marché, tout comme nous sommes accros au pétrole pas cher, résuma James Behnke, l'ancien cadre de chez Pillsbury. Les vraies questions, ce sont la sensibilité au prix et, hélas, la disparité croissante entre les revenus des plus fortunés et ceux des plus modestes. Ça coûte cher de manger des produits frais et sains, et la crise de l'obésité comporte une dimension économique majeure. Elle touche plus violemment ceux qui ont le moins de ressources et qui ont probablement une connaissance et une compréhension moindres des conséquences de leurs actions. »

Le fait que des anciens du secteur puissent tenir ces discours fut l'une de mes principales découvertes. J'ai rencontré de nombreuses personnes intelligentes et bien intentionnées qui travaillent pour battre leur (ex)-secteur à son propre jeu. Sur le plan personnel, je me suis aperçu que beaucoup d'entre eux prenaient soin d'éviter leurs produits, à tel point que je n'ai pu m'empêcher de tous les interroger sur leurs habitudes alimentaires : John Ruff (Kraft) qui a laissé tomber les boissons sucrées et les snacks gras, Luis Cantarell (Nestlé) qui mange du poisson au dîner, Bob Lin (Frito-Lay) qui évite les chips, Howard Moskowitz, le génie des boissons

sucrées qui ne boit pas de soda. Quant à Geoffrey Bible, non seulement il a arrêté de fumer, mais il évite avec autant de soin tout ce qui risquerait de faire monter son taux de cholestérol. « J'étais un peu accro au sport à une époque, je jouais au squash et je courais vingt-cinq ou trente kilomètres par semaine. »

Mais la majorité d'entre nous ne peut tout simplement pas arrêter la nourriture industrielle. Nous avons tous du mal à partir à l'heure le matin ou à préparer un bon dîner le soir sans quitter le bureau trop tôt. Nous avons les bourgeons gustatifs réglés pour recevoir de grosses doses de sel, de sucre et de graisse. Par plaisir ou par commodité, il nous faut toujours nos Frosted Mini-Wheats, nos chips au vinaigre et quelques Oreo pour tenir la journée. Cette dépendance pose différents degrés de difficulté quand il s'agit d'identifier et de contrer les tactiques de séduction des entreprises. Pour me donner une idée des combats les plus extrêmes que certains doivent mener, un cadre en marketing m'invita à une séance de son groupe de soutien pour personnes souffrant de troubles du comportement alimentaire, les *Food Addicts in Recovery Anonymous*. Il était frappant d'entendre ces gens parler du sucre comme

si c'était de l'héroïne. Un trajet depuis le supermarché et leur voiture se retrouvait jonchée de papiers d'emballage car ils étaient incapables de résister aux pouvoirs des sucreries qu'ils achetaient. Leur stratégie de survie consistait à éviter le sucre sous toutes ses formes, ce qui me parut un peu extrême jusqu'à ce que je rencontre Nora Volkow, chercheuse en psychiatrie spécialisée dans les comportements de dépendance et directrice de l'Institut national de la toxicomanie. Elle a fait partie des pionniers dans l'utilisation de l'imagerie neurologique pour établir le rapprochement entre la nourriture et les stupéfiants. Elle est convaincue que pour certaines personnes la suralimentation est aussi difficile à surmonter que la toxicomanie. « Il est évident que le sucre peut induire des comportements de consommation compulsive chez certaines personnes. Dans ce cas, je conseille de se tenir éloigné de ces produits. N'essayez pas de vous limiter à deux cookies parce que la récompense est alors si puissante que vous n'arriverez plus à vous contrôler. C'est un message similaire à celui que nous transmettons aux personnes dépendantes aux drogues. »

