CHOISEUL MAGAZINE

7

DOSSIER

Choiseul 100 Russia

Retour sur le dîner de lancement

L'intégralité du classement

La galerie de photos de l'événement

AVEC AUSSI

Le portrait de **Yannick Bolloré**

Un focus sur l'édition 2019 du *Choiseul 100*

Retour en images sur le *Choiseul Africa Summit* Luanda

Les tribunes de **Caroline Janvier**, **Emmanuel Métais** & **Anne Bioulac**

& TOUTE L'ACTUALITÉ CHOISEUL

Deloitte. | Taj

Accélérateur de solutions

Taj est un cabinet d'avocats spécialisé en stratégies fiscales et juridiques

Nos équipes proposent des solutions innovantes qui allient à la maîtrise des problèmes fiscaux et juridiques complexes, une culture économique et financière.

Taj est une entité du réseau Deloitte, une des premières organisations mondiales de services professionnels et, à ce titre, travaille avec plus de 42 000 fiscalistes et juristes de Deloitte situés dans 150 pays.

www.taj.fr
www.taj-strategie.fr

A propos de Taj
Taj est l'un des premiers cabinets d'avocats français, spécialisé en stratégies fiscales et juridiques internationales.
Il compte aujourd'hui 525 professionnels parmi lesquels 58 associés, basés à Paris, Bordeaux, Lille, Lyon et Marseille.
Ses expertises les plus réputées couvrent la fiscalité internationale et les prix de transfert, les fusions acquisitions, la fiscalité indirecte, le contrôle fiscal et contentieux, la fiscalité de la mobilité internationale, le droit social, le droit des affaires et des entreprises en difficulté.
Taj est une entité du réseau Deloitte et s'appuie sur l'expertise de 42 000 juristes et fiscalistes de Deloitte situés dans 150 pays.
Pour en savoir plus, www.taj.fr ou www.taj-strategie.fr

A propos de Deloitte
Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee ») et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes.
Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about.
En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.
Pour en savoir plus, www.deloitte.com/about

© 2018 Deloitte l Taj. Une entité du réseau Deloitte

L'ÉDITO DE PASCAL LOROT

Je suis heureux de vous présenter la septième édition du *Choiseul Magazine*, dans laquelle vous découvrirez les dernières actualités de l'Institut.

Vous le savez, au fil des ans, l'Institut Choiseul a fait sienne la mission de mettre à l'honneur les jeunes leaders qui, par leur expérience et leur expertise, sortent des sentiers battus et s'inscrivent dans une logique d'excellence et de réussite. À travers ce nouveau numéro du *Choiseul Magazine*, vous découvrirez notamment le *Choiseul 100 Russia*, nouveau palmarès de l'Institut qui vient mettre à l'honneur les cent jeunes dirigeants russes qui participent activement à la transformation du pays.

Avec le *Choiseul 100 Russia*, nous faisons aujourd'hui le pari de l'humain, l'humain au service du renforcement des liens entre la France et la Russie. De fait, nos deux pays partagent une longue tradition d'échanges, de partage et de partenariats. Il nous revient aujourd'hui de donner un nouveau souffle à la coopération franco-russe et de resserrer toujours plus les liens séculaires qui nous unissent. C'est là toute l'ambition de l'Institut Choiseul qui, à son échelle, vient jeter de solides bases pour une relation de confiance partagée, renouvelée et renforcée.

Unique en son genre, cette initiative vient bien évidemment faire écho au *Choiseul 100*, qui met en valeur depuis sept ans maintenant les jeunes talents de l'économie française. Année après année, le *Choiseul 100* est devenu un rendez-vous attendu et commenté par la sphère économique, tant et si bien que nos amis du *Figaro Magazine* ont osé la comparaison - avantageuse, je dois bien l'avouer - avec les Césars et les Oscars.

Bien plus qu'un classement, le *Choiseul 100*, c'est avant tout un réseau de décideurs de premier plan qui réunit aujourd'hui plusieurs centaines de lauréats et d'anciens - les Choiseul alumni -. Dans ce numéro, nous vous offrons un aperçu de l'édition 2019 de notre palmarès, ainsi qu'un portrait spécial de notre ami et numéro 1 Yannick Bolloré, Président-directeur général d'Havas Group, homme de son temps et de talent.

In fine, c'est la conjugaison des talents qui nous permettra de nous projeter vers demain. Une chose est sûre, l'Institut continuera à créer toujours plus de lien entre celles et ceux qui constituent ce que j'ose aujourd'hui appeler le « réseau Choiseul ».

De nombreux amis de l'Institut ont également contribué à façonner cette nouvelle édition du *Choiseul Magazine* et je tiens à les en remercier chaleureusement.

Merci enfin à vous tous, chers lecteurs, amis et partenaires, pour votre fidélité.

À très vite !

SOMMAIRE

6 **LE PORTRAIT**
YANNICK BOLLORÉ

9 **LES TRIBUNES CHOISEUL**
Avec
CAROLINE JANVIER
EMMANUEL MÉTAIS
ANNE BIOULAC

16 **FOCUS CHOISEUL 100**

L'audace au service du renouveau
PASCAL LOROT

Une génération charnière
GHISLAIN DE MONTALEMBERT

Les détails de l'édition 2019 du Choiseul 100

21 **RETOUR EN IMAGES SUR LE CHOISEUL AFRICA SUMMIT À LUANDA**

22

42

46

22 **DOSSIER : CHOISEUL RUSSIA**

Choiseul 100 Russia : les talents économiques de demain
PASCAL LOROT

Des contacts pour l'avenir
RBK

Le classement *Choiseul 100 Russia*

Galerie de photos

Table-ronde santé franco-russe : « Améliorer la prise de décision en santé et l'offre de soins »

42 **VUE DU MONDE**

L'Amérique latine, la nouvelle frontière économique de la France ?
PASCAL DROUHAUD

46 **GÉOÉCONOMIE**

L'accord de partenariat économique entre l'UE et le Japon. Une réponse forte aux États-Unis et à la Chine en matière de commerce international.
MICHEL GARDEL

52 **L'AGENDA CHOISEUL**

Poursuivre la tradition « Bolloré »

« Le fils du flibustier », C'est ainsi que le journaliste Adam Thomson qualifie Yannick Bolloré dans son article du *Financial Time* quand ce dernier prend les rênes du groupe Havas en 2013. Et, même sans le connaître, les photos révèlent un regard profond et farouche qui a tout d'un Surcouf, le « corsaire breton au service de la France » qui a tant bataillé contre la marine anglaise, presque seul contre tous, pour aider la toute jeune République née de la Révolution de 1789 puis l'Empereur. Autre point commun, alors que le prestigieux navigateur avait définitivement raccroché pour s'occuper de ses terres, un autre jeune marin revenait de Chine avec le secret de fabrication du papier ultra-fin. Il installa à Quimper – d'où il était originaire – sa première usine. René Bolloré donnait naissance à une longue lignée d'entrepreneurs qui, en 2022, aura deux siècles. Si elle le souhaite, la famille pourra alors intégrer le très fermé et prestigieux club des Hénokiens, association qui regroupe les entreprises familiales en activité depuis deux cents ans et plus. De cette longue histoire, il faut sans doute retenir le goût du challenge et l'envie d'aller au bout de l'aventure que l'on a entrepris. De ce côté-là, Yannick Bolloré ne déroge pas à la tradition des Bolloré.

À peine diplômé de l'université Paris-Dauphine en 2001, il cofonde une société de production cinématographique, WY production qui, entre autres, a produit le biopic sur la vie d'Yves Saint-Laurent. Au-delà du succès en France, le film fera une carrière internationale.

Mais l'histoire familiale est la plus forte et, à la demande de son père Vincent Bolloré qui souhaite développer un pôle média d'importance, il rejoint le groupe en 2006 pour lancer la division média. Peu après, il prend directement les commandes de *Direct 8* (l'actuelle *C8*), la toute jeune chaîne de la TNT encore quasi inexistante. Malgré la bonne volonté des équipes et la qualité des grands professionnels recrutés par Vincent Bolloré, comme Philippe Labro, sa moyenne d'audience est de 0,2 %. C'est donc un sacré challenge que propose l'entrepreneur breton à son fils Yannick qui, depuis, compte également les quotidiens *Direct Matin*, *Direct Soir*, avec un objectif : atteindre le point d'audience d'ici cinq ans. Il y arrivera en moins de trois ans et, en quatre ans, atteindra 2,5 % d'audience. En fait, en cinq ans, Bolloré Média (qui entre temps a acquis une autre chaîne de la TNT, *D17* devenue *CStar*), faisant de ce pôle média le premier groupe de télévision indépendant.

> « Il s'inscrit sans complexe dans son héritage mais avec le regard et l'analyse d'un homme de son temps, mélange de jeunesse et de sérénité »

Cette même année 2006 (à marquer décidément d'une pierre blanche), il épouse Chloé Bouygues, la nièce de Martin avec laquelle il aura quatre enfants. Enfants qu'il accompagne lui-même à l'école comme le faisait son propre père ; un principe auquel il ne déroge jamais, sauf quand il est à l'étranger. Car le monsieur est un grand voyageur ; confiant au magazine *Capital* qui faisait son portrait en octobre 2016, qu'il est l'un des meilleurs clients d'Air France en cumulant plus d'un million et demi de miles. A fortiori depuis qu'il a pris également la responsabilité d'Havas, en 2013, toutes les filiales du deuxième groupe de communication français, sixième mondial.

