Michel Lescanne
Avec Christian Troubé

MON COMBAT CONTRE LA MALNUTRITION

Nutriset, une aventure singulière racontée par son fondateur

Éditions EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75005 Paris
www.editions-eyrolles.com
info@eyrolles.com

Enov®, Nutributter®, Plumpy®, PlumpyField®, Plumpy'Nut®, ZinCfant®, Enov'Nutributter®, Grandibien®, QBmix®, Appeti'mix® sont des marques déposées du Groupe Nutriset.

Plumpy'Doz™, Plumpy'Mum™, Plumpy'Soy™, Plumpy'Sup™, Enov'Mum™ sont des produits commerciaux du Groupe Nutriset.

Depuis 1925, les Éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions !
Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 18, rue du 4-Septembre, 75002 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2025
ISBN : 978-2-416-01863-3

Michel Lescanne
Christian Troubé

MON COMBAT CONTRE LA MALNUTRITION

Nutriset, une aventure singulière racontée par son fondateur

Éditions
EYROLLES

Sommaire

Remerciements 7

Chapitre 1
Le temps des famines 9

Chapitre 2
Du lait à haute énergie 25

Chapitre 3
Des mots pour entreprendre 41

Chapitre 4
La révolution du prêt à l'emploi 53

Chapitre 5
L'autonomie nutritionnelle pour tous 71

Chapitre 6
Le réseau PlumpyField, la planète des producteurs 81

Chapitre 7
Vingt ans 95

Chapitre 8
Le temps long de la recherche 107

Chapitre 9
Un chef d'entreprise en pleine croissance 127

Chapitre 10
Élargir l'horizon 143

Chapitre 11
Une usine au Darfour 161

Chapitre 12
Entreprendre autrement 177

Chapitre 13
Un mandat et cinq impacts 193

Chapitre 14
Agir dans un monde incertain 209

Chapitre 15
Le temps du bilan 223

Remerciements

Je tiens à exprimer ici ma gratitude envers mes parents, mes enfants, qui poursuivent l'aventure et continuent de rêver, et ma reconnaissance à toute ma famille pour son soutien indéfectible.

J'ai une pensée particulière pour le docteur Pascal Grellety Bosviel, qui m'a fait connaître et comprendre l'amour des autres et l'attention qu'il faut porter aux enfants.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance au docteur André Briend qui a su conjuguer rigueur scientifique et altruisme, permettant des avancées décisives pour Nutriset.

Merci aussi à tous ceux, trop nombreux pour être cités, qui m'ont inspiré et suivi dans cette aventure.

Merci enfin à Christian Troubé pour sa patience, son écoute, sa disponibilité et sa capacité à transcrire le meilleur de nos multiples conversations.

Michel Lescanne
www.nutriset.fr
www.groupenutriset.fr

Chapitre 1

Le temps des famines

Une énorme injustice m'a toujours profondément scandalisé. On la trouve rarement à la « une » des médias, mais elle recouvre pourtant une réalité terriblement quotidienne et ordinairement silencieuse pour des millions de personnes. Sur notre planète traversée de conflits sanglants, confrontée à des inégalités flagrantes et désormais menacée par le réchauffement climatique, près d'un milliard d'humains ne mangent pas à leur faim. Un milliard d'hommes, de femmes et d'enfants qui ont, chacun, un visage, une personnalité et une existence, mais dont le sort nous laisse, la plupart du temps, indifférents. Près de 350 millions d'entre eux vivent en situation d'insécurité alimentaire récurrente, avec l'angoisse du prochain repas, et plusieurs millions d'individus, parmi les plus touchés, luttent, au jour le jour, pour leur survie. La plupart sont des enfants. La malnutrition entraîne, en effet, dans cette population particulièrement fragile, des effets ravageurs qui peuvent aller jusqu'à la mort. Aujourd'hui, dans le monde, un enfant sur quatre de moins de 5 ans est atteint de malnutrition, 165 millions souffrent de retard de croissance, 50 millions sont touchés par une malnutrition aiguë qui met gravement en péril leur précaire existence. Parmi eux, chaque année, 5 millions d'enfants de moins de 5 ans décèdent de pathologies associées aux formes les plus sévères de la malnutrition. Nous sommes face à un véritable drame et à une criante injustice. Une injustice qui reste paradoxale, dans un monde de surconsommation et d'abondance où,

comme un cruel jeu de miroirs, un autre milliard d'humains souffrent de pathologies comme l'obésité ou le diabète. La malnutrition demeure, au XXIe siècle, un énorme scandale.