L'une des expériences les plus prometteuses pour résister aux sirènes de la surconsommation est

organisée à Philadelphie, où un professeur de psychologie clinique de l'université Drexel nommé Michael Lowe essaie de lutter contre une autre cause de l'obésité. En effet, il accuse la dissolution du tissu social dans les années quatre-vingt. « Pour beaucoup d'entre nous, quand nous étions plus jeunes, il y avait trois repas par jour et parfois un petit en-cas avant d'aller au lit et c'était tout. On ne mangeait jamais en dehors des repas pour ne pas se couper l'appétit. Tout ça a changé. Les gens se sont mis à manger partout, en réunion, dans la rue. Il n'y a plus aucun endroit où on n'a pas le droit de manger et les gens ne prennent plus le temps de s'asseoir pour les repas. Nous devons prendre des initiatives pour encourager les familles à manger ensemble, alors que ça allait de soi autrefois. »

Lowe a mis en place un programme qui permet aux participants de changer leur rapport à la nourriture industrielle. Ils évitent les pires produits, achètent des substituts plus sains et divisent les paquets géants en portions raisonnables pour être moins tentés de surconsommer. Steve Comess, cadre dans la santé, est passé de 105 à 80 kilos en deux ans, et il se sent désormais en contrôle de sa consommation et de son alimentation. « C'est comportemental. J'ai

commencé par lire les étiquettes pour faire de meilleurs choix et pour mieux maîtriser mon environnement alimentaire. Je mange autant de produits frais que possible, pour mieux gérer mon apport calorique, mais aussi les doses de graisse, de sel et de sucre que je consomme. Il ne s'agit pas d'être parfait, mais de rester dans une fourchette raisonnable. »

À court terme, cette notion de prise de contrôle pour repousser une dépendance malsaine est sans doute la meilleure voie à suivre. Les groupes de consommateurs veulent que les pouvoirs publics obligent l'agroalimentaire à effectuer un grand nombre de changements, ils réclament des restrictions sur les distributeurs de nourriture dans les écoles et des profils nutritionnels plus faciles à lire. Mais si l'État et les industriels résistent, ces réformes risquent de prendre des années. En attendant, nous ne pouvons compter que sur nous-mêmes.

Pendant la préparation de ce livre, je me suis rendu à plusieurs reprises dans un quartier du nord de Philadelphie on ne peut plus différent de la paisible Genève. À Strawberry Mansion, les enfants ne font pas de sortie en montagne pour rester en forme, ils

ne peuvent d'ailleurs même pas jouer sur les trottoirs défoncés devant chez eux à cause des balles perdues. En revanche, ils ne manquent pas de nourriture. Le quartier regorge d'épiceries et de supérettes dont les rayons sont organisés de manière terriblement ingénieuse : boissons sucrées près de la porte suivies de rangées de biscuits et de snacks salés et enfin des bonbons près de la caisse. Les recherches ont montré que les enfants qui entrent dans ces magasins en ressortent avec en moyenne 360 calories réparties entre les chips, les bonbons et les sodas ; le tout pour 1,06 dollar. Ils y dépensent généralement leur argent de poche, s'arrêtant au magasin pour s'acheter un petit déjeuner sur le chemin de l'école et un goûter quand ils rentrent à la maison. Les propriétaires décrivent ces moments comme des heures de pointe, mais en réalité le trafic reste assez constant pendant toute la journée et même tard dans la nuit.

J'ai passé des heures à observer les épiceries de Strawberry Mansion, j'ai vu les convois de camions venus livrer du Coca et du Pepsi, des Cheetos et des Lay's, des biscuits Hostess et des Tastykakes. J'avais entendu parler de groupes de parents inquiets qui avaient formé une sorte de milice équipée de talkie-walkie et armée d'un plan de bataille visant les magasins autour des écoles du quartier. Je décidai

