

Rencontres

Anne Génin

« *Je me suis toujours trouvée au **bon moment** au **bon endroit** »* »

Portrait-rencontre avec Anne Génin (PG 86), Directrice Marketing LU et Développement Durable chez Mondelez International



Rêviez-vous de biscuits quand vous aviez 18 ans ? Pourquoi l'Agro ?

Pas du tout. Il se trouve que, comme beaucoup de filles, j'étais bonne élève. Attirée par la nature, les plantes, la biologie et

Anne Génin, avec enthousiasme, a accepté de relire pour Symbiose près de vingt-cinq ans de carrière au service de l'agroalimentaire dans un grand groupe français (Danone) puis américain (Kraft devenu Mondelez en 2012). Elle raconte une histoire qui pourrait s'intituler « Le petit LU en plein conte de blé », expliquant comment elle a contribué à convoquer les papillons et les jolies fleurs pour rendre le biscuit encore meilleur et transmettre aux générations futures ce qui a fait le bonheur de celles qui les ont précédées.

la génétique, je me suis tout naturellement dirigée vers une prépa bio. Je me passionnais pour les sciences « du vivant », la génétique, les concepts et j'étais très attirée par la recherche. En 2^e année, je suis partie faire un stage de recherche à Miami dans un laboratoire de génétique. J'ai compris là-bas que je n'étais pas faite pour ce métier et j'ai abandonné cette route toute tracée. L'année suivante, j'ai fait prudemment le choix d'une spécialisation scientifique « chimie analytique », mais qui me permettait une ouverture à des domaines très variés, j'y ai même suivi

un cours d'égyptologie enseigné par un professeur de l'école du Louvre. J'ai ensuite profité de la possibilité de faire un stage de fin d'année au marketing de Danone qui m'a emballé. Une embauche a suivi.

Vous entamez alors une carrière dans le marketing. Avec le recul, pouvez-vous en définir le fil rouge ?

Dans mes différentes fonctions chez Danone puis Kraft et Mondelez et en priorité au marketing, j'ai eu l'opportunité de conduire de très belles lignes de

food qui appartiennent au quotidien des français : Danone, Panzani, Heudebert puis LU. Ces marques ont toutes une belle histoire, elles se sont bâties avec l'inspiration de quelques hommes et femmes passionnés et elles s'adaptent en permanence pour rester au goût du jour. Cela demande beaucoup d'énergie mais c'est ce qui me passionne : contribuer à construire de belles marques durables, je crois que c'est mon fil rouge. J'ai aussi acquis une expertise commerciale en devenant compte clé pour négocier avec « les temples de la consommation de masse » que sont les enseignes de la grande distribution... avant de devenir directeur Marketing chez LU, une marque culte depuis 8 générations. En 2007, en prenant la direction du Développement Durable et de la Communication chez LU, je me suis lancée dans une nouvelle aventure juste avant la cession des actifs Biscuits à l'Américain Kraft foods⁽¹⁾ la même année. Je me retrouvais au bon endroit au bon moment, prête à amorcer une nouvelle étape très stimulante, dans un cadre plus large. Ma quête de sens était comblée, je savais où j'allais.

Quels nouveaux défis êtes-vous appelée à relever ?

L'intégration au nouveau groupe ne s'est pas faite tout de suite, nous avons tiré parti, avec l'ensemble du comité de direction, d'une période de liberté absolue. 3 000 salariés venaient d'être « vendus » à un grand groupe américain, il fallait les retenir et les motiver en leur offrant un projet fort et engageant. Dans ce contexte, nous avons lancé un vrai projet d'entreprise avec une démarche participative d'appels à idées qui a rencontré un grand succès et abouti à trois volets relevant les défis du temps : D'abord, la création d'une nouvelle filière pour un approvisionnement durable des blés de nos biscuits avec LU'Harmony⁽²⁾ conçu en partenariat avec tous les acteurs de la filière pour préserver la biodiversité. Nous avons également initié un projet de mise en cohérence pour réduire l'empreinte environnementale de nos sites de fabrication. Enfin, nous avons

mis en place l'Atelier des métiers, une école interne pour que les opérateurs les plus expérimentés transmettent aux plus jeunes leur savoir-faire et pérenniser ainsi la qualité de nos biscuits LU.