Nourrir ces enfants. C'est l'objectif que je m'étais fixé en créant, en 1986, l'entreprise Nutriset, au cœur de la campagne normande. En pensant à tous ces enfants délaissés, dans ce qu'on appelait, à l'époque, le « tiers-monde », comme il y avait eu, jadis, un « tiers état ». Nourrir les enfants, c'était, de mon point de vue, essayer de repousser le plus possible le spectre de la faim et de la malnutrition avec les armes qui étaient les miennes : celle d'un jeune ingénieur de l'agroalimentaire. Un objectif ambitieux, un peu naïf peut-être, qui se voulait résolument volontariste, mais aussi pragmatique. Alors que très peu de solutions existaient à l'époque, c'était le mandat que je me donnais, en tant que jeune entrepreneur, à jamais écœuré par les images de ces enfants moribonds venues du Biafra, de l'Inde, du Sahel ou de l'Éthiopie.

Quatre décennies plus tard, le Groupe Nutriset, par son innovation, sa recherche, ses capacités industrielles plurinationales et ses partenariats avec les grandes organisations internationales, est un réseau présent sur tous les continents. Ses solutions nutritionnelles, distribuées par l'Unicef, le Programme alimentaire mondial, les agences multilatérales, les ONG et les gouvernements des pays du Sud, sont à l'origine d'une révolution dans le domaine de la malnutrition. Plus de 140 millions d'enfants ont pu bénéficier de nos produits depuis 2005. Mon rêve un peu utopiste a pu, par la mobilisation de nombreuses équipes, se réaliser. C'est, bien sûr, une réussite encourageante, même si elle reste partielle. Le mouvement doit encore s'amplifier, le nombre de personnes vulnérables augmentant toujours.

Nourrir les enfants. Ce projet qui m'anima ces quarante dernières années et qui me motive chaque jour encore, c'est celui d'un entrepreneur engagé à la tête d'une entreprise familiale atypique, au service d'une cause souvent négligée et pourtant fondamentale. C'est ce parcours, jalonné d'obstacles et de difficultés, mais porté par un espoir infaillible et une constante résolution, que je voudrais raconter ici.

« Le destin ne tombe pas sur nous de l'extérieur, il prend racine et se développe en nous-mêmes », notait, dans un de ses livres, le grand écrivain humaniste Hermann Hesse[1]. J'en suis personnellement convaincu. Mais le destin est aussi affaire d'histoire et de géographie intimes. L'histoire : en 1954, l'année de ma naissance, Pierre Mendès France, alors président du Conseil, avait instauré la distribution d'un verre de lait quotidien aux écoliers pour lutter contre la dénutrition. La France de l'après-guerre restait convalescente. La géographie : je suis né, pour ainsi dire, dans la cour d'une laiterie, dirigée par mon père, au cœur d'une région normande riche en traditions alimentaires de qualité. Après la guerre, à Rouen, mon père, Roger Lescanne, ingénieur agricole spécialisé en laiterie, avait rejoint un groupement de producteurs laitiers, qui venaient de fonder une coopérative avec un objectif simple : fournir un lait de qualité aux habitants de l'agglomération. Ce qui nous apparaît, aujourd'hui, comme une évidence représentait, dans les années 1950, un véritable enjeu de santé publique. Ces années d'après-guerre étaient celles de la reconstruction, du redémarrage de l'économie, mais aussi celles de la réparation des organismes qui avaient été souvent affectés par les privations. C'était également le temps où l'on pariait sur cette nouvelle génération qui arrivait nombreuse, les « baby-boomers », et où l'on se préoccupait

1. *Le Dernier Été de Klingsor* [1920], Le Livre de Poche, 2002.