donc d'assister au premier jour de leur intervention, par un matin glacial de l'hiver 2010. Il gelait à pierre fendre, mais les parents se postèrent néanmoins sur les trottoirs devant les supérettes pour essayer d'empêcher les enfants d'y entrer. Ce groupe avait été monté par Amelia Brown, une directrice d'école ambitieuse qui en avait assez des nerfs en pelote, de l'obésité galopante, des troubles de l'attention et de la santé déclinante de ses élèves qu'elle imputait, en grande partie, à la nourriture vendue dans les épiceries. Elle avait décidé que son travail devait se concentrer sur la santé des enfants autant que sur leurs notes. L'école William D. Kelley était le théâtre d'initiatives de grande envergure destinées à inculquer aux élèves les principes d'une alimentation équilibrée. Les posters sur les dangers de la drogue avaient été remplacés par des affiches dessinées par les enfants mettant en garde contre la consommation du sel, du sucre et de la graisse. La professeure de sport, Beverly Griffin, avait recours à des chansons et des jeux, dont l'un consistait à courir dans le gymnase pour récupérer le plus de fruits et légumes en plastique possible. Des programmes de ce type sont à l'étude dans d'autres établissements, et ils ne devraient d'ailleurs pas être limités aux écoles

primaires mais au contraire être étendus aux collèges et lycées pour apprendre aux élèves à acheter et cuisiner des produits sains.

Amelia Brown voulait aussi agir sur les magasins qui entouraient son école. Lors d'une réunion avec les parents volontaires, elle déclara : « Il faut que vous leur demandiez de ne pas vendre de sucreries aux enfants entre 8 h 15 et 8 h 30. Dites-leur que vous ne voulez pas qu'ils mangent de produits sucrés, qu'il y a un programme de petits déjeuners à l'école et qu'autrement vous serez forcés de les boycotter. » Elle avait appelé les gérants pendant les vacances d'été mais elle s'était aperçue que ses élèves étaient leur source de revenu principale et que c'était grâce à leur argent qu'ils pouvaient rembourser les prêts dont ils avaient eu besoin pour ouvrir leur commerce. C'était pour cette raison qu'elle avait recruté les parents d'élèves, non pas pour les pousser au boycott mais pour essayer de détourner les enfants. Ils reçurent une formation dispensée par une association qui avait appris aux riverains à lutter contre les crack-houses dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, à l'époque où la drogue faisait des ravages dans le quartier. Ce n'était d'ailleurs pas un hasard si les sucreries et les boissons que les enfants achetaient étaient surnommées les « crack

snacks ».

Le premier jour des opérations, l'un des parents, McKinley Harris se posta devant l'Oxford Food Shop et entreprit de dissuader les groupes d'enfants en route pour l'école d'y entrer. Certains l'écoutèrent, d'autres non. « Des bonbons ? demanda-t-il en inspectant le sac que tenait un enfant. Ce n'est pas de la vraie nourriture. » Il ne le confisqua pas, son but était de les faire réfléchir aux conséquences de leurs choix. J'interrogeai ensuite la propriétaire du magasin, Gladys Tejada. Elle comprenait les parents mais ne se faisait pas beaucoup d'illusions sur leurs chances de réussite. Et puis ce n'était certainement pas elle qui allait empêcher les jeunes d'acheter ce qu'ils voulaient. « Ils aiment ce qui est sucré et bon marché », conclut-elle.

Le moment le plus désespérant fut quelques instants plus tard quand l'épouse de McKinley, Jamaica, descendit la rue à toute vitesse, suivie par ses enfants. Les Harris faisaient des efforts pour améliorer l'alimentation de leur famille, allant jusqu'à prendre des taxis pour se rendre dans des supermarchés qui vendaient des produits frais. Mais ils étaient en retard et il fallait bien que les enfants mangent. Elle se précipita donc dans le magasin, qui

