

alie

Ils ont une stratégie très volontaire depuis dix ans pour étendre leur présence dans les supermarchés, tout en restant dans des catégories plaisir

Jean-Philippe Bertschy
Analyste spécialiste de l'agroalimentaire

”

N'étant pas cotés, ils peuvent garder leur stratégie de long terme, malgré un environnement compliqué pour les produits de grande consommation

Jean-Philippe Bertschy

”

L'usine Ferrero à Alba. © AFP



proches de son métier d'origine.

Ferrero entend aussi vivre son rêve américain, pour rivaliser avec Nestlé, Hershey, Lindt ou Mondelez. Pour accélérer son développement à l'international, la famille place pour la première fois, en 2017, un patron qui n'est pas issu de ses rangs : Lapo Civiletti. Celui-ci mise outre-Atlantique sur de belles endormies comme les chocolats Fannie May en 2017, les confiseries de Nestlé en 2018, pour 3 milliards d'euros, puis les biscuits et snacks Kellogg en 2019, pour 1,15 milliard d'euros, et enfin ses céréales Kellogg en 2025. A ces marques mondiales, il ajoute des rachats de pépites locales comme Michel & Augustin en France en 2023. Au total, en dix ans, le groupe aura doublé de taille.

Cette hypercroissance ne s'est pas faite sans embûches. Conséquence du succès fulgurant de son Nutella, Ferrero achète tous les ans un tiers de la production mondiale de noisettes. Pour assurer ses immenses besoins et répondre aux critiques de certaines ONG, le groupe acquiert en 2014 un de ses fournisseurs, le turc Oltan. C'est un moyen de sécuriser ses volumes et de répondre à ceux qui pointent du doigt les conditions de production dans certaines exploitations turques, d'où sont issus 70 % de la production mondiale. L'année suivante, Ferrero crée sa propre Hazelnut Company, une division où 3.000 personnes travaillent sur un approvisionnement plus vert de ce fruit à coque.

Cette intégration verticale (le groupe a une dizaine de fermes de noisettes dans le monde) lui permet surtout de tester de nouvelles techniques agricoles et de développer de nouvelles origines, pour réduire le risque climatique. Comme en 2014 et en 2021 quand de mauvaises récoltes en Turquie ont fait flamber les prix.

A Alba viennent régulièrement des goûteurs officiels des prototypes de Nutella. L'engouement peut être paroxysmique : en 2018, lorsque des Intermarché de l'est de la France ont mis en place des méga-promos de Nutella, on a frôlé l'émeute. Les marques de Ferrero sont incontournables pour les consommateurs – même pendant la poussée inflationniste des années 2022 et 2023, ils n'y ont pas renoncé – et accompagnent plus que jamais les fêtes de fin d'année et de Pâques.

Récemment, le groupe a encore annoncé un investissement de 100 millions d'euros dans son usine de Villers-Ecalles, pour pouvoir répondre à la demande croissante. La saga Ferrero est très loin d'être terminée.

« La marche est un engrais pour nos neurones »



Le neurologue irlandais Shane O'Mara explique pourquoi les promenades nous rendent plus heureux et plus créatifs.

Tribune de Genève

ENTRETIEN
CHRISTIAN BRÜNGGER

Shane O'Mara n'a pas besoin de temps d'échauffement. Car la question de savoir pourquoi la marche nous fait tant de bien, l'Irlandais la connaît bien : il s'en occupe en tant que professeur au Trinity College de l'Université de Dublin. Il a mis son savoir académique à la disposition d'un large public dans le best-seller *Le superpouvoir de la marche*. O'Mara a un regard souvent surprenant sur un sujet populaire.

Vous vous déplacez beaucoup à pied ?

Bien sûr ! Je surveille même mes pas quotidiens avec mon smartphone. Car nous, les humains, surestimons constamment nos performances, le cerveau peut être trompeur. (rires). Mon objectif est d'atteindre les proverbiaux 10.000 pas par jour. Ce n'est toutefois pas un objectif basé sur des évaluations scientifiques, mais c'est un objectif qui est utile pour plusieurs raisons (à ce propos, une étude publiée le 24 juillet dernier dans la très prestigieuse revue scientifique *The Lancet Public Health* souligne qu'« un objectif de 7.000 pas par jour pourrait être plus réaliste que la cible non officielle actuelle de 10.000 pas, en particulier pour les personnes peu actives, tout en permettant déjà des améliorations significatives sur la santé », NDLR).

Lesquelles ?

Je peux facilement m'en souvenir, et ces 10.000 pas sont clairement au-dessus du chiffre qui, selon les études, réduit massivement le risque de mortalité. Cet effet commence à se manifester à partir de 5.000 à 7.500 pas par jour, parfois même moins.

Il existe une étude très célèbre à ce sujet. Elle vient de Grande-Bretagne et s'intéresse aux contrôleurs et aux conducteurs de bus des années 50. Les chauffeurs étaient assis toute la journée, tandis que les contrôleurs devaient marcher toute la journée pour contrôler les billets. Tous deux exerçaient donc une activité de transport, mais un groupe était actif, l'autre non. Cela a eu un impact massif sur leur santé cardiaque, celle des contrôleurs étant bien meilleure.

Vous n'aimez donc pas trop la position assise ?

Non, ce n'est pas si simple. Nous ne sommes pas faits pour bouger tout le temps. Il est donc important de trouver l'équilibre idéal. Mais si la marche déclenche en nous de nombreux processus, ce n'est pas le cas de la position assise.