particulièrement des questions de santé infantile. La tuberculose, le rachitisme, la polio étaient traqués dans les écoles et redoutés à la maison. Cependant, le lien entre alimentation et santé n'était pas encore à l'ordre du jour, comme il peut l'être aujourd'hui. Les médecins pointaient, chez les enfants, un certain nombre de dysfonctionnements physiologiques liés à la consommation de lait de mauvaise qualité, mais sans plus. La nutrition ne faisait pas partie des études de médecine. L'approche nutritionnelle de l'alimentation viendra plus tard. La qualité qu'on souhaitait obtenir pour le lait était alors essentiellement d'ordre bactériologique, avec une garantie de longue conservation et l'assurance qu'il ne comportait pas d'éléments extérieurs. Aussi, pour toute une génération, le lait de qualité devint-il un marqueur réel et symbolique d'une bonne santé retrouvée. Un beau et onctueux liquide blanc dans sa bouteille de verre cachetée faisait oublier le lait acheté autrefois, pour certains en bidons, souvent directement à la ferme, dans des endroits où l'hygiène était généralement le cadet des soucis et où le soupçon du « lait arrangé », du « lait coupé » avec de l'eau, planait fréquemment.

L'époque était également favorable à la reconstruction d'un modèle agricole et agro-industriel. Un système coopératif, syndicaliste et mutualiste prenait naissance dans les domaines de la production, des financements, des assurances, des industries de transformation, porté par des hommes qui partageaient les mêmes valeurs. C'est dans ce contexte que mon père, qui était un innovateur et un entrepreneur né, prit la direction de la Coopérative laitière de l'arrondissement de Rouen, regroupant des petites unités de production agricoles éparses pour assurer un approvisionnement en lait et en produits laitiers répondant aux attentes nouvelles. Au fil des années, l'entreprise s'est développée, fédérant d'autres coopératives et accompagnant la demande de plus en plus forte des

consommateurs pour des produits laitiers nouveaux. Jusqu'à devenir, autour de la marque Nova, avec sa sympathique déclinaison « Mamie Nova », dont beaucoup de Français se souviennent encore, un des leaders de son secteur.

À Maromme, près de Rouen, où se trouvait la première unité de production, je suis donc, à la manière d'Obélix avec sa potion magique, « tombé » dans un chaudron rempli de lait. Enfant, dans la cour de l'usine, j'ai été un spectateur privilégié du développement de cette filière agroalimentaire, en phase avec l'évolution des habitudes des consommateurs des Trente Glorieuses. Non sans quelques réflexes de garnement, parfois ! Ouvrir le robinet d'une cuve et voir le liquide se déverser, c'est tellement fascinant, n'est-ce pas, quand on a 8 ans ? Plus sérieusement, j'y fus le témoin, dès mon plus jeune âge, au quotidien, de la vie d'une entreprise, en parcourant les ateliers, en observant le travail des salariés, en écoutant, le soir, les préoccupations et les réflexions de mon père. J'ai pris très vite conscience des enjeux que représente la gestion d'une entreprise, et particulièrement de la spécificité de la filière agroalimentaire. Encore aujourd'hui, comme chef d'entreprise, ces souvenirs restent souvent très inspirants. Avec Nutriset, j'ai un peu répliqué la mission que mon père s'était donnée et qu'il avait mise en œuvre avec Mamie Nova, mais en élargissant le territoire de la Normandie aux pays du Sud. J'aime y repenser et je relève beaucoup de points communs entre nos deux parcours : l'envie de fournir aux enfants un aliment de qualité, la volonté d'entreprendre en réseau (les coopératives pour Nova, le réseau PlumpyField des producteurs des pays du Sud pour Nutriset) ; la mise en place d'une filière complète, de l'agriculteur jusqu'au consommateur ; et aussi, valable du moins dans les débuts de Nova, mais qui reste toujours vrai pour Nutriset, un même cadre : l'indépendance. Celle qui permet

au chef d'entreprise la première de ses libertés : prendre des risques en les assumant. Une part de rêve, aussi.

J'ai donc grandi dans cet univers. J'ajouterai à cet environnement fondateur, pour être le plus exhaustif possible, un enracinement familial et un grand attachement à la terre. Nous étions huit enfants, quatre garçons et quatre filles, et j'étais le troisième. Une famille nombreuse, une bande d'enfants, avec ses turbulences et ses solidarités. Avec aussi des souvenirs forts, dont beaucoup sont liés aux moments passés, le temps des vacances, dans le sud de la Bretagne où nous habitions une maison environnée de fermes et de cultures, à un jet de pierre de l'océan. De ces années-là, j'ai acquis deux passions, les chevaux et la navigation en mer, ainsi qu'un profond respect du travail agricole, de la culture, de l'élevage. Ce sont les paysans, ceux de chez nous comme ceux que je rencontrerai, plus tard, en Afrique et ailleurs dans le monde, qui assurent, souvent difficilement mais avec obstination et compétences, la tâche fondamentale de nourrir les hommes. J'étais également très sensible au modèle du syndicalisme agricole, aux valeurs mutualistes développées avec les coopératives laitières. On parlerait aujourd'hui d'économie sociale et solidaire. C'était un milieu très enrichissant pour moi, même si ce n'est pas le modèle que j'ai retenu pour ma propre entreprise.