Une entreprise qu'il restructure dès son arrivée en inté-

grant les marques et les métiers, alors qu'à ce moment-là, la tendance était plutôt à laisser chacun dans son périmètre. Mais il est parmi les premiers à comprendre que le monde est en train de basculer, comme il l'explique aux *Échos* en mars 2019 : « J'ai pris la décision d'intégrer nos marques et nos métiers, ce que personne ne faisait à l'époque, et de mettre le digital au cœur de notre stratégie, quand beaucoup en faisaient une division à part. Les résultats ont été extrêmement satisfaisants, nous avons désormais 20 000 collaborateurs, contre 15 000 à l'époque ». Et une présence dans plus de cent pays.

Yannick Bolloré aux côtés de Pascal Lorot lors du dîner Choiseul 100 du 13 mars 2019

L'autre grand tournant intervient en 2017 quand il devient Président du conseil de surveillance de Vivendi. Poste occupé jusqu'alors par son père Vincent Bolloré qui fait une transition douce pour passer la main à ses enfants, chacun prenant en charge un des secteurs du groupe. Vincent Bolloré – annonçant par ailleurs qu'il ne souhaitait pas postuler pour un nouveau mandat au conseil de surveillance du groupe Vivendi – avait déclaré quelque temps plus tôt qu'il prendrait sa retraite le 18 février… 2022 ! Ce que ne croit pas son fils dans la même interview à *Capital* : « Le compte à rebours de mon père ? Je n'y crois pas une seconde ! (…) Je lui ai dit, tu verras, je viendrai en personne t'apporter ton petit déjeuner dans ton bureau de la tour Bolloré le 18 février 2022 ». Yannick Bolloré conserve en parallèle la présidence opérationnelle d'Havas. Car le premier lauréat 2019 du *Choiseul 100* ne veut pas se couper du terrain. « Il refuse de s'installer dans une bulle protectrice et prendre le risque d'être hors sol. Et il adore aller chez les clients avec ses équipes », explique Stéphane Roussel, l'un des membres du Directoire de Vivendi et patron de Gameloft, l'un des leaders mondiaux des jeux en ligne. Car, même s'il continue de profiter des conseils de son père, comme un sportif écoute son coach, Yannick Bolloré suit son chemin bien à lui : « Il a son propre style », explique Stéphane Roussel, ajoutant : « Il s'inscrit sans complexe dans son héritage mais avec le regard et l'analyse d'un homme de son temps, mélange de jeunesse et de sérénité ».

Il y a fort à parier qu'en 2022, deuxième mois, deux Hénokiens célèbreront une sacrée date.

- Portrait par Gérard Bonos.

Passage de témoin entre Bris Rocher et Yannick Bolloré

Vidéo

En marge du dîner Choiseul 100 célébrant la septième édition de notre classement, nous avons eu l'opportunité de poser trois questions au nouveau numéro 1 Yannick Bolloré. Cette interview vidéo est visible en scannant le QR ci-dessous :

Le futur se construit avec Vicat

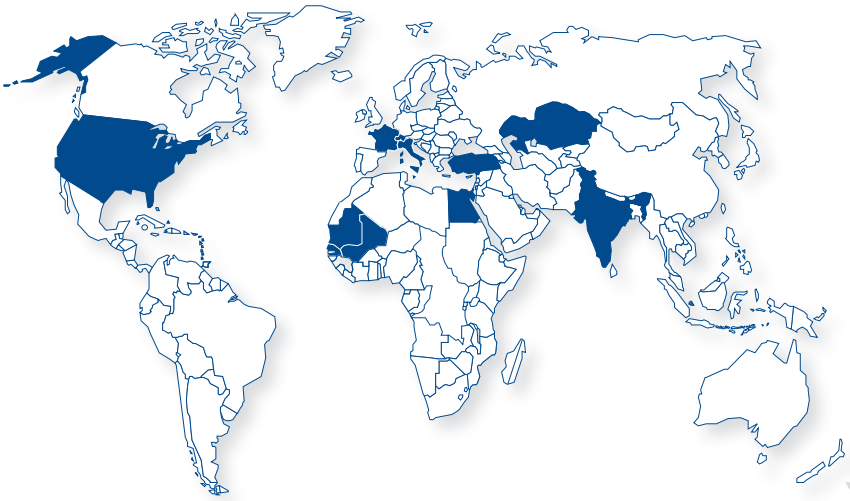
Cimenterie de Bharathi Cement, Andhra Pradesh, Inde

Dans la lignée de Louis Vicat, inventeur du ciment artificiel en 1817, l'entreprise familiale développe une offre performante de matériaux, produits et services adaptée à l'évolution des métiers de la construction.

Cimenteries, carrières de granulats, centrales à béton, usines de produits de second-œuvre… : partout où il est implanté, le groupe Vicat s'attache au développement des territoires, de l'emploi local et au respect de l'environnement.

Grâce à l'expertise technique, l'engagement et la passion de ses équipes, Vicat cultive, sur le long terme, des relations de confiance avec ses clients et partenaires.

UN GROUPE INTERNATIONAL



VICAT ▸ POUR CONSTRUIRE ENSEMBLE

www.vicat.fr

TRIBUNES

10

Caroline Janvier

Parions sur l'avenir
de la relation franco-russe

12

Emmanuel Métais

L'utilité sociale des
Business School

14

Anne Bioulac

Quels leaderships féminins
à l'ère du numérique ?

Parions sur l'avenir de la relation franco-russe

Diplômée de Sciences Po Paris, **Caroline Janvier** a travaillé un an au Kenya aux services financiers sur l'Afrique de l'Est auprès du Ministère de l'Economie et des Finances, avant de s'installer dans le Loiret et de travailler au sein de l'association régionale Aidaphi, dans le secteur médico-social. Élue députée, elle siège au sein des commissions des Affaires Sociales et des Affaires européennes à l'Assemblée nationale. Elle a été nommée Présidente du groupe d'amitié France-Russie en décembre 2017. Elle est également membre du groupe français de l'Union Interparlementaire (UIP) et du Conseil national consultatif des personnes handicapées.

La présente tribune qui m'est accordée – et je remercie pour cela l'Institut Choiseul et son Président Pascal Lorot – est la bienvenue. Je crois qu'il est utile de parler aux acteurs de la sphère économique qui connaissent mieux que quiconque l'importance d'un climat de confiance réciproque et de long terme pour saisir toute opportunité, autrement dit pour parier sur l'avenir.

Parier sur la jeunesse, c'est investir sur un avenir où nous ne pourrions pas reproduire indéfiniment les mêmes erreurs, où nous pourrions les corriger et progresser collectivement. C'est le sens de mon engagement politique en tant que députée de la Nation, et c'est aussi le sens de mon action en tant que Présidente du groupe d'amitié France-Russie de l'Assemblée nationale.

> *« La jeunesse représente l'avenir de nos relations et si nous devons parier sur elle, nous devons surtout lui donner tous les moyens de se réaliser. C'est forte de cette conviction que j'appelle à la création d'un Office franco-russe pour la jeunesse. »*

Les difficultés sont nombreuses, nous le savons. La géostratégie et nos cultures politiques singulières – notamment sur les droits de l'homme et la démocratie – expliquent bien évidemment les divergences de point de vue que nous ne pouvons pas sous-estimer. Les relations interparlementaires, au sein de la Grande commission annuelle, se sont arrêtées en 2013, et les positions diplomatiques se sont raidies au sein des instances de dialogue supranationales.

Aux côtés du Président de la République, je souhaite pouvoir contribuer à changer cela. La Grande commission interparlementaire se tiendra de nouveau à Moscou cette année et nous multiplions les contacts avec nos homologues russes afin de donner de l'épaisseur à notre diplomatie parlementaire. Surtout, les Présidents Poutine et Macron ont annoncé la création du Dialogue de Trianon en 2017 lors de la venue de Vladimir Poutine à Versailles ; une instance d'échanges et de co-construction au bénéfice de nos deux sociétés civiles. Car oui, le dialogue est le prérequis de la connaissance et de la compréhension de l'autre, et car la compréhension nous empêche de nourrir des suspicions et des peurs. J'attache une grande importance à ce que l'on puisse trouver les voies et moyens du meilleur dialogue possible entre nos deux sociétés civiles, ce qui ne signifie pas rogner sur l'exigence de nos principes.

La jeunesse représente l'avenir de nos relations, et si nous devons parier sur elle, nous devons surtout lui donner tous les moyens de se réaliser. C'est forte de cette conviction que j'appelle à la création d'un Office franco-russe pour la jeunesse. Les champs de coopération sont vastes,

qu'ils soient d'ordre culturel, scientifique, technologique et économique. Les fondements sur lesquels pourraient reposer ce projet sont aussi solides. Je souhaite saluer l'engagement particulier pour ce projet – et ce depuis plusieurs années – de l'Union nationale France-Russie-CEI-Peuples russophones, une association d'amitié composée de 35 associations locales ou départementales. Comme elles, c'est plus de 6 millions de bénévoles et plus de 400 000 associations qui sont tournées vers la jeunesse, l'éducation et le partage. De plus, cet Office pourrait s'appuyer non seulement sur les programmes de coopérations universitaires existants, mais aussi sur la richesse des initiatives d'étudiants des Grandes Ecoles et des Universités que nous pouvons rencontrer dans le cadre des activités du groupe d'amitié.