ne vendait pas de fruits, pas même des bananes, et ressortit quelques instants plus tard avec ce qui semblait être un bon compromis : une barre de petit déjeuner « fruits et yaourt ». Elle regarda le recto de l'emballage et dit avec une certaine fierté : « C'est plein de calcium. » Mais les petites lignes au verso racontaient autre chose. En réalité, cette barre contenait plus de sucre et moins de fibres que des Oreo. Cette scène me remua. Ces habitants de Strawberry Mansion qui en avaient marre que la nourriture industrielle donne des maux de ventre à leurs enfants et essayaient d'améliorer leurs habitudes alimentaires se retrouvaient coincés et achetaient des produits « sains » qui ne valaient pas mieux que des bonbons. Cette technique des industriels consistant à promouvoir un bon ingrédient en espérant que les consommateurs oublieront le reste du produit remonte aux années vingt et trente quand les céréaliers, qui n'étaient pas encore obligés d'indiquer les taux de sucre dans leur produit, commencèrent à ajouter des vitamines dans leurs recettes pour pouvoir s'en vanter sur les paquets. Aujourd'hui, étant donné que de plus en plus de personnes font de leur mieux pour améliorer leur alimentation, cette combine semble encore plus pernicieuse, et lire et comprendre l'intégralité des

emballages reste une tâche délicate.

Ce livre entend braquer les projecteurs sur les problématiques et les tactiques de l'industrie agroalimentaire et insister sur le fait que nous ne sommes pas impuissants face à celles-ci. Nous avons le choix, en particulier quand nous faisons les courses, et pour moi ce livre est essentiellement un outil pour se défendre quand on passe la porte du supermarché. Certains trucs sont très subtils, il est donc indispensable de rester attentif : la musique douce, les odeurs de bon pain, les sodas disposés près des caisses, les produits les plus rentables et les moins sains placés à hauteur d'œil tandis que les farines complètes sont reléguées en bas des rayons et les fruits et légumes au fin fond du magasin.

Les produits sont fabriqués, et pensés, pour être les plus appétissants possible. Les emballages sont conçus pour attirer nos enfants, les publicités mettent en œuvre des ressorts psychologiques pour contrecarrer les arguments rationnels qui nous détourneraient d'eux, leur goût est si puissant que nous nous en souvenons longtemps et, surtout, leur recette est calculée et perfectionnée par des scientifiques. Ce qu'il faut retenir, c'est que rien de tout cela n'est accidentel, tout est fait dans un but

précis.

Osons la comparaison, le supermarché est un champ de mines prêtes à exploser. Avec le sel, le sucre et les matières grasses, des ingrédients naturels peu coûteux et interchangeables, l'industrie agroalimentaire crée des produits qui n'ont rien de naturel. Le fait de savoir tout cela peut vous rendre plus fort. Vous pouvez parcourir les rayons remplis de paquets colorés et de promesses hypnotiques en sachant très bien ce qu'ils contiennent. Vous savez désormais ce qui se trame derrière ce miroir aux alouettes : les recettes, les manipulations psychologiques et les stratégies marketing. Les industriels ont peut-être le sel, le sucre et les matières grasses avec eux, mais nous avons le pouvoir de choisir ce que nous achetons et ce que nous mangeons.

* - Nestlé n'avait d'ailleurs pas manqué de racheter la véritable chocolaterie Wonka, inspirée du roman de Roald Dahl, en 1988.

Remerciements

Le reportage qui a donné naissance à ce livre a pour origine trois repas merveilleux, à commencer par le poisson-chat rissolé que Ben Cawthon et moi avons englouti chez Marilyn's Deli, un restau routier le long de la Nationale 52 dans le sud de l'Alabama. Ben est un activiste au grand cœur de Blakely, en Géorgie, où la présence de salmonellose dans une usine de cacahuète attira mon attention sur l'industrie agroalimentaire pour la première fois. Il me montra que les usines qui produisent la nourriture des Américains, loin d'être les forteresses que je m'imaginai, étaient en fait remplies de travailleurs prêts à mettre leurs employeurs devant leurs responsabilités, quitte à perdre leur boulot. C'est un honneur de connaître Ben et je lui souhaite bonne chance pour ses combats futurs.