On ne sera donc pas étonné si, à l'âge de m'engager dans des études supérieures, la filière laitière m'a semblé un débouché naturel. J'ai rejoint l'École nationale supérieure des industries laitières de Nancy, un établissement fondé en 1905 et mondialement reconnu, puis l'Institut supérieur d'agriculture de Beauvais. Outre de solides connaissances, je garde de cette époque le souvenir d'une grande ouverture au monde. Comme un appel à dépasser les frontières. Dans cette deuxième moitié des années 1970, de nouvelles

préoccupations surgissaient, portées par ma génération. On commençait à parler d'écologie, de solidarité internationale, d'humanitaire. Je lisais beaucoup. Dans notre milieu étudiant, la voix de René Dumont, le grand agronome spécialiste du développement, comptait énormément. Il avait dirigé pendant de longues années la chaire d'agriculture comparée de l'Institut national agronomique, « l'Agro », devenu aujourd'hui AgroParisTech. Il venait alors de prendre sa retraite et son prestige était immense. Tous ses livres, et particulièrement *L'Afrique noire est mal partie*[1], paru en 1962, où il s'interrogeait sur nos modèles de développement, faisaient naturellement partie de mes lectures. Il avait fait sensation à la télévision, en tant que premier candidat écologiste à l'élection présidentielle de 1974. En buvant un verre d'eau, en direct à l'antenne, il avait annoncé à des Français incrédules, voire goguenards, qu'un jour ce liquide anodin viendrait peut-être à manquer sur notre planète. Résultat : 1,32 % des voix des électeurs ! Trois ans plus tôt, en 1971, un groupe de médecins français avait déposé les statuts d'une association de solidarité dont j'ignorais alors quel rôle important elle allait jouer dans ma vie professionnelle : Médecins sans Frontières.

Un autre ouvrage, pioché à la bibliothèque de l'école, m'a aussi fortement marqué à l'époque. Il a sans doute contribué à renforcer mon intérêt pour les questions de sous-alimentation et de développement des pays les plus pauvres. Rédigé par Josué de Castro, un médecin nutritionniste brésilien, *Géopolitique de la faim* ne se contentait pas de dresser un inventaire géographique de l'insécurité alimentaire sur la planète. Il en recensait minutieusement les causes et les effets. Sa lecture fut une révélation. La faim cessait d'être un vague concept. Elle devenait une réalité qu'on pouvait

1. [1962], éditions du Seuil, 2012.

étudier sous de multiples aspects et sur laquelle on pouvait avoir prise. La faim n'était pas une fatalité. C'était un fait social à l'intersection de traditions, d'habitudes alimentaires, d'un contexte géographique, d'événements sporadiques tels que les conflits, de crises récurrentes comme la pauvreté ou le mal-développement. On pouvait donc agir. Je me souviens encore aujourd'hui d'une observation de l'auteur. Il y a encore deux siècles, relatait Josué de Castro, les habitants des îles de la Polynésie présentaient une extraordinaire résistance physique qui faisait d'eux les Vikings de l'océan Pacifique. Ils recevaient de la lumière solaire autant de vitamine D que les Vikings s'en procuraient eux-mêmes grâce à la pêche à la morue. Puis, les missionnaires étaient arrivés et, au nom de la pudeur et de la morale, avaient contraint les enfants et les adultes à porter des vêtements. « Il se produisit alors un tragique phénomène, écrivait le nutritionniste brésilien, ce peuple robuste et sain se mit tout d'un coup à dépérir, à souffrir de rachitisme, à être littéralement exterminé. »