Ainsi, nous pourrions fixer trois principaux objectifs à l'Office franco-russe pour la jeunesse. Il contribuerait tout d'abord à la découverte de la culture du partenaire, encouragerait les apprentissages interculturels, renforcerait les projets communs d'engagement citoyen et inciterait les jeunes à apprendre la langue du pays partenaire. Il œuvrerait ensuite au rapprochement des jeunesses française et russe par des programmes de mobilité étudiante et professionnelle et par des formations diplômantes, des stages ou des délégations thématiques. Enfin, il pourrait être conçu comme un pôle de soutien et de conseil aux jeunes diplômés voulant s'installer dans le pays partenaire afin d'y effectuer une partie d'une carrière professionnelle ou pour entreprendre.

Nous devons nous préoccuper de l'état de l'enseignement du français en Russie, et du russe en France. Si le maillage associatif territorial est encore fort, il tend à refluer et à ne reposer que sur la bonne volonté et les convictions des bénévoles œuvrant auprès des jeunes. Or, quoi de plus fondamental que l'apprentissage de la langue, afin d'acquérir la culture et le savoir-être du pays avec lequel on souhaite interagir ou au sein duquel on souhaite s'établir ?

Parier sur l'avenir de notre relation avec la Russie, c'est aussi détenir cette même exigence vis-à-vis de notre partenaire traditionnel que sont les États-Unis. L'extraterritorialité du droit américain représente pour nos entreprises un réel frein pour leurs exportations, leurs investissements et pour trouver leurs sources de financement. La France, au sein de l'Union européenne, se doit de porter une voix singulière et forte. Nous pouvons affirmer qu'il ne nous semble pas acceptable que les mesures prises sur ce fondement contournent les instances supranationales et les outils de négociation que nous offre le multilatéralisme.

Pour construire les fondements d'une coopération exigeante et porteuse d'avenir, pour élaborer une position souveraine au sein de l'Union européenne permettant à nos entreprises de commercer et d'échanger librement avec la Russie, j'en appelle à toutes les volontés qui partagent ces objectifs et qui veulent se saisir du présent pour moins dépendre de l'avenir. ■

Caroline Janvier avec Pascal Lorot et Elvira Nabioullina, gouverneure de la Banque centrale de Russie lors du dîner de lancement Choiseul 100 Russia

L'utilité sociale des Business School

Emmanuel Métais est directeur général de l'EDHEC Business School. Docteur en stratégie, il a occupé des fonctions clés à l'EDHEC. Il a dirigé le Global MBA, programme entré sous son égide dans le classement mondial de *The Economist* et du *Financial Times*, avant de prendre la direction du programme Master Grande Ecole.

Spécialiste des stratégies de rupture et de la performance des fusions-acquisitions, Emmanuel Métais est Professeur à l'EDHEC depuis plus de 20 ans et a publié de nombreux articles et ouvrages sur ces sujets en France et à l'international.

Les écoles de commerce ont-elles une utilité pour la société ?

L'évolution. Ce mécanisme implacable par l'effet duquel nous passons d'un état à un autre est en phase de gestation d'un nouveau modèle économique et social. Les symptômes sont légion : ici le changement climatique, là l'inanité de la méritocratie, partout la fulgurance des avancées technologiques. Avec pour toile de fond l'éternelle quête de sens, rendue plus essentielle à mesure que le monde nous apparaît dans sa possible finitude. « À quoi servons-nous ? » se mue en « à quoi servirons-nous ? ».

De part et d'autre des voix s'élèvent pour pointer le nécessaire renouvellement des modèles économiques connus. Le « réveil », prélude à tout changement, voit une multitude d'yeux à ouvrir. La feuille est loin d'être blanche : c'est en identifiant les questions que nous donnons du sens aux réponses. Ces questions dessinent le visage des jeunes générations et leurs réponses sont autant d'injonctions pour un monde plus équitable, des sociétés plus responsables, où la place de chacun est défendue par tous.

S'il est impossible de prédire avec exactitude à quel monde nous les préparons, alors quel rôle jouons-nous, nous professeurs et responsables académiques, dans la formation de ceux qui façonneront la société de demain ?

De la fracture naît demain

Les révolutions nous ont appris quelque chose : c'est dans les esprits que naissent les nouveaux paradigmes. L'enseignement supérieur a de tout temps tiré sa légitimité de deux colosses, dont les pieds pourraient demain se révéler d'argile : le diplôme et la recherche. Dans un monde où le savoir est disponible tout le temps et partout, la valeur du diplôme pose question. Et si l'on rajoute le coût de cette instruction, qu'il soit imputé au particulier ou à la société, l'équation peut effectivement faire douter. Pour la recherche, l'obligation de résultat s'est par trop substituée à celle de moyens : si recherche il doit y avoir, sa qualité doit être appréciée à l'aune de son impact réel sur le monde.

L'instruction sert, c'est indéniable. Mais dans une société en quête de sens, « servir » ne peut s'entendre que dans une contribution active aux transformations en cours. Nos étudiants et futurs étudiants, qui nous attendent bien avant le tournant, l'ont bien compris. Les institutions d'enseignement supérieur ne peuvent plus seulement délivrer un savoir, elles doivent construire des réponses fortes, au service de la société, en matière de formation, de préparation, ou de création de connaissance.

En préparant ceux qui préparent demain, nous acceptons la mission fondamentale d'accoucheurs de société. À ce titre, notre rôle est plus que jamais d'être des accompagnateurs et des incubateurs. Que proposons-nous aujourd'hui à ceux qui feront demain ? Cette question revêt d'autant plus d'importance pour les *Business Schools* : si l'on considère que le business est bel et bien l'un des vecteurs de changement les plus puissants de nos sociétés, la mission de former les leaders de demain revient à se demander quelle société nous voulons voir émerger.

Composite et avide de changer le monde

Éducateurs et employeurs ont longtemps pensé, et ce jusqu'à très récemment, que former des experts était le meilleur moyen de répondre à un grand nombre de problématiques. Cela reste très vrai, et la spécialisation demeure un gage d'employabilité pour la grande majorité de ceux qui fréquentent nos établissements. Mais si l'on accepte que 60 à 80 % des métiers qui seront occupés en 2030 n'existent pas encore aujourd'hui, on comprend vite que l'expertise seule ne suffit pas et qu'employabilité rimera avec adaptabilité.

> *« En matière d'éducation, la technologie peut ré-humaniser l'enseignement : grâce aux learning analytics, il est possible de savoir comment un étudiant apprend, à quelle vitesse, ce qu'il retient et comment il se l'approprie. »*

Notre mission est de former des profils composites, dont l'expertise principale est augmentée par des grilles de lectures multiples, empruntant aux humanités comme à des disciplines que l'on ne trouve traditionnellement pas dans les écoles de commerce. Il nous faut leur apprendre à être curieux et ambitieux. Curieux de questionner le monde, de s'ouvrir à d'autres réalités, de rester éveillés et au contact de la connaissance utile tout au long de leur vie. Ambitieux dans leur envie de changer le monde, pour revenir au sens premier de l'entreprenariat : chercher le sens et l'impact de son action, contribuer pour améliorer, mettre sa créativité au service du progrès social et sociétal.

Plus que jamais, les révolutions technologiques ont besoin de sens. Comme nous avons dépassé la logique du profit pour le profit, nous dépassons l'idée du progrès pour le progrès. À quoi sert la *data* s'il ne se trouve personne pour l'interpréter ? L'ubérisation si elle détruit au lieu de désintermédier ? Un réseau social s'il éloigne plus qu'il ne rapproche ? L'intelligence artificielle si elle ne s'imprègne pas d'éthique ? Le leader de demain devra être capable de donner du sens, de proposer une utilité, à la société, à ses parties prenantes, à tous ceux qu'il touche. C'est cette sensibilité que nous devons chercher à développer chez nos étudiants, une capacité à contextualiser, à ériger des ponts solides entre le business et la société.

Apprendre à apprendre

La valeur de nos écoles se déplace. Avec les bouleversements qu'amène la technologie dans les méthodes d'enseignement, nous devons repenser le rôle du sachant et plus globalement notre valeur ajoutée. La transmission d'un savoir n'est plus l'apanage d'un professeur ou d'une institution. Si la technologie a permis une massification des savoirs disponibles, elle va aussi décupler notre capacité à personnaliser, à accompagner et à transformer. En matière d'éducation, la technologie peut ré-humaniser l'enseignement : grâce aux *learning analytics*, il est possible de savoir comment un étudiant apprend, à quelle vitesse, ce qu'il retient et comment il se l'approprie. Le professeur peut dès lors démultiplier l'acte d'apprentissage : il guide autant qu'il transmet, il aide à faire des choix et apprend à apprendre.

