

Portrait de Marie-Claire Daveu (PG 93, ENGREF 97)

Chief Sustainability Officer and Head of International Institutional Affairs- membre du comité exécutif de Kering



Marie-Claire Daveu

Quand vous aviez 20 ans quel était votre projet, votre rêve ?

Très jeune j'étais passionnée par la vie des animaux, par les milieux dans lesquels ils vivent. J'ai vite milité dans des associations de défense de l'environnement. À vingt ans, je n'avais pas de projet précis mais je voulais travailler dans le domaine de la biologie. C'est ainsi que je me suis orientée vers l'Agro puis l'ENGREF, très pragmatiquement, pour me retrouver dans une voie où il était possible de faire des propositions de réformes de politique publique, d'être aiguillon, dans le cadre de ministères notamment. Les choses se sont précisées progressivement, au fur et à mesure de mon parcours. J'ai repéré les portes qui me permettaient de suivre cette voie et c'est comme cela que mon parcours s'est progressivement affiné.

Vous avez fait souvent des allers et retours du public au privé. Était-ce une question d'opportunité ou un choix stratégique ?

Quand j'étais en dernière année du GREF, en 1997, j'ai choisi le DESS de gestion publique à Dauphine. J'avais en tête un début de parcours dans le public, il était très important pour moi d'être ancrée dans la réalité, la réalité économique notamment. Je souhaitais maîtriser le mieux possible les enjeux et les mécanismes de gestion publique. J'y ai apprécié de pouvoir effectuer un stage en parallèle, que j'ai fait dans le privé.

J'ai démarré ma carrière dans les services territoriaux de l'Etat puis dans les services centraux du ministère de l'environnement. Ensuite j'ai tenu des postes dans plusieurs cabinets ministériels : conseiller, conseiller du Premier ministre, directrice de cabinet. Ce qui me motivait c'était d'être le plus proche possible du décideur politique pour faire avancer les choses. J'ai eu ensuite le désir d'aller vers l'opérationnel. Chez SANOFI AVENTIS ou KERING, vous travaillez dans des groupes à dimension internationale très marquée. Quand vous avez la chance de travailler avec un président de groupe qui est profondément convaincu par le sujet qui vous est confié, comme aujourd'hui avec François-Henri Pinault et le développement durable, vous avez vraiment la possibilité de changer les choses.

Les échanges public-privé sont très enrichissants pour les individus, mais je pense aussi pour les organisations. Je trouve dommage qu'en France il n'y ait pas davantage de non fonctionnaires qui viennent occuper des postes dans l'administration.

Vous militez depuis l'école pour la « biodiversité des profils » ?

Je pense que pour construire le monde de demain, il faut des hommes et des femmes, il faut des jeunes et des seniors, il faut des parcours et des cultures variés, des expériences du public et des expériences du privé, de France, d'Europe, d'Asie et d'ailleurs. C'est comme cela que nous serons mieux en capacité de répondre aux défis majeurs que pose notre siècle, dans une entreprise comme dans une entité publique.

Je tiens cette conviction de mon passage à l'Agro. Cet apprentissage de la richesse humaine est sans doute la raison qui m'a conduite à rester toujours proche des anciens, et souvent active dans les associations d' alumni, hier de l'AIGREF, aujourd'hui d'Agro-ParisTech. Cela nous apporte beaucoup aussi : vous voyez d'anciens camarades et vous avez également l'opportunité d'échanger avec les plus jeunes. C'est enrichissant et stimulant, c'est un autre regard sur le monde, de suivre son évolution.

Qu'avez-vous particulièrement apprécié dans votre formation à l'école ?

C'est là que j'ai acquis des méthodes de travail à plusieurs. À l'ENGREF, nous devons gérer des projets de groupes. Nous avons appris à réfléchir ensemble, à animer les discussions, à comprendre les attentes diverses et en faire une synthèse en vue de propositions concrètes.