Le second repas fut un déjeuner dans un hôtel de Washington où ce qui m'ouvrit les yeux ne fut pas un hamburger, mais la manière dont il fut commandé. Mon invité était Dennis Johnson, un lobbyiste du bœuf à la voix douce dont on dit, non sans exagération, qu'il contrôle le ministère de

l'Agriculture. Ce dont on peut être sûr, cependant, c'est qu'il connaît parfaitement les dangers de la viande trop peu cuite. « Pour la cuisson, à *point* », dit-il au serveur, ce qui me donna l'idée d'interroger mes témoins sur leurs propres habitudes alimentaires.

Le troisième repas fut un barbecue sur les rives du lac Washington près de Seattle, mais les courses au supermarché avec Mansour Samadpour suffirent à me donner envie d'acheter un désinfectant. Mansour est l'un des chercheurs les plus brillants que je connaisse, et il effectue des contrôles sanitaires dans les plus grands abattoirs et élevages du pays. Il se servait des sacs en plastique du rayon fruits et légumes pour se saisir de la viande préconditionnée que nous avions achetée. Mais il ne s'inquiétait pas seulement des microbes dans la viande, car il fut le premier à me conseiller de me pencher sur ce que les entreprises ajoutaient intentionnellement dans leurs produits, et je lui en suis profondément reconnaissant. Parmi les experts sur la viande je suis redevable à Carl Custer, Jeffrey Bender, Gerald Zirnstein, Loren Lange, Craig Wilson, Ken Peterson, Kirk Smith, James Marsden, Felicia Nestor, Dave Theno, Charles Tant, Michael Doyle et Bill Marler, l'avocat qui défend les malades de la nourriture et qui

m'a ouvert des pistes inespérées pour mon reportage. L'une de ses clientes, Stephanie Smith, est la personne la plus courageuse que je connaisse.

Les bons repas ne se sont pas arrêtés là. À Philadelphie, Leslie Stein m'a emmené dans un restaurant coréen pour parler du Centre Monell où ni elle, ni ses collègues chercheurs ne comptent leurs heures. Je remercie tout particulièrement Julie Mennella pour ses explications sur le point de félicité des enfants ainsi que Marcia Pelchat, Danielle Reed, Karen Teff, Michael Tordoff, Paul Breslin, Robert Margolskee, Gary Beauchamp, leur chef intrépide, et deux anciens élèves du Centre devenus des stars du domaine, Dwight Risky et Richard Mattes. Dans d'autres centres, Anthony Sclafani et Adam Drewnowski ont été d'une grande aide et d'une patience infinie.

Rien n'a égalé les Chez-It que Kellogg m'a préparés pour me montrer l'importance du sel, et je remercie ces techniciens, ainsi que ceux de Kraft, Campbell ou Cargill de m'avoir cuisiné des échantillons pour que je puisse m'étouffer. De nombreux chercheurs et cadres m'ont accordé leur temps sans compter, mais je voudrais remercier particulièrement Al Clausi, Howard Moskowitz,

Michele Reisner, Jeffrey Dunn, Bob Drane, Bob Lin, Jim Behnke, Jerry Fingerman, John Ruff, Daryl Brewster, Steven Witherly, Parke Wilde et Edward Martin. Personne ne m'a plus encouragé que Deb Olson Linday, un génie du marketing à l'origine des premières campagnes pour faire grimper la consommation de fromage mais à qui ce projet a laissé de profonds regrets. « Je te souhaite bonne chance pour ton livre, m'écrivit-elle après que nous avons mangé un pad thaï dans un restaurant de Chicago. Ne les rate pas ! »