La salle de classe n'est plus hermétique, elle s'ouvre pour s'enrichir d'interfaces avec d'autres formations comme avec les entreprises. En faisant entrer ces dernières dans notre proposition pédagogique, nous donnons à nos étudiants la capacité à répondre à des problématiques concrètes. Les écoles de droit ou de médecine ont leurs cliniques ; les écoles de commerce ont leurs *labs* et leurs *factory*, où l'on cultive cette mise en application des connaissances, pour créer un lien fort avec les besoins de la société. La même logique s'applique à l'engagement associatif, autre pierre angulaire et distinctive de nos expériences éducatives, puisqu'il permet de tisser le lien entre vie académique et impact sociétal.

Nous sommes désormais entrés dans une ère de maturité face aux grands enjeux de la société. Les entreprises ne peuvent plus s'abriter derrière un engagement de façade, pas plus que ne le pourraient les établissements d'enseignement supérieur. Les étudiants sont des consommateurs et des citoyens avant tout. Leurs exigences personnelles en matière d'évolution de nos modèles sociaux ont rejoint leurs exigences en matière d'éducation et d'emploi. De manière plus large, les grands facteurs de production, que ce soit le travail ou le capital, sont de plus en plus soumis à ces grands enjeux. L'accès à ces ressources, pour les entreprises et dans une certaine mesure pour les écoles, va devenir plus compliqué si elles ne sont pas proactives en matière d'environnement, de mixité sociale ou de développement sociétal. En formant les dirigeants de demain, nous impactons directement les entreprises et leur capacité à répondre aux enjeux de la société.

Nous serons utiles tant que nous saurons préparer à l'incertain. C'est en donnant à nos étudiants les moyens de trouver leur propre utilité que nous définissons la nôtre. ■

Quels leaderships féminins à l'ère du numérique ?

Anne Bioulac est co-managing partner du cabinet de conseil Roland Berger. Avant de rejoindre Roland Berger en 2006, elle a travaillé pendant 10 ans dans le secteur des télécommunications, des services internet et de la presse, en France, en Pologne, au Kenya ou encore en Turquie. Anne Bioulac possède une fine expertise de la transformation numérique et du développement de nouveaux business models. Elle est diplômée de Télécom ParisTech.

Si la conscience du problème a largement progressé ces dernières années, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes reste une question souvent mal réglée pour beaucoup d'entreprises. Une des raisons à cette difficulté est que la source du problème ne se situe pas seulement dans l'entreprise… mais au moins autant au niveau de la société et des foyers. Alors que les femmes sont de mieux en mieux formées et travaillent de plus en plus, des différences marquées demeurent entre leur quotidien et celui des hommes : chaque jour, elles consacrent 16 % de leur temps à des tâches domestiques non rémunérées contre seulement 9 % pour les hommes. Et c'est peut-être là que se loge l'obstacle principal à une plus grande égalité professionnelle, car comment s'investir autant dans la vie professionnelle que les hommes quand on a moins de temps et une pression sociale souvent forte à prendre en charge l'environnement domestique et l'éducation des enfants.

Notre dernière étude *Quels leaderships féminins à l'ère du numérique ?* s'inscrit dans une réflexion globale menée par Roland Berger, avec le soutien de l'International au féminin et de Flashtweet, sur la place des femmes en milieu professionnel. Les derniers bastions idéologiques et pratiques qui empêchent l'épanouissement professionnel des femmes sont coriaces et les conclusions de l'enquête menée en ligne par le cabinet en 2018 auprès de plus de 1500 participants (hommes et femmes) en Allemagne, en Chine, aux Etats-Unis et en France sont édifiantes : pour 89 % de celles qui occupent un poste à responsabilités, les contraintes familiales demeurent la première cause de discrimination professionnelle à leur égard. Face à ces constats, quels futurs possibles ? Cabinet résolument engagé en faveur du digital comme levier de croissance et de progrès, nous souhaitions poser clairement la question : le numérique ouvre-t-il une voie vers l'épanouissement professionnel des femmes, et un meilleur accès pour elles à des positions de leadership ?

L'expression « vie pro - vie perso » est trompeuse car elle laisse croire à deux vies entre lesquelles se dresserait une frontière nette. Rien n'est plus faux. Existerait-il deux leaderships, un domestique et un professionnel, à répartir entre les deux parties d'un couple ? La frontière est poreuse, les affaires domestiques s'invitant sur le lieu de travail, au moins du point de vue de la charge mentale, et bien souvent au détriment des femmes. S'il est malvenu de le dire, une répartition genrée des leaderships semble aujourd'hui toujours de mise et se vérifie dans les chiffres. 85 % des personnes interrogées reconnaissent que les femmes planifient et accomplissent la majorité des tâches domestiques et tous s'accordent à dire que les femmes ont un équilibre de vie moins favorable que celui des hommes. Selon 75 % des répondants, la charge mentale est un phénomène essentiellement féminin. Si les hommes ne sont pas réticents à participer aux tâches domestiques, rares sont ceux qui en prennent l'initiative, laissant ainsi aux femmes le soin de supporter le poids de leur mise en place. Coincées entre un plancher collant et un plafond de verre, missionnées à la gestion du foyer et à cet égard, moins rémunérées que les hommes (avec un écart de rémunération dans les pays étudiés qui varie

Comment trouver un nouvel équilibre entre vies professionnelle et privée et réduire les inégalités entre hommes et femmes ? Comment faire en sorte que les responsabilités familiales ne pénalisent pas l'évolution professionnelle des femmes ?

À travers cette étude, Roland Berger s'est intéressé de près aux critères sociodémographiques, économiques et sociaux susceptibles d'éclairer les différences de résultats selon les pays. Cette enquête a également permis de mesurer l'évolution de la relation au numérique, en fonction du genre, des générations et des catégories socio-professionnelles pour mieux comprendre dans quelle mesure ce dernier pourrait contribuer à l'autonomisation des femmes. Publié en mars 2019, l'étude est disponible sur le site internet de Roland Berger.

de 28 % en France à 38 % en Chine), la stagnation professionnelle des femmes s'explique assez facilement. Plus inquiétant encore, les femmes sont aujourd'hui deux fois plus susceptibles que les hommes de souffrir d'épuisement professionnel.

Mais alors, quelles solutions concrètes pour améliorer l'équilibre quotidien de ces femmes qui font feu de tout bois, s'oubliant parfois elles-mêmes ?

Le numérique, parce qu'il permet souplesse et adaptation, s'invite au travail et à la maison, pour le meilleur mais aussi pour le pire... Pour 8 répondants sur 10, c'est indéniable, le numérique a modifié nos équilibres de vie. Il permet de planifier les tâches, de faciliter la communication au sein du foyer via messagerie instantanée ou de recevoir ses courses directement sur son palier. Il ne permet pas en revanche de reléguer le repassage au rang de vilain souvenir ou d'assurer la conduite des enfants à leurs diverses activités. Plus encore, rendant les travailleurs toujours joignables ou capables de gérer un dossier à distance, le numérique a durci les exigences des employeurs. L'accueil du numérique comme outil de balance diffère selon les pays. Les Français réagissent par un scepticisme marqué et pour 75 % d'entre eux le numérique a eu un impact négatif sur la gestion de leur équilibre. Pour les Américains et les Chinois en revanche, sans doute parce qu'ils sont déjà très acculturés au digital, le numérique peut améliorer leur équilibre pour respectivement 73 % et 64 % des personnes interrogées. Mais malgré les évidentes qualités de ces outils, il faut prendre garde à ce qu'ils n'enferment pas les femmes dans un objectif de gestion performante du domestique et du professionnel, quels que soient l'heure ou le lieu.

La mise en place d'un vrai équilibre ne se fera qu'avec les hommes. Si les femmes doivent s'imposer sur leur lieu de travail, les hommes doivent revendiquer leur juste place à la maison. Pour la députée Céline Calvez, il est temps pour les hommes de jouer leur carte de l'émancipation et « d'affirmer et assumer leur désir d'être impliqués dans l'éducation des enfants. » Congé paternité ou congé parental adapté, protection de l'emploi, droit à des horaires de travail flexibles, augmentation de l'accès aux temps partiels pour les hommes sont autant de mesures nécessaires à l'atteinte de l'équilibre.

De leur côté, les femmes doivent intérioriser que nul n'est tenu d'exceller toujours et sur tous les fronts. La femme parfaite existe, c'est celle qui accepte que la perfection absolue et universelle n'existe pas. La perfection est celle qui permet à chacun et chacune de gérer son propre équilibre et ses propres priorités. Si l'on espère voir monter une génération de femmes confiantes de leurs valeurs, fières de leurs compétences et fermes dans leur légitimité à briguer des postes à responsabilités, il faut donner à voir des modèles de leaderships féminins et nous parlons bien de pluriel. Cessons de penser qu'il n'existe qu'une voie vers le sommet. A chacune de trouver sa voie. Pour Disha Gulati, vice-présidente Corporate Innovation chez 1871, « [nous ne pouvons] pas être ce que [nous ne voyons pas], nous devons donc créer les bons modèles pour la prochaine génération. »

Une seule solution Mesdames, prenez le LEAD !

L pour *Leverage*, ou comment tirer parti des ressources à disposition, qu'elles soient numériques ou humaines, au travail ou à la maison pour maximiser son potentiel ;

E pour *Ease*, ou comment accepter de lâcher prise et de choisir ses combats ;

A pour *Ask*, ou pourquoi il est nécessaire de solliciter son entourage, que ce soit pour une promotion ou un service;

D pour *Dare*, parce que nous n'avons jamais eu autant besoin de pionnières qui osent le grand plongeon vers l'équilibre assumé.