Ces quelques lignes agirent sur moi comme une révélation. Elles mettaient en évidence l'interaction entre la nutrition et la bonne santé d'une société, mais elles pointaient aussi du doigt toute l'ambiguïté de ce qu'on pouvait appeler le « progrès » ou le développement. La malnutrition est alors devenue un fil rouge pour la fin de mes études. Les cours nous permettaient également d'explorer une discipline nouvelle : le marketing. Dans le domaine de l'agroalimentaire, il s'agissait de concevoir des produits en adéquation avec un marché. Donc d'être à l'écoute des besoins des consommateurs. Un principe que je n'ai pas oublié quand, plus tard, je réfléchirai à des produits pour les enfants malnutris. Je resterai, toute ma vie d'entrepreneur, à l'écoute des besoins, même s'ils sont peu exprimés par ces populations vulnérables, mais aussi peu entendus. En dernière année d'études, en

1976, mon choix professionnel s'est affirmé. J'ai consacré mon mémoire à une réflexion sur la faisabilité d'un biscuit nutritif pour les populations des pays en développement. Je me souviens encore, et non sans ironie, du jugement sans appel d'un des membres du jury, un distingué économiste d'une université parisienne renommée : « Irréaliste, votre projet, Monsieur Lescanne ! Le marché n'existe pas et, quand bien même il viendrait à exister, il ne sera jamais rentable. » Je remercie encore ce visionnaire qui, par son attitude, n'a pu que renforcer ma ténacité !

Jeune ingénieur diplômé, j'ai retrouvé Maromme et intégré Nova. Salarié du service Recherche, j'étais aux premières loges pour participer à l'incroyable essor que prenaient alors l'offre et la demande en matière de produits laitiers diversifiés : yaourts, crèmes, fromages, desserts lactés de toutes sortes. Poussé par la demande des consommateurs et dynamisé par le marketing des fabricants, l'univers agroalimentaire laitier semblait ne plus avoir de limites. On jouait sur les textures, les arômes, tandis que les produits « allégés » étaient de plus en plus plébiscités. Tout cela était passionnant, mais je n'oubliais pas pour autant mon intérêt initial pour la nutrition des populations les plus fragiles, celles des pays qu'on ne qualifiait pas encore de « pays du Sud » mais de « pays en voie de développement ». Au sein de Nova, sous l'impulsion de mon père, un petit département s'intéressait à ces questions. Roger Lescanne avait travaillé sur un modèle de lait enrichi en protéines, le Novolait, mais l'expérience avait tourné court. Les mécanismes physiologiques de la malnutrition étaient encore trop mal connus. On s'imaginait, à l'époque, qu'il suffisait d'appliquer aux populations du tiers-monde les mêmes schémas qui avaient donné satisfaction en Europe après la guerre. Les bienfaits positifs d'ajouts de protéines étaient survalorisés. On se polarisait beaucoup sur le

bénéfice énergétique de l'aliment, cherchant à concentrer le maximum de calories dans un minimum de volume. L'apport décisif des micronutriments était encore ignoré. Il faudra attendre quelques années pour que les travaux d'un groupe international de médecins nutritionnistes changent profondément la donne. Nous aurons l'occasion d'en reparler.

Nous sommes en 1980. Avec mon père, nous testons une formule nutritionnelle sous une forme solide qui nous apparaît alors comme innovante : la tablette Novofood. C'est l'occasion pour moi de faire plus ample connaissance avec Médecins sans Frontières, qui souhaite tester le produit. Je rencontre pour la première fois un jeune médecin aux allures de baroudeur, à la voix ferme, aux lunettes rondes et au sourire amical : Rony Brauman. Deux ans avant de prendre la tête de l'association et d'en devenir l'énergique président qu'il sera pendant douze ans, ce médecin spécialiste des pathologies tropicales était alors responsable d'une mission médicale de MSF dans la région du Karamoja, au nord-est de l'Ouganda, en lisière du Soudan. La famine y touchait une population d'éleveurs semi-nomades, victimes du conflit qui opposait la Tanzanie et l'Ouganda, après le renversement de la dictature d'Idi Amin Dada. Dans cette zone très enclavée, un produit nutritionnel ne nécessitant aucune préparation semblait être un atout. Les tablettes Novofood proposaient une alternative intéressante aux traitements traditionnels tels que les poudres de lait ou les bouillies à diluer. Dans la pratique, ce ne fut pas si simple. Il fallut quand même dissoudre la tablette dans de l'eau afin que les enfants puissent l'accepter, d'autant plus qu'un fort arrière-goût de fer rendait le produit difficile à avaler. L'essai n'était donc pas concluant. Pour le jeune chercheur que j'étais, il ouvrait cependant une piste, avec des promesses d'amélioration. En 1983 et 1984, toujours en Ouganda, les équipes de Médecins sans Frontières

utiliseront à nouveau le produit retravaillé. Il se présente sous la forme d'une barre en sachet individuel, très sucrée, agréable au goût, dont raffolent les enfants. Cependant, les soignants l'utilisent un peu au petit bonheur la chance, à l'intuition, car les protocoles sur la malnutrition restent très embryonnaires. Les résultats sont donc mitigés.