J'ai rencontré Andy Ward de chez Random House autour d'un autre plat de nouilles à Manhattan, et j'ai tout de suite compris que c'était le genre d'éditeur capable de faire passer ses auteurs à travers les murs s'il le fallait. Mais le fait de le remercier me met mal à l'aise. Entre la conception, le perfectionnement et le démêlage expert de ma syntaxe, ce livre est devenu autant le sien que le mien et c'est avec une profonde admiration que j'espère avoir un jour la chance de m'embarquer dans une autre aventure avec lui comme partenaire. Chez Random House, je peux remercier sans problème Susan Kamil pour son soutien sans faille, ainsi que Tom Perry, Gina Centrello, Avidah Bashirrad, Erika Greber, Sally Marvin, Sonya Safro, Amelia Zalcman, Crystal

Velasquez et Kaela Myers, une équipe de pros sans égale. Je voudrais également remercier Anton Ioukhnovets pour la magnifique couverture et Martin Schneider pour sa relecture de qualité.

Scott Moyers, Andrew Wylie et James Pullen de l'Agence Wylie m'ont apporté leur aide et leur réconfort à chaque instant et je n'aurais pu rêver d'une équipe plus efficace. Quand Scott est retourné dans l'édition, Andrew a immédiatement pris le relais pour m'aider et je lui en suis reconnaissant.

Ce livre n'aurait jamais pu voir le jour sans les rédacteurs en chef et mes collègues du *New York Times*, à commencer par Christine Kay, qui a été la première à me suggérer (évidemment à la cafétéria) de faire un reportage sur les cacahuètes et qui, bien plus tard, m'a aidé à concevoir l'organisation du livre et a corrigé de sa plume élégante mes premiers brouillons. Comme toujours, je suis redevable à Matt Purdy, le brillant chef de la rubrique « Enquêtes » pour son amitié, ses encouragements et le temps qu'il m'a accordé loin de ses griffes. Je suis aussi reconnaissant envers le rédacteur en chef du journal, Jill Abramson, qui m'a donné l'idée d'écrire un livre sur la nourriture et son prédécesseur, Bill Keller, qui m'avait prévenu que ça prendrait plus de temps que

je ne le pensais, et qui avait bien sûr raison. Je suis fier et heureux de connaître Gabe Johnson, l'un des journalistes télé les plus doués du milieu qui m'a accompagné au début de mes recherches et m'a apporté son talent, sa passion et son flair pour les bons restaurants. Je voudrais aussi remercier mes idoles du journalisme alimentaire, Kim Severson et Barry Meier, dont le travail au journal me laisse sans voix. Merci aussi à mes collègues Tim Golden, Joel Lovell, Walt Bogdanich, Stephanie Saul, Paul Fishleder, David McGraw, Ed Martin, Andrea Elliott, Jim Rutenberg, Jim Glanz, Mike McIntyre, David Barstow, Nancy Weinstock, Tony Cenicola, Jessica Kourkounis, Joel Lovell, Tara Parker-Pope, Jason Stallman, Debbie Leiderman et au formidable auteur qu'est Charles Duhigg, mon guide sur toutes les questions éditoriales. Je voudrais aussi remercier David Rohde et Kristen Mulvihill, Kevin et Ruth McCoy pour leur amitié et leurs délicieux repas, Laurie Fitch pour m'avoir introduit dans le monde de la finance et le chef/écrivain Tamar Adler pour m'avoir préparé de somptueux repas qui m'ont permis de comprendre pourquoi le sel de cuisine était important pour une alimentation saine. Je remercie les indomptables Laura Dodd et Cynthia Colonna pour leurs recherches et leur assistance,

Kristen Courtney et Julia Mecke et mon voisin Gordon Pradl pour sa lecture méticuleuse et avisée de mes chapitres.