Construisons tous ensemble un monde où le leadership au féminin ne soit plus une question ! ■

À l'occasion du vingt-deuxième dîner du Club Choiseul 100 qui s'est tenu le 13 mars 2019, l'Institut Choiseul a dévoilé la septième édition du *Choiseul 100*. *Choiseul Magazine* vous propose de revenir sur ce millésime 2019.

Choiseul 100

Les leaders économiques de demain

L'audace au service du renouveau

Révéler les jeunes talents sur lesquels notre pays peut s'appuyer pour se tourner vers demain, mettre en valeur l'audace et la réussite, voilà toute l'ambition de l'Institut Choiseul qui publie depuis 2013 le *Choiseul 100*, classement unique en son genre devenu au fil des ans une véritable référence en la matière, un rendez-vous attendu -et décrypté- par la sphère économique. Classement réalisé en toute indépendance par l'Institut, ce palmarès vient mettre à l'honneur -l'édition 2019 n'y déroge pas- les principaux décideurs économiques de moins de 40 ans qui font bouger les lignes de notre économie.

Qu'ils soient présidents, directeurs généraux, directeurs de la stratégie ou encore fondateurs de start-up innovantes, nos jeunes lauréats participent activement au dynamisme de notre économie et portent fièrement les couleurs de notre pays. Ils sortent de sentiers parfois trop battus pour réinventer leur fonction, transformer leur secteur d'activité et gagner des parts de marché à l'international où la compétition fait rage. Vous les retrouverez aux commandes de grands groupes, de PME innovantes ou d'institutions de premier plan.

Les défis qu'ils devront relever sont conséquents, qu'il s'agisse de la transformation numérique, qui parcourt l'ensemble des chaînes de valeur et qui représente de nombreuses opportunités économiques pour nos entreprises, ou encore l'impératif écologique, que nul ne peut ignorer aujourd'hui et qui impose de repenser l'activité quotidienne de chacun.

La valeur n'attendant point le nombre des années, ce classement 2019 se caractérise par un net renouvellement de ses lauréats. Le *Choiseul 100* accueille ainsi 40 nouveaux entrants, tandis que d'autres rejoignent le *Choiseul 200* ou encore la famille des alumni, constituant ce que j'ose aujourd'hui appeler le « réseau Choiseul ». Créer du lien entre chacun, multiplier les opportunités de rencontres et d'échanges, voilà *in fine* l'ADN de l'Institut Choiseul.

Pascal Lorot, Président de l'Institut Choiseul ■

UNE GÉNÉRATION CHARNIÈRE

Sept ans après sa création, le classement *Choiseul 100* est devenu un rendez-vous incontournable - presque une institution, désormais - et *le Figaro Magazine*, associé dès le départ à cette formidable aventure, est heureux de publier une nouvelle fois ce palmarès, en exclusivité, dans ses colonnes. Recenser les talents les plus prometteurs, déceler parmi les moins de 40 ans ceux qui sortent du lot et seront demain (s'ils ne le sont pas déjà…) aux commandes de l'économie française, saluer l'excellence et la soif de réussir…

Ghislain de Montalembert
Rédacteur en chef adjoint, *Le Figaro Magazine*

D'emblée, le projet que nous a présenté Pascal Lorot, président de l'Institut Choiseul, nous a séduits. Les jeunes leaders figurant dans le *Choiseul 100* incarnent l'avenir, l'espoir d'une France conquérante qui veut tenir son rang dans la compétition mondiale, fière de ses atouts et de l'audace de ses entrepreneurs, confiante dans leur capacité à mener nos fleurons économiques, jour après jour, sur les chemins du succès. Avec eux, on est loin du syndrome décliniste dont souffrent si souvent certains de nos compatriotes. Les « Choiseul » sont à cent lieues des pleurnichards défaitistes ! Contrairement à beaucoup, et c'est peut-être là leur véritable force, ils ont confiance dans l'avenir. Grâce à leur travail et leurs études souvent prestigieuses, mais aussi grâce à leur envie de réussir, ils ont su gravir, pour la plupart, les échelons de la méritocratie républicaine. Ambitieux ? Ils le sont assurément, mais l'ambition est belle lorsqu'elle conduit à regarder vers le futur, à vouloir conduire les autres sur les chemins du succès. C'est désormais la mission de ces leaders.

Le défi est immense. Dans un monde en proie aux profonds bouleversements que nous connaissons, la responsabilité de ces jeunes dirigeants n'est ni plus ni moins que d'aider les Français à réussir leur passage de l'ancien au nouveau monde. Appartenant à une génération charnière, ils disposent encore des clés pour savoir d'où nous venons ; mais ils possèdent en plus la capacité de saisir les opportunités du futur qu'il leur appartient d'écrire. Ces « passeurs » ont leur mot à dire dans le grand débat national souhaité par le président de la République Emmanuel Macron, dont il faut rappeler au passage qu'il fut premier du classement Choiseul il y a sept ans, alors qu'il n'était encore que Secrétaire général adjoint de l'Élysée. C'est la raison pour laquelle *le Figaro Magazine* a demandé aux lauréats de la cuvée 2019 du *Choiseul 100* quelles sont, selon eux, les réformes les plus urgentes à entreprendre.

L'ébauche d'un programme pour faire gagner la France !

LE FIGARO MAGAZINE

Partenaire média historique de l'Institut Choiseul et du *Choiseul 100 - les leaders économiques de demain*, le *Figaro Magazine* publie en exclusivité notre classement annuel.

Pour ce millésime 2019, l'hebdomadaire a interrogé six lauréats (Yannick Bolloré, Carine Kraus, Pauline Duval, Tristan Le Lous et Félicie Burelle) qui nous ont partagé leurs « idées pour faire bouger la France ».

Vous pouvez découvrir ou redécouvrir ce dossier exhaustif en scannant le QR Code ci-dessous :

Les dix premiers lauréats de l'édition 2019 du Choiseul 100 :

Yannick Bolloré

Président-directeur général
Havas Group

Maud Bailly

Directrice du digital
AccorHotels

Alexandre de Rothschild

Président exécutif
Rothschild & Co Gestion

Thibaud Elzière

Président-directeur général
eFounders

Manuel Flam

Directeur du développement
Groupe IDEC

Karine Kraus

Directrice générale
Véolia Énergie France

Michael Fribourg

Président-directeur général
Groupe Chargeurs

Fanny Letier

Co-fondatrice
Geneo Capital

Gabriel Naouri

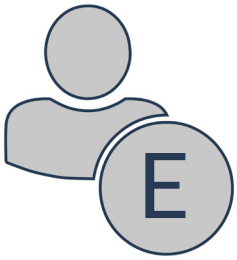
Directeur général
Figana

Gwenaëlle Huet

Directrice générale
des activités renouvelable
ENGIE

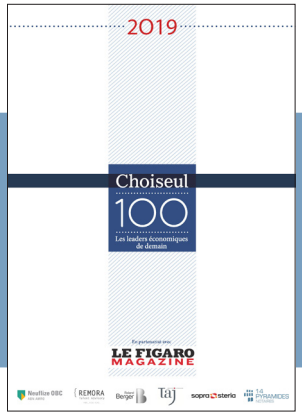
32 femmes présentes dans le *Choiseul 100*