Cette démarche passionnante a nécessité une approche collaborative avec de nombreuses consultations, tant en externe qu'en interne, 18 mois après le démarrage nous récoltions les premiers blés cultivés selon la charte LU Harmony dans la région de l'usine de Nantes. Dans le même temps, nous étions prêts à proposer à Kraftfoods, soucieux de nous intégrer, un grand programme de développement durable pour répondre à la volonté du groupe de traiter ces enjeux sur ses 3 grandes catégories : Chocolat, Café et désormais Biscuits. Nous avons ainsi pu donner un coup d'accélérateur au programme Harmony qui s'est développé d'abord dans toute la France puis, répondant à la demande du groupe, dans toute l'Europe de l'Ouest. En 2011, j'ai conservé mes responsabilités sur le Développement durable et repris en plus la direction marketing biscuits afin d'intégrer cette démarche au cœur de nos marques de biscuits. Aujourd'hui je vois le résultat de notre politique : 95 % des biscuits fabriqués en France, (75 % pour l'Europe), le sont avec de la farine Harmony.

« Nous sommes des scientifiques du vivant qui savent que la science ne se suffit pas à elle-même. Nous nous situons à la frontière entre les sciences dures et les sciences humaines. »

Parlez-nous de l'évolution du Marketing depuis vingt ans.

J'en évoquerai deux aspects : la révolution digitale et les réseaux sociaux d'une part, et la quête de sens d'autre part. Au début de ma carrière, il suffisait de faire une bonne pub à la télévision et le produit était lancé. Aujourd'hui les gens utilisent les réseaux sociaux, c'est une révolution qui a transformé la communication en la rendant interactive. Les consommateurs réagissent dans le cadre d'un dialogue quotidien. Ils ont besoin de clarté et de réponses à leurs questions à une époque où tout se sait, tout se diffuse et tout s'amplifie : Comment c'est fait ? par qui ? d'où cela vient-il ? Comment sont traités

les collaborateurs et comment l'entreprise respecte-t-elle l'environnement ? Le deuxième changement majeur, c'est une nouvelle quête de sens (au moins dans les pays développés) qui prend la place du « consommer toujours plus ». Le marketing contribue alors à suivre et devancer les évolutions de la société pour les accompagner. Pour moi, l'alimentation plaisir au service de la santé, c'est le miroir de la société et cela me passionne.

Quels conseils donnez-vous aux jeunes et à leurs enseignants ?

J'ai beaucoup apprécié à l'Agro cette diversité des profils propre aux ingénieurs agronomes qui ne sont pas formatés comme peuvent l'être ceux d'autres écoles. A cette « biodiversité humaine » s'ajoute une grande variété d'enseignements qui ont développé chez moi une grande curiosité. Nous sommes des scientifiques du vivant qui savent que la science ne se suffit pas à elle-même, qu'elle n'explique pas tout. Nous nous situons à la frontière entre les sciences dures et les sciences humaines. Connaissant peut-être mieux ce que d'autres ce que l'on appelle les écosystèmes (dans lesquels tout est inter-dépendant), nous savons que tout dans la vie est systémique. Nos cours nous ont fait naviguer entre « l'infiniment petit » et « l'infiniment grand », ils nous ont donné cette capacité de recul qui permet d'avoir une vision et celle de faire du « rase-mottes ». Nous cultivons le « penser global, local ». Je souhaiterais peut-être aujourd'hui que l'Agro soit plus proche des entreprises et multiplie les projets de collaboration. A titre d'exemple David Nahon, Maître de Conférences à AgroParisTech, a créé un premier MOOC⁽³⁾ sur les nouveaux challenges du Marketing et de la grande consommation qui a attiré 5 000 inscrits. Il a rassemblé plusieurs anciens, et ensemble nous avons développé un contenu riche de la somme de nos expériences diverses et complémentaires, je ne peux qu'encourager ce type d'initiatives innovantes et ouvertes sur l'extérieur.

■ *Propos recueillis par Solange van Robais*

(1) En 2012 Kraftfoods scinde son business en deux, regroupant ses activités européennes au sein de MONDELEZ.

(2) Les 4 engagements de la filière blé LU'HARMONY : plus de 1 700 agriculteurs partenaires, exigences à chaque étape de la culture du blé, préservation de la biodiversité locale, suivi du grain du blé au biscuit. Voir le site lulechampdespossibles.fr pour approfondir.

(3) Mooc organisé entre le 30 mars et le 20 mai 2015. Il ne s'agit pas d'un cours de marketing mais plutôt de la présentation d'une sélection d'approches pragmatiques pour néophytes, étudiants en management ou professionnels soucieux d'actualiser leurs pratiques.