Lee Ellen et Clyde, mes parents, m'ont appris à manger de tout, à part du foie et du gombo, et ils me manquent beaucoup. Ce livre leur est dédié, ainsi qu'à Oma Bruch, Leah Heyn, Herman Heyn, Phyllis Weber, Frank and Thomas, Kenny et Dominique, Penelope et Emile, Myra et Buzzy Hettleman, Charlotte, Clyde et Gabrielle, Melchior, Bob et Sonya, Andrej, Stella et Rob, Felicia et Rafael, et Maël. Mon épouse, Eve Heyn, a été à mes côtés du début à la fin, elle m'a aidé à répondre aux questions que je me posais, elle m'a relu et m'a apporté son amour inconditionnel. Je l'admire, la respecte et l'aime plus que tout. Mon fils de 13 ans, Aren, m'a lui aussi soutenu et encouragé et m'a donné de bonnes idées. Son frère de 8 ans, Will, ne s'est pas laissé tromper quand j'ai arrêté de parler de l'*E. coli* présente dans son (ancien) plat préféré, les hamburgers, pour m'intéresser aux Oreo : « Papa ! Tu vas pas recommencer avec le sucre quand même ! » Désolé, Will, je n'ai pas pu m'en empêcher.

Septembre 2012

Note sur les sources

Ce récit est tiré de sources multiples comprenant des centaines d'interviews avec des personnes ayant été impliquées de près dans le développement ou l'observation de l'agroalimentaire et plus de mille articles scientifiques concernant la nourriture industrielle et les conséquences de sa consommation sur la santé. Certaines de ces sources méritent une description plus précise, notamment pour aider ceux qui souhaiteraient poursuivre les recherches sur ce thème.

Un fonds extrêmement précieux de documents confidentiels permettant de comprendre les rouages de l'agroalimentaire a été constitué un peu par hasard. Ces tombereaux d'archives sont le résultat des batailles juridiques contre le tabac. Les procès menés par quatre États en 1994 pour assurer le remboursement des frais de santé liés à des maladies dues au tabagisme ont donné lieu à un accord avec les cigarettiers en 1998 qui prévoyait que ceux-ci rendent publics les documents internes versés au dossier. Ces dossiers sont archivés à la Legacy Tobacco Documents Library (LT), qui dépend de

l'Université de Californie, et ils comptaient, en septembre 2012, 81 millions de pages pour 14 millions de documents. Leur pertinence pour ce livre vient des acquisitions opérées par les sociétés du tabac, car les archives contiennent des documents en rapport avec les trois entreprises alimentaires faisant partie du groupe Philip Morris : Kraft, General Foods et Nabisco. Je remercie les archivistes de m'avoir appris à me servir de leur moteur de recherche pour déterrer les documents qui m'intéressaient. Les archives couvrent à l'heure actuelle la période 1985-2002 (des années clés pour les liens entre santé et nourriture industrielle) et elles contiennent des mémos, des comptes-rendus de réunions, des rapports de stratégie, des discours et diverses données concernant la production, la publicité, le marketing, les ventes et les activités de recherche. Je n'ai trouvé qu'un seul article, publié le 29 janvier 2006 dans le *Chicago Tribune* sous le titre « Nourriture Fumée », qui citait des sources puisées dans ce fonds. La bibliothèque est en train d'acquérir d'autres documents présentés lors d'un procès au civil intenté par le ministère de la Justice contre les principales entreprises du tabac, dont Philip Morris, à la suite d'une décision de justice fédérale affirmant qu'elles avaient violé le Racketeer Influenced and

Corrupt Organizations Act en trompant les consommateurs sur les risques du tabagisme. Les entreprises ont fait appel de cette décision.

Une autre source méconnue est conservée par le Council of Better Business Bureaus. L'une de ses branches, la National Advertising Division, propose des arbitrages aux entreprises, dont les différends concernent généralement la validité des discours publicitaires, mais certains dossiers émanent également des enquêtes menées par la NAD. Je remercie Linda Bean du Better Business Bureau de m'avoir envoyé des copies de dizaines de dossiers, impliquant entre autres Coca-Cola, Kellogg, Kraft et General Mills, qui détaillaient leurs stratégies publicitaires et leurs analyses marketing. Ces informations extrêmement révélatrices ne sont généralement pas rendues publiques et ne sont même pas transmises à l'observateur officiel des pratiques publicitaires, la commission fédérale du Commerce.