7 dans le Top 20

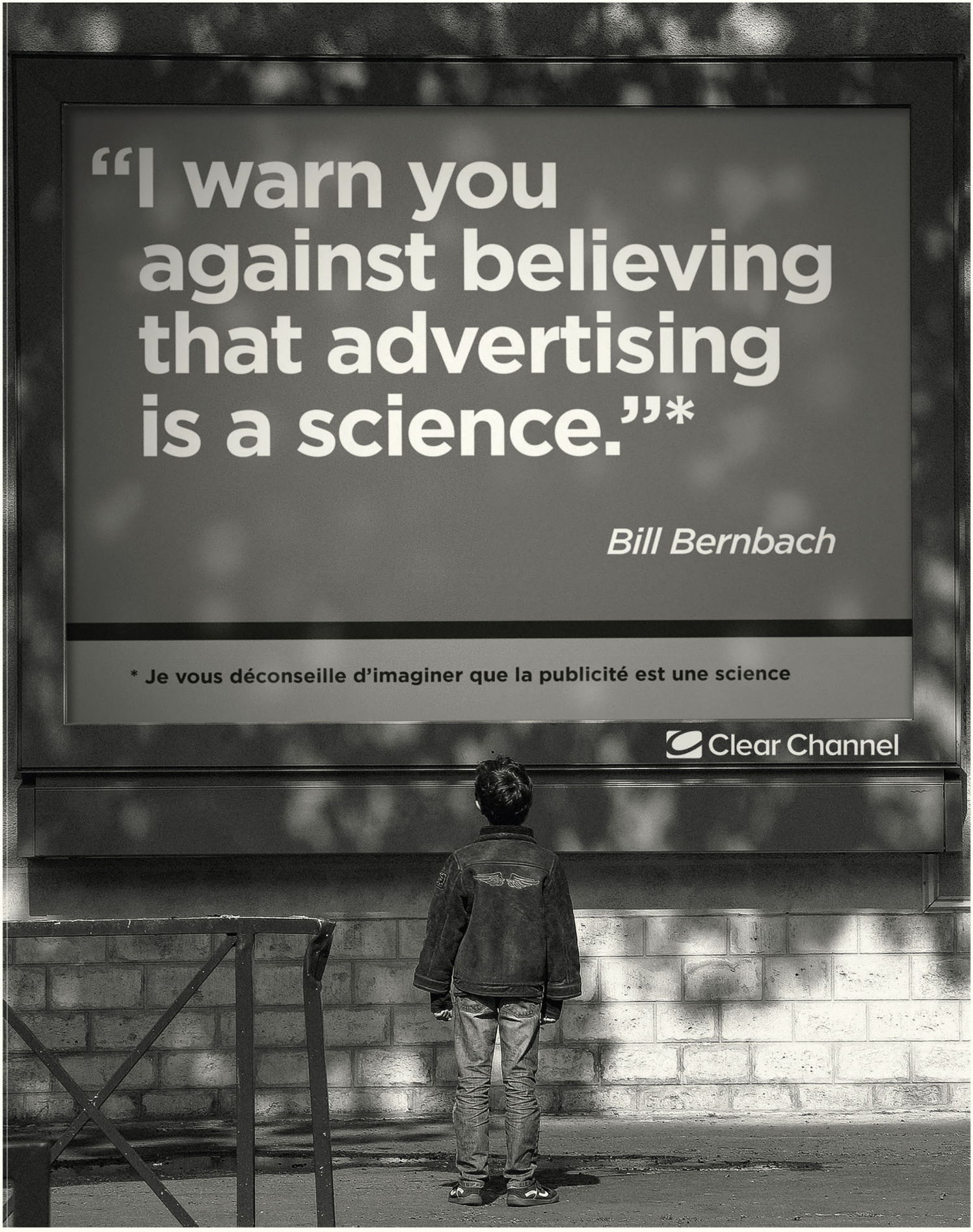


40 lauréats font leur entrée dans le classement *Choiseul 100*

39 dans le *Choiseul 200*



Nous vous invitons à découvrir l'intégralité du classement en scannant ce QR code :


“I warn you against believing that advertising is a science.”*
Bill Bernbach
* Je vous déconseille d’imaginer que la publicité est une science
Clear Channel

RETOUR SUR LE CHOISEUL AFRICA SUMMIT

LUANDA, ANGOLA (29 & 30 MARS 2019)

Les 29 et 30 mars 2019, l'Institut Choiseul a organisé le septième Choiseul Africa Summit en Angola, à Luanda. Pour ce premier rendez-vous en Afrique australe, plus d'une centaine de lauréats et alumni du *Choiseul 100 Africa* avaient fait le déplacement pour échanger ensemble et découvrir ce pays unique.

PRESTÍGIO
BANCO PRESTÍGIO

Merci à Banco Prestigio pour le soutien et l'aide dans l'organisation de ce *Choiseul Africa Summit*

Adel Bensaci (Algérie), Tito Mendonça (Angola) et Ernest Tewelyo Akendengue (Gabon)

Kabiru Rabiu (Nigéria) lors de la cérémonie de remise des diplômes

Moment de détente ...

Nos amis malgaches Hasnaine Yavarhoussen, Shahim Ismael et Harinjaka Ratozamanana

Tito Mendonça, alumni Choiseul 100 Africa et Président-directeur général de Banco Prestigio

Workshop sur le leadership des femmes africaines en bord de mer avec Patricia Nzolantima (RDC), Leila Bouamatou (Mauritanie), Natalie Payida Jabangwe (Zimbabwe) et Rose Muturi (Kenya)

CHOISEUL RUSSIA

À l'occasion du lancement du classement *Choiseul 100 Russia*, un dîner officiel était organisé à l'hôtel Metropol le 18 avril 2019. Une cinquantaine de dirigeants économiques et politiques français, dont un grand nombre sont parallèlement lauréats du classement *Choiseul 100 France*, avaient fait spécialement le déplacement à Moscou. Choiseul Magazine vous propose de découvrir ce nouveau classement qui recense les cent leaders économiques russes de moins de quarante ans par ordre alphabétique ainsi qu'une galerie de photos prises lors de ce dîner.

Avec Arnaud Dubien, le dynamique Directeur de l'Observatoire franco-russe, partenaire de notre initiative

Je suis heureux de vous présenter le *Choiseul 100 Russia*, nouvelle initiative de l'Institut Choiseul que vous découvrirez à travers ce dossier spécial.

L'intérêt que la France et la Russie se portent mutuellement se base sur une relation privilégiée, sinon intime. Il nous revient aujourd'hui de donner un nouveau souffle à la coopération franco-russe, de resserrer toujours plus les liens qui nous unissent. Pour ce faire, nous misons sur l'humain.

Au fil des ans, l'Institut Choiseul a développé une véritable expertise, celle de savoir mettre en avant les jeunes dirigeants parmi les plus talentueux de leur génération, à travers notamment le *Choiseul 100*, devenu une référence aujourd'hui en France.

Nouveau palmarès de l'Institut, le *Choiseul 100 Russia* vient quant à lui mettre à l'honneur les cent jeunes dirigeants russes les plus prometteurs, des femmes et des hommes qui participent activement à la transformation de leur pays et qui portent, par leur action et leur dynamisme,

À la tribune, Patrick Pouyanné, Président-directeur général du Groupe Total

les espoirs de la modernité russe.

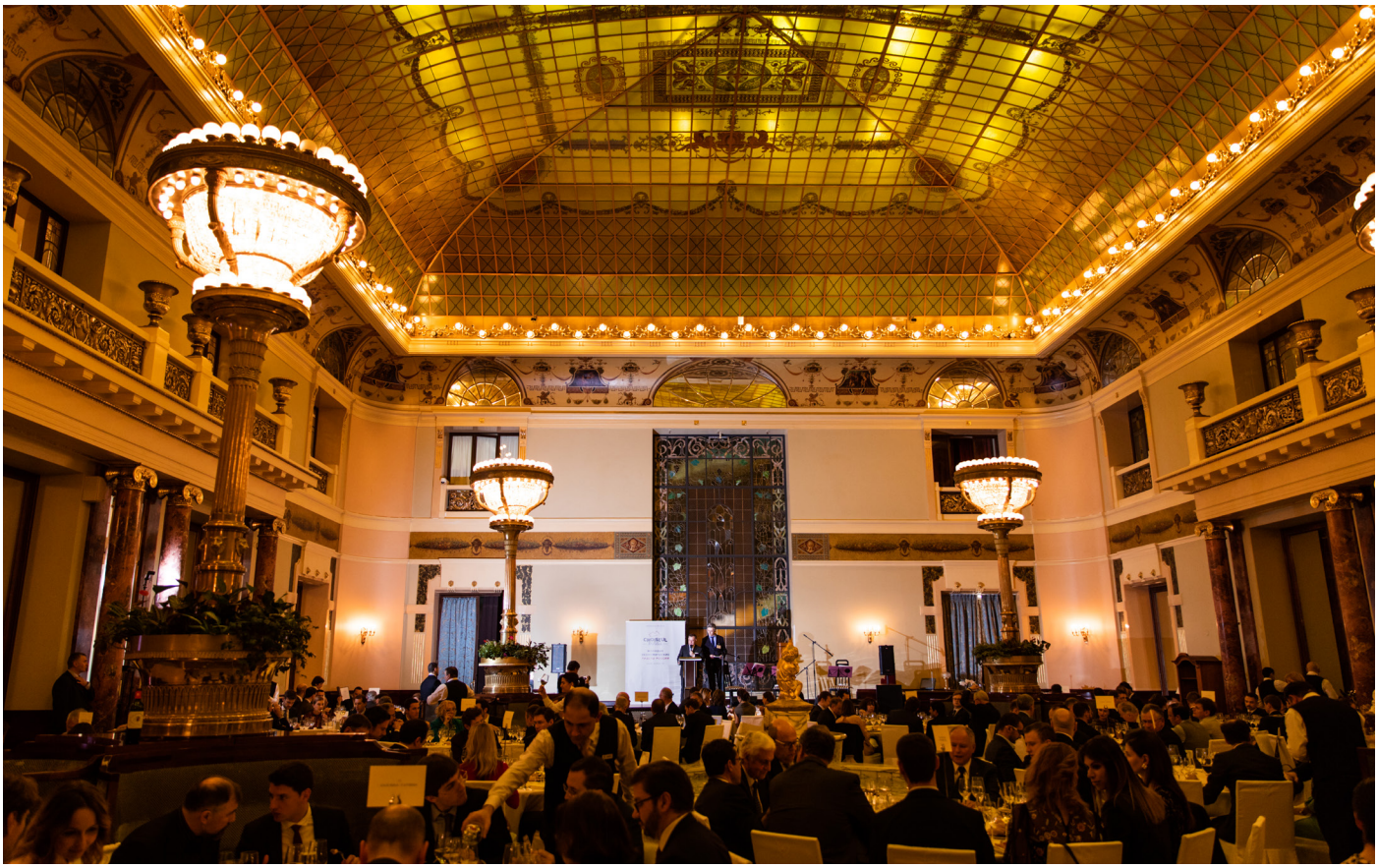
En avril à Moscou, à l'occasion du lancement du *Choiseul 100 Russia*, nous avons ainsi réuni plus de 220 personnalités lors d'un dîner officiel sous la grande coupole de l'hôtel Metropol, parmi lesquels de nombreux dirigeants économiques politiques français et russes. Nous y avions notamment convié des lauréats du classement français *Choiseul 100*, une occasion unique pour multiplier les opportunités d'échanges. En offrant aux jeunes générations de nos deux pays un espace de dialogue, nous leur permettons de nouer de véritables liens personnels, jetant ainsi de solides bases pour une relation de confiance partagée et renforcée.