Le GREF m'a donné aussi cette capacité d'intégrer la diversité des cultures. Il y avait des Agrors, des X, des Normaliens, des fonctionnaires, des non fonctionnaires... C'était très intéressant : les origines, les objectifs et les projets étaient divers et créaient une vraie collégialité. Cette formation est très bien adaptée au monde moderne complexe, l'humain y est très présent.

« Aujourd'hui, plus personne ne considère que l'environnement est une question de fleurs et de petits oiseaux. »

Que pouvez-vous dire de la prise de conscience des questions environnementales ?

L'intérêt suscité par ces problématiques a largement progressé ces dernières années, y compris dans le monde du « business », en raison notamment de la prise de conscience de la raréfaction des matières premières, et du réchauffement climatique. On réalise également mieux aujourd'hui l'importance des pollutions sur la santé humaine. C'est un sujet d'éthique et de société majeur. Je suis convaincue que tout ce qui a été fait avec le Grenelle de l'Environnement a constitué un facteur de sensibilisation du grand public. En mettant en avant les enjeux comme jamais précédemment, on s'est retrouvé en capacité de prendre des décisions opérationnelles majeures. Mais tout cela a su mûrir ; aujourd'hui plus personne ne considère que l'environnement est une « question de fleurs et de petits oiseaux ». Si on veut une société qui ait un avenir sur le long terme, une qualité de vie meilleure à court et moyen terme, une cohésion, on a besoin de vivre dans un environnement de qualité. Regardez à l'échelle internationale,

bon nombre de conflits, y compris armés, sont en relation avec l'accès à l'eau. Les problématiques de changement climatique ont déjà des répercussions sur le développement de nombreux pays. L'équilibre géostratégique du monde en dépend aussi.

Vous êtes passées des PPR (plans de prévention des risques) à PPR (Printemps, Pinault Redoute devenu Kering) ? Que pouvez-vous dire de ce changement ?

Mes années de cabinet ministériel ont été formidables, mais au bout de cinq ans j'avais envie de repartir dans le privé pour revenir à des choses plus concrètes et très opérationnelles et aussi de m'ouvrir à l'international. Je m'occupe du développement durable pour l'ensemble du groupe : les marques de luxe (Gucci, Bottega

des produits exemplaires tant au point de vue du développement durable que de la qualité.

D'une manière très concrète, nous établissons un compte de résultat pour l'environnement (EP&L) ; l'EP&L mesure les impacts environnementaux de toute l'entreprise et de ses fournisseurs, de rang 1 à 4. Les impacts environnementaux sont traduits en valeur monétaire, à l'aide de coefficients dépendant évidemment de la nature de chaque impact. Ce compte E P&L est un outil de transparence d'une part et d'optimisation d'autre part. Il met en relief les lieux et les phases de fabrication où il convient d'agir le plus fortement, soit directement, soit en repensant la conception de certains produits. Aujourd'hui certaines marques disposent d'un tel compte, nous présenterons en 2016 un E P&L, consolidé pour tout le groupe à partir des données de chaque marque.

Vous êtes encore très jeune, comment voyez-vous votre avenir ?

Je suis chez Kering et j'y suis très heureuse. Je me vois travailler et évoluer assez longtemps dans cette entreprise, dont les marques font d'ailleurs rêver beaucoup de gens dans le monde entier. De façon plus personnelle j'y apprend beaucoup de choses et notamment les différentes facettes d'une entreprise immergée dans la compétition mondiale. Bon nombre de sujets dans la sphère environnementale dépassent les frontières : les problématiques de biodiversité, de changement climatique, ne peuvent être étudiées et traitées qu'avec une approche globale, à l'instar de nos approvisionnements et de nos circuits de distribution. Aujourd'hui, je vais régulièrement en Asie et bien sûr en Italie, en Allemagne. Mon équipe est très cosmopolite. C'est la première fois que je travaille dans un environnement aussi divers. C'est stimulant car cela nous ouvre à ce qui existe ailleurs. Je suis curieuse ; c'est fort utile de voir le même projet évalué avec des visions différentes et évoluer rapidement.

■ *Propos recueillis par Solange van Robais*