Quels sont ces processus ?

Supposons qu'après cette conversation, vous décidiez d'aller prendre un café dans votre magasin préféré. Cette intention est l'étape 1. Etape 2 : sans trop y penser, vous avez déjà une image en tête, une carte mentale de l'endroit où se trouve le magasin que vous voulez visiter. Vous devez donc, par la décision de marcher, activer toute une série de systèmes cérébraux qui vous disent ce qui est faux ou juste, etc. Ensuite, vous devez vous mettre au défi, à savoir vous lever. La position debout est une position instable pour nous, les humains. Le corps travaille dur lorsque nous sommes debout pour nous maintenir stables. Ensuite, lorsque vous marchez réellement, une partie de votre cerveau contrôle vos pieds et vos jambes, une autre crée cette carte cognitive du monde. Cela devient encore plus fascinant.

De quelle manière ?

Les scientifiques ont découvert que lorsque les muscles sont actifs, ils produisent des molécules spéciales appelées *myokines*. Ces molécules aident à réparer les dommages dans tout le corps ou à atténuer les inflammations. Nous savons également aujourd'hui que dans le cerveau, une certaine molécule appelée *BDNF* agit comme un engrais pour nos cellules cérébrales. Mais elle n'est produite que lorsque nous bougeons. Il faut donc de l'activité pour qu'elle soit produite.

Cela nous amène à votre livre, et donc à l'hydrocotyle, n'est-ce pas ?

Ah, les ascidies, un animal marin « à tunique » : à un stade précoce, il se colle à un rocher, devient immobile. Et que se passe-t-il ? Il mange son propre cerveau car il n'en a plus besoin. Ce que je veux dire, c'est que nos corps et nos cerveaux ont été créés et façonnés par l'évolution pour le mouvement. Les priver de mouvement n'est pas une bonne idée. C'est pourquoi j'adresse ici un message à tous ceux qui n'aiment pas la marche, voire qui la détestent. Même ceux qui n'aiment pas marcher sont récompensés lorsqu'ils marchent. Des études montrent que les gens se sentent mieux après une courte promenade, indépendamment de ce qu'ils pensent de la marche. C'est pourquoi l'exercice physique et la marche sont souvent utilisés pour les personnes souffrant de dépression légère. Elle peut améliorer l'humeur, avoir même un effet prophylactique. Et la marche améliore les performances de la mémoire.

Les enfants devraient faire une petite promenade avant un examen ?

Absolument. On dit souvent : « Apprends tranquillement sur ta chaise, c'est la meilleure méthode. » Mais c'est faux ! En bougeant régulièrement tout au long de la journée, on augmente sa capacité de concentration, son humeur et sa mémoire. Les enfants et les étudiants devraient donc avoir plus de pauses au lieu de moins. Car le temps passé en dehors des tâches est tout aussi important pour l'apprentissage ou la résolution de problèmes que le temps passé sur la tâche. C'est pourquoi je ne suis vraiment pas fan des salles de classe strictement réglementées. C'est justement en lâchant prise que l'on a souvent ces moments d'ahurissement : en prenant une douche ou en marchant, on peut laisser libre cours à ses pensées.

C'est pourquoi vous mentionnez les Grecs anciens dans le livre.

Aristote et ses élèves marchaient et parlaient ; ils formaient donc leurs pensées en se déplaçant. Bien sûr, c'est difficile avec beaucoup d'élèves, ne serait-ce que pour des raisons pratiques. Mais l'apprentissage en mouvement est quasiment absent de nos écoles.

Devrions-nous aussi organiser des réunions d'affaires en marchant ?

Oui. Il est plus facile de résoudre des problèmes commerciaux difficiles en marchant que lorsque les mêmes personnes travaillent ensemble sur un problème autour d'une table.

Des écrivains ont également utilisé ou utilisent la marche pour des idées créatives, comme Charles Dickens ou Mark Twain.

Les idées qui bouillonnent juste en dessous du niveau de conscience sont poussées vers la conscience lorsque l'on se déplace dans le monde. On donne au cerveau l'espace pour vagabonder, ce que l'on ne fait justement pas en réfléchissant consciemment. Il est d'ailleurs prouvé que nous retenons mieux les choses après avoir marché.

Comment ?

Le test suivant a été réalisé. Des objets ont été présentés à des personnes : un téléphone, un stylo, un couteau, etc. Ils devaient ensuite trouver autant d'utilisations possibles pour ces objets en une ou deux minutes. Si l'on compare les performances des personnes qui ont accompli cette tâche après avoir marché pendant une courte période avec celles des personnes assises, on constate que celles qui ont marché avant ont eu en moyenne deux fois plus d'idées que les personnes assises.

Vous avez donc un conseil à donner ?

Si vous êtes occupés à résoudre un problème de manière créative, que ce soit en écrivant un texte ou en essayant de créer une nouvelle formule dans Excel, ne vous frappez pas la tête sur le clavier. Levez-vous, allez faire une marche. Cette activité stimule votre cerveau et booste votre créativité. Une simple marche peut améliorer votre santé et vous aider à résoudre les problèmes plus efficacement.

Le superpouvoir de la marche
SHANE O'MARA
Ed. Château d'encre
248 p.
29,95 dollars
(25,6 euros environ)

« Même ceux qui n'aiment pas marcher sont récompensés lorsqu'ils marchent », s'enthousiasme Shane O'Mara. © CANVA