Ce projet a bénéficié du soutien précieux de nombreux partenaires et d'institutions parmi les plus influentes de France et de Russie. Il est notamment placé sous le haut-patronage du Dialogue de Trianon, initiative née d'une rencontre à Versailles entre les Présidents Emmanuel Macron et Vladimir Poutine qui vise à permettre aux sociétés française et russe de s'ouvrir l'une à l'autre.

Le *Choiseul 100 Russia* s'inscrit ainsi pleinement dans l'ADN de l'Institut Choiseul. Il vient faire écho à nos différentes initiatives et a pour ambition d'être un trait d'union entre nos deux pays. *In fine*, c'est la conjugaison des talents qui permettra à la France et à la Russie d'écrire un nouveau chapitre de leur histoire commune et de se projeter, ensemble, dans le monde à venir.

Bonne lecture et bon voyage !

Pascal Lorot ■



Suite à ce dîner de gala, le quotidien russe RBK a retracé le déroulé de cette première soirée organisée par l'Institut Choiseul au coeur de la capital russe. Intitulé « Des contacts pour l'avenir», l'article vous transporte dans les coulisses de cet événement unique qui a marqué la première rencontre Choiseul Russia entre dirigeants français et russes. Nous vous en offrons une traduction intégrale en exclusivité.

Des contacts pour l'avenir

L'Institut Choiseul a présenté son classement des jeunes leaders économiques russes : *Choiseul 100 Russia*. À la fin du mois d'avril, des personnalités issues de ce classement ont rencontré leurs homologues français spécialement venus à Moscou pour l'occasion.

Durant la présentation officielle de son classement des cent jeunes leaders économiques de Russie, qui s'est tenue dans le restaurant de l'hôtel Metropol de Moscou le 18 avril 2019, l'Institut Choiseul a détaillé les représentants des futures élites russes auprès du grand public. Les « 100 » russes se composaient de représentants de divers secteurs d'activité et sujets de la Fédération. Parmi eux, l'on retrouve Marina Ross (Nanobarrière), Ilia Vichnevski (Rusal), Kirill Menchov (Rostelekom), Tatevik Karapetian (Tachir), Tigran Khoudaverian (Yandex.Taxi), Anton Belov (Musée d'art moderne Garage), Anastasia Zadorina (Zasport), Ekaterina Berezi (ExoAtlet), Irina Reïder (Blablacar), pour ne mentionner qu'eux.

Certains représentent de grandes structures publiques et privées, d'autres de petites entreprises. L'âge (moins de quarante ans) y était aussi important que la trajectoire de carrière et les qualités de leadership.

Pour les organisateurs, ce sont les jeunes « qui participent le plus activement aux réformes du pays, permettent sa modernisation et œuvrent à l'avenir du continent européen ». Emmanuel Macron avait par exemple occupé la tête du classement français pendant deux ans avant son élection à la présidence de la République.

Rappelons que l'Institut Choiseul travaille depuis 1997 sur les questions économiques et de politique internationale, tout autant qu'il organise des événements autour de personnalités politiques et économiques. Le classement des 100 jeunes leaders économiques français a été lancé en

2013 et est depuis l'une des marques de fabrique de l'Institut. Il offre de nouvelles opportunités aux membres du classement mais surtout participe des liens stratégiques de l'élite économique mondiale. Il y a quelques années, l'Institut Choiseul a lancé le *Choiseul 100 Africa*, classement des jeunes leaders africains, dans le cadre duquel la rencontre annuelle franco-africaine, le *Choiseul Africa Business Forum*, se tiendra à Nice en octobre prochain.

> *« Le dîner de gala organisé à Moscou a permis de rassembler des représentants du « 100 » français avec certains des russes les plus brillants de leur génération, qu'il s'agisse des personnalités célèbres listées dans le classement russe ou de talentueux managers moins connus du grand public »*

C'est plus qu'un simple classement, selon Pascal Lorot, le président de l'Institut Choiseul : « Il s'agit de créer un réel réseau de contacts entre leaders économiques internationaux, dont l'influence va bien au-delà des frontières de leurs pays. »

Selon lui, cette rencontre entre jeunes élites russe et française est une chance de donner une nouvelle impulsion aux relations entre nos deux pays, « c'est en tant qu'entrepreneurs qu'ils vont développer ces liens ». « Notre projet est de réunir la jeunesse de France et de Russie. Je crois beaucoup aux jeunes leaders, qui vont construire le futur » a remarqué Pascal Lorot.

Et effectivement, le dîner de gala organisé à Moscou a permis de rassembler des représentants du « 100 » français avec certains des russes les plus brillants de leur génération, qu'il s'agisse des personnalités célèbres listées dans le classement russe ou de talentueux managers moins connus du grand public. De célèbres politiciens français étaient venus soutenir la jeunesse, à l'instar des présidents du Groupe d'amitié franco-russe à l'Assemblée Nationale et au Sénat Caroline Janvier et Gérard Longuet. Le représentant spécial de la France pour le développement des relations avec la Russie, Jean-Pierre Chevènement, s'est rendu à cette grande soirée juste après sa rencontre avec le président russe Vladimir Poutine. En tout, la délégation française comptait une soixantaine de représentants des élites politique et économique.

De l'aveu de certains membres du classement russe, leur inclusion dans la liste *Choiseul 100 Russia* a constitué une surprise. Cependant, la majorité a immédiatement remarqué voir des perspectives dans la relation avec leurs homologues français, se réjouissant de se procurer des contacts utiles, et s'estimant peut-être même prêts à commencer à travailler ensemble.

Les entrepreneurs français sont intéressés par les évolutions du marché russe, qui se développe de manière plus agressive qu'un marché mature comme celui que l'on connaît en Europe, ainsi que le relève Evguenia Ronjina, fondatrice et directrice générale de la société MyBusiness. Community (Moscou). Selon elle, les 100 leaders économiques russes se composent de personnalités représentant des sociétés de toutes tailles et opérant dans des sphères d'activité extrêmement diversifiées : « Ces rencontres offrent la possibilité d'établir des partenariats sur un pied d'égalité. »

Le format de la coopération et l'opportunité de rencontrer des personnes ayant des vues similaires sont souvent le prélude à de nouvelles idées, tel que le souligne le co-fondateur de la société Vaniouchkiny sladosti (basée à Penza), Nikolaï Kouziakov : « Ces entretiens jettent les bases de projets conjoints, notamment dans le secteur informatique et le marketing. L'ambiance amicale qui y règne favorise des discussions franches sur les problèmes qui nous concernent et sur les solutions qu'il convient d'y apporter en commun ».

Après leurs échanges du 18 avril dans le cadre d'un cocktail de bienvenue et du grand dîner organisés au sein de l'hôtel Metropol de Moscou, les invités russes et français ont participé le lendemain à des colloques consacrés à l'économie numérique et au développement des villes dites « intelligentes ». L'Université d'entreprise de Sberbank, où était organisé l'événement du 19 avril, a fait forte impression sur la délégation française, de l'aveu même de ses membres.

Le directeur général et fondateur de la société informatique Dnevnik.ru, Gavriil Levi (Saint-Pétersbourg), juge les manifestations de ce type utiles dans la mesure où elles permettront à son entreprise de trouver de nouveaux partenaires. « De nombreux développeurs étrangers de jeux éducatifs et de différents programmes veulent travailler en Russie. Nous pouvons les aider à mener leurs projets sur notre marché », selon lui.

Il est à noter que le classement *Choiseul 100 Russia* recoupe partiellement le concours des « Leaders de Russie ». Ainsi, le classement établi par l'Institut Choiseul intègre des lauréats du concours russe, à savoir Igor Nossov, Directeur de projets pour la société Delovaïa sreda (filiale moscovite de Sberbank). Ce que le principal intéressé apparente à un élément de « networking vivant ».

Quant à Evguenia Romanikhina, une autre lauréate du concours des « Leaders de Russie » et du classement *Choiseul 100 Russia*, elle ne s'est pas présentée les mains vides. C'est ainsi que la directrice générale adjointe pour Krasnoïarsk de la Compagnie russe des chemins de fer RZD a présenté à des hommes d'affaires français un projet concret de développement dans le domaine de l'écologie

préparé avec le Groupe Yves Rocher, au président duquel elle a ensuite transmis la présentation en question. « Notre entreprise ne se soucie pas seulement des femmes, mais également des générations futures. C'est pourquoi elle œuvre au traitement des matières recyclables. Mon projet vise à attirer l'attention sur la question de la gestion des ordures ménagères », ainsi qu'elle l'a déclaré à RBK+.