À cette époque, une autre rencontre sera décisive. Celle du docteur Pascal Grellety Bosviel. Engagé sur le terrain humanitaire depuis la guerre du Biafra, en 1967, cet homme discret consacrera cinquante ans de sa vie à participer à des missions sur tous les continents, témoin et surtout acteur de toutes les grandes crises qui secouent la planète. Lorsque je le rencontre, il est responsable des opérations internationales de la Croix-Rouge et s'intéresse au Novofood. Fort de son expérience et de son intuition, il pense qu'un tel biscuit nutritif pourrait compléter efficacement le peu de moyens dont disposent les humanitaires pour lutter contre la malnutrition. Une étonnante initiative médiatique et humanitaire nous donne alors l'occasion de populariser cette idée, l'opération « Sahel 84 : les Camions de l'espoir ». En janvier 1984, réagissant, à la télévision française, au départ de la sixième édition fortement décriée du rallye autos-motos Paris-Dakar, l'archevêque de Paris, le cardinal Lustiger, avait proposé, sur le même modèle, une opération humanitaire dans cette région durement touchée, dix ans plus tôt, par une terrible famine et régulièrement menacée depuis par la malnutrition. Parrainés par de grands médias français, « les Camions de l'espoir » relèvent le défi dès le mois d'octobre de cette même année. Trente véhicules, chargés de matériel, de nourriture et de médicaments, ont pour mission de mettre leurs cargaisons à disposition des populations de Mauritanie, du Mali, de la Haute-Volta (aujourd'hui Burkina Faso) et du Niger, tout au long d'un itinéraire de 5 000 kilomètres qui les mènent de

Nouadhibou à Agadez. À bord des poids lourds, au milieu de pompes, de rouleaux de grillage, de vêtements et de médicaments, six millions de tablettes protéinées, fabriquées par Nova et convoyées, au nom de la Croix-Rouge française, par Pascal Grellety Bosviel !

Au-delà de l'aide immédiate, cette opération humanitaire atypique permettra de poser les bases de ce que seront, plus tard, les protocoles de traitements, véritables modes d'emploi de ces produits. Alors que les soignants tâtonnent souvent sur le terrain, « Docteur Pascal », comme l'appellent ses patients du bout du monde, construit autour de Novofood un cadre d'utilisation dont les grandes lignes se confirmeront à l'avenir. Les tablettes protéinées de Nova sont intégrées dans les soins donnés aux jeunes enfants de moins de 5 ans qui sont cliniquement malades et hospitalisés dans des centres de récupération nutritive. Elles viennent compléter leurs repas et les aident à récupérer plus rapidement. Elles sont également distribuées aux jeunes convalescents, car très souvent, lorsqu'ils quittent le centre de santé, ces enfants rechutent au bout d'une quinzaine de jours, à cause d'une alimentation familiale insuffisante. Les tablettes sont aussi distribuées, dans des centres de protection maternelle et infantile, aux mères enceintes ou allaitantes malnutries. Des équipes mobiles sont chargées de les apporter dans tous les secteurs isolés où les mères ne peuvent pas rejoindre les centres de récupération nutritive. Certains experts nutritionnistes, encore minoritaires dans leur spécialité, assurent même que ces tablettes protéinées, absorbées pendant quelques semaines, à raison d'une à trois par jour, pourraient remédier aux carences alimentaires en offrant plusieurs avantages : contrairement au lait en poudre, elles n'ont pas, en principe, à être diluées, ce qui permet d'éviter le contact avec de l'eau polluée ; elles peuvent être données, émiettées, à des bébés dès l'âge de

4 mois ; elles ne contiennent pas de lactose, ce qui évite des diarrhées. Elles enrichissent ainsi une nourriture très pauvre en apportant des protéines, des sels minéraux, du fer et des vitamines. Face à ces équipes et chercheurs visionnaires, la majorité des soignants reste sceptique.