Les secteurs marketing des entreprises alimentaires communiquent aussi des informations confidentielles dans un cadre bien plus public qu'ils ne l'imaginent sûrement. Chaque année, des campagnes publicitaires pour des produits de

consommation sont récompensées par l'Association Effie Awards, créée en 1968 et originellement gérée par l'American Marketing Association. Les lauréats doivent démontrer que leurs campagnes ont permis d'améliorer leurs ventes, les entreprises et les agences préparent donc des études de cas comprenant le détail du financement des produits et les stratégies de ciblage des consommateurs. J'ai pu obtenir des dizaines d'études de cas publiées en ligne par l'organisation.

Les scientifiques de l'alimentaire ont plusieurs lieux de discussion pour échanger sur leurs travaux, parmi lesquels l'Institute of Food Technologists. Fondé en 1939, l'IFT organise un colloque et une exposition annuels, et je les remercie de m'avoir permis d'assister à l'édition 2010 à Chicago. Plus de 21 000 professionnels ont participé à cet événement de cinq jours qui comptait 900 exposants et plusieurs centaines d'ateliers traitant d'une grande variété de sujets, depuis le perfectionnement des recettes pour cibler les besoins émotionnels des consommateurs jusqu'au contrôle des pathogènes en passant par les emballages recyclables. De plus, l'IFT publie une compilation d'articles scientifiques sous forme de résumés, et je remercie l'organisation de m'avoir fait parvenir une copie de l'édition 2010 dont les quelque

1 400 entrées m'ont donné accès à de nombreux contacts et pistes sur les avancées scientifiques les plus récentes. L'Association for Chemoreception Sciences publie elle aussi une compilation annuelle de ce type, ce qui m'a été d'une grande utilité.

Du côté des consommateurs, le Centre pour la science dans l'intérêt commun, basé à Washington, est à la pointe de combats majeurs depuis sa fondation en 1971. Je remercie le directeur de l'organisation, Michael Jacobson, et les responsables des questions de nutrition, Bonnie Liebman et Margo Wootan, de m'avoir ouvert leurs dossiers. L'organisation possède elle aussi d'importantes archives disponibles sur son site.

Le voile derrière lequel l'industrie alimentaire conduit une bonne partie de ses affaires s'étend aux valeurs nutritionnelles de ses produits. Aujourd'hui encore, les ingrédients utilisés ne sont publiés que sous forme parcellaire : les industriels sont tenus de classer les ingrédients en fonction de leur quantité relative, mais ils ne sont pas forcés d'indiquer les quantités exactes. Pour les informations nutritionnelles concernant le nombre de calories ou les quantités de sucre, de graisse et de sodium, je me suis appuyé autant que possible sur les sites internet

des entreprises. Je me suis également référé au site « Calorie Count » (le Compteur de calories), propriété du *New York Times*, qui indique les informations nutritionnelles de divers produits et leur attribue une note de A à F.

Enfin, ces entreprises ont pour objectif final de vendre ; et même si elles sont généralement très peu enclines à donner des détails sur des produits ou des marques précis, dans de nombreux cas j'ai pu obtenir des données chiffrées grâce à SymphonyIRI, un groupe de Chicago spécialisé dans les études de marché, et je leur en suis très reconnaissant.

Michael Moss, Brooklyn, État de New York.

Michael Moss

Michael Moss est journaliste au *New York Times*. Son enquête sur les dangers de la viande contaminée a été récompensée par le prix Pulitzer en 2010.

Titre original :
SALT, SUGAR, FAT :
HOW THE FOOD GIANTS HOOKED US
Première publication : Random House, New York

© Michael Moss, 2013
Tous droits réservés

Pour la traduction française :
© Calmann-Lévy, 2014

COUVERTURE
Conception graphique : Nicolas Trautmann

ISBN 978-2-7021-5470-0

www.calmann-levy.fr