Nous tenions une piste prometteuse, mais le succès restait d'estime. C'est le terme qui me vient à l'esprit quand je pense aujourd'hui à ce produit pionnier, que nous avions conçu, mon père et moi, dans les laboratoires de Nova. Les détracteurs étaient encore trop nombreux. Certaines associations, spécialisées dans l'aide au développement, dénoncèrent l'opération humanitaire – son tapage médiatique et, dans la foulée, la distribution de nos tablettes protéinées – comme une action assimilée à du paternalisme et du néocolonialisme ! Mais les plus fortes réticences vinrent du corps médical. La recherche sur les causes et le traitement de la malnutrition aiguë sévère n'en était alors qu'à ses débuts. Cette méconnaissance ouvrait la porte à toutes les polémiques. Heureusement, elle permettait aussi de véritables débats. Je garde de cette époque le souvenir de longues discussions passionnées aux sièges d'associations humanitaires encore agitées par la fièvre de leur récente création. Médecins sans Frontières avait dix ans d'existence, Action contre la Faim, qui était encore Action internationale contre la faim, cinq. Partout, on débattait, on s'interpellait, on se mobilisait, on inventait. On y croyait.

En 1985, une famine dramatique en Éthiopie va donner lieu, au niveau planétaire, à une mobilisation sans précédent, sous l'impulsion des organisations internationales et de personnalités du show-business. Alors que, sur le terrain, Médecins sans Frontières dénonce la responsabilité du gouvernement éthiopien dans la crise, le 13 juillet 1985, relayés devant des millions de téléspectateurs du monde entier, deux concerts non-stop se tiennent à Londres et à Philadelphie.

Ils réunissent David Bowie, Paul McCartney, The Who et Mick Jagger, alertés par le chanteur irlandais Bob Geldof. Les rockstars prennent fait et cause pour les millions d'Éthiopiens victimes d'un drame qui a causé plus de 300 000 morts dans la seule année 1984. En France et dans d'autres pays d'Europe et d'Asie, la mobilisation des opinions publiques atteint également des sommets. La lutte contre la malnutrition, qu'on qualifie encore de « lutte contre la faim », devient un phénomène de société. Les jeunes organisations humanitaires y trouvent une nouvelle légitimité et collectent des fonds. Les missions sur le terrain se multiplient. Mais, dans le même temps, les spécialistes savent qu'il faut rester modestes. Les réflexions sur les produits nutritionnels, qui devraient permettre de contribuer à combattre efficacement ce terrible fléau, n'en sont alors qu'à leurs balbutiements.

Les tablettes protéinées issues de la recherche conjointe de Nova et du docteur Grellety Bosviel sont certes intéressantes, mais elles ne correspondent pas aux attentes immédiates, affirment les spécialistes. Toute la pratique est axée sur l'utilisation du K-Mix, un mélange de caséine de lait, de sucre et d'eau, sur les bouillies et sur la poudre de lait, alors que les personnels humanitaires, en première ligne sur les missions et avides de résultats, réclament des solutions plus facilement disponibles et utilisables. En continu, les praticiens de terrain interpellent les chercheurs qui, en retour, réfléchissent à de nouvelles formules. De ces allers-retours naîtront bientôt de fructueuses collaborations, qui permettront des avancées rapides et significatives. À l'issue de l'opération « Sahel 84 », les produits Novofood, malgré leur succès d'estime, n'avaient donc pas réussi à s'imposer. À cette époque également, le groupe Nova, révisant ses stratégies, songeait à mettre fin à sa recherche autour des produits nutritionnels destinés à lutter contre la malnutrition. J'avais alors 32 ans. Les médias nous

montraient que, partout sur la planète, la malnutrition devenait une question cruciale. Les agences des Nations unies, les ONG, les autorités locales réclamaient des solutions, constatant qu'on ne savait toujours pas soigner correctement une personne souffrant de ce type de pathologie. On en restait à une logique de l'après-guerre, construite sur la distribution de biscuits, de poudres de lait et de farines enrichies classiques, et sur l'expédition de surproductions agricoles européennes ou américaines, qui venaient concurrencer les agriculteurs du tiers-monde. Il fallait donc, en urgence, explorer de nouvelles directions. Pour moi, c'était l'évidence. Tout était à faire. Ma décision était prise. Le 1er mai 1986, j'abandonnais mon poste d'ingénieur chez Nova et je fondais mon entreprise, la société Nutriset.