Bris Rocher, petit-fils du fondateur de l'empire Yves Rocher et chef de la délégation française, en a dit un peu plus sur ses projets de développement en Russie, qui représente le deuxième marché le plus important pour le groupe. « Nonobstant les difficultés sur les plans économique et politique, nous estimons que la Russie est un très grand pays avec lequel il est indispensable de travailler et où les relations se construisent sur la base de l'amitié et de la confiance », selon M. Rocher, qui considère par ailleurs que l'Institut Choiseul fait quelque chose de très important en révélant des talents et en leur ouvrant de nouvelles perspectives.

La cérémonie a été marquée par l'allocution de bienvenue d'Elvira Nabioullina, gouverneure de la Banque centrale de Russie, de Patrick Pouyanné, président du groupe Total, d'Anatoli Torkounov, recteur de l'Institut d'État des relations internationales de Moscou (MGIMO), et d'Alexandre Chokhine, président de l'Union russe des industriels et des entrepreneurs (RSPP). De célèbres hommes d'affaires, politiciens et membres des sociétés civiles des deux pays ont également pris la parole à cette occasion.

Le recteur du MGIMO et co-président du « Dialogue de Trianon » Anatoli Torkounov, a souligné l'importance de ces entretiens : « Il s'agit de personnes qui vont déterminer les relations entre les deux pays. Je suis fermement convaincu que ces excellentes bases serviront pour longtemps aux intérêts de la partie russe comme de la partie française. » Quant au directeur du RSPP, Alexandre Chokhine, il a invité tous les participants à s'intéresser de manière plus approfondie aux personnes référencées dans le classement Choiseul, « aux fins de comprendre ce qui nous attend d'ici cinq ans », faisant référence au fait que la personnalité qui trônait en tête du classement établi pour la France il y a de cela quelques années est l'actuel locataire de l'Élysée.

La prochaine rencontre des jeunes leaders des deux pays est prévue pour l'automne 2019 et se déroulera en France. ”

■ *Traduit du russe au français par l'Observatoire franco-russe*

L'Observatoire
CENTRE D'ANALYSE
DE LA CCI FRANCE RUSSIE

Lors de la publication officielle du *Choiseul 100 Russia 2019*, le quotidien RBK a également consacré un supplément de vingt pages dédié à notre classement.
Vous pouvez retrouver ce supplément sur notre site internet choiseul-russia.com où en scannant ce QR code.

Remerciements

Dans le cadre de la réalisation du *Choiseul 100 Russia*, l'Institut Choiseul a bénéficié du soutien de partenaires que nous tenons ici à remercier : Sberbank, Total, Yves Rocher, MIGMO University, le Dialogue de Trianon, Air Liquide, Taittinger, Chargeurs et Veolia. Nous remercions également vivement l'Observatoire franco-russe et son Directeur, Arnaud Dubien.

L'appui et la confiance de l'ensemble de ces acteurs ont été essentiels à la concrétisation de nos travaux ainsi qu'à la publication et à la diffusion de ce classement unique et novateur à l'échelle de la Russie.

Classement

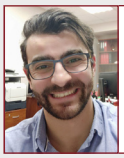
A

AFANASSIEV Artiom

Membre du directoire,
membre du conseil d'administration

35 ans | Moscou | Distribution

Dixi



AKHADOV Raguim

Fondateur

28 ans | Saint-Pétersbourg | Digital

Expecto.me

ALEXANDROV Vladimir

Directeur général adjoint

34 ans | Moscou | Transport

Aeroflot

ALTOUKHOV Sergueï

Vice-président

36 ans | Krasnodar | Fonction publique

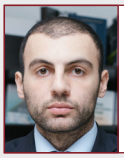
Assemblée législative du territoire de Krasnodar

ANTOKHINA Varvara

Ministre des Ressources naturelles
et de l'Écologie

32 ans | Kalouga | Fonction publique

Gouvernement de la région de Kalouga



AVETOV Grigori

Recteur

32 ans | Moscou | Éducation

Synergy Business School

B

BELOV Anton

Directeur

35 ans | Moscou | Culture et gastronomie

Musée d'art moderne Garage

BEREZI Ekaterina

Co-fondatrice & directrice du développement

39 ans | Moscou | Santé

ExoAtlet

BLIZNIOUK Stanislav

Vice-président du conseil d'administration,
directeur des opérations

38 ans | Moscou | Finance

Tinkoff Bank

BOLCHAKOV Artiom

Co-fondateur & directeur commercial

33 ans | Moscou | Digital

CarPrice, Smartprice

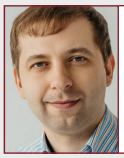
BRAGUINE Evgueni

Directeur général adjoint

39 ans | Verkhniaïa Pychma | Industrie

Compagnie d'extraction et d'exploitation minières de l'Oural

C



CHOUGAROV Kirill

Manager

35 ans | Moscou | Industrie

SIBUR

D

DACHKIEV Mikhaïl

Co-fondateur

31 ans | Moscou | Éducation

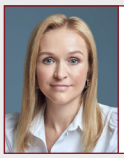
École de commerce Business Molodost

DANILOV Mikhaïl

Directeur financier

37 ans | Moscou | Santé

Protek

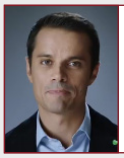


DEMIACHKEVITCH Svetlana

Directrice financière

38 ans | Moscou | Distribution

X5 Retail Group



DJANGUIROV Djanguir

Vice-président sénior

37 ans | Moscou | Finance

Sberbank

DOBRODEÏEV Boris

Directeur général

34 ans | Moscou | Digital

Mail.Ru Group

DOJDIOV Vladimir

Directeur du département pour les technologies numériques

29 ans | Moscou | Fonction publique

Ministère de l'Industrie et du Commerce

DOLIAKOVA Tatiana

Fondatrice & directrice générale

39 ans | Moscou | Services

ProPersonnel

DOUMA Miroslava

Fondatrice & directrice générale

33 ans | Moscou | Finance

Future Tech Lab

Classement

E

EFIMOV Vladimir

Adjoint au maire de Moscou, directeur du département pour la politique économique et le développement de la ville

37 ans | Moscou | Fonction publique

Mairie de Moscou

ETKO Ilia

Partner

35 ans | Moscou | Finance

Deloitte Consulting

F

FRANK Ksenia

Membre du conseil de direction

33 ans | Moscou | Transport

Transoil

FROLOV Alexandre

Fondateur & associé gérant

30 ans | Moscou | Finance

Target Global

G

GADLIBA Ioulia

Présidente du conseil d'administration, directrice générale

35 ans | Moscou | Services

Groupe Renaissance Assurance

GARMANOVA Anna

Directrice financière

39 ans | Moscou | Distribution

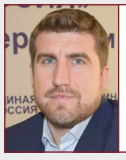
Detski Mir

GASSANBALAÏEV Gassan

Directeur général adjoint

33 ans | Vladivostok | Fonction publique

Agence pour le développement du capital humain en Extrême-Orient



GLEZMAN Evgueni

Directeur exécutif

38 ans | Perm | Industrie

Perm Pulp and Paper Company

GOLIANDRINA Maria

Membre du directoire, vice-présidente en charge de la gestion du personnel

32 ans | Moscou | Télécommunications

MTS

GOURIEV Andreï

Président du directoire, directeur général, membre du conseil d'administration

36 ans | Moscou | Industrie

Phosagro

I

IAKOBACHVILI Mikhaïl
Vice-président
26 ans | Moscou | Culture et gastronomie
Orion Nasledie

IALOV Dmitri
Gouverneur adjoint
38 ans | Région de Leningrad | Fonction publique
Administration de la région de Leningrad

IAN Konstantin
Co-fondateur & directeur technique
36 ans | Moscou | Digital
CloudPayments

IANPOLSKI Maxime
Membre du conseil d'administration & partenaire de gestion
38 ans | Moscou | Finance
AFK Sistema

IVANOV Alexandre
Président du conseil d'administration
39 ans | Moscou | Transport
Sovfracht-Sovmortrans

IVANOV Sergueï
Président du directoire, directeur général
38 ans | Moscou | Industrie
Alrosa

IZBREKHT Pavel
Directeur général
39 ans | Tcheliabinsk | Industrie
Chelyabinsk Zinc Plant

J

JIVOV Evgueni
Directeur général adjoint
39 ans | Moscou | Finance
Alfa Capital

K

KARAPETIAN Tatevik
Première vice-présidente
28 ans | Moscou | Immobilier et construction
Tashir Group

KARPOVA Anastasia
Directrice générale
37 ans | Moscou | Santé
Erkapharm

Classement

KARTACHIAN Andreï

Directeur du centre
pour les secteurs d'activité porteurs

37 ans | Moscou | Finance

Sberbank

KHOUDAVERDIAN Tigran

Directeur général

37 ans | Moscou | Transport

Yandex.Taxi

KHRAPOV Dmitri

Directeur général

37 ans | Moscou | Digital

Tutu.Ru

KHRISTENKO Vladimir

Président

37 ans | Moscou | Santé

NANOLEK

KIVOKOURTSEV Oleg

Fondateur & directeur en charge du développement

27 ans | Perm | Industrie

Promobot

KOLESSOVA Anastasia

Présidente du directoire

34 ans | Kazan | Finance

Tatsotsbank

KOSTENKO Roman

Directeur pour la région Sud

39 ans | Rostov-sur-le-Don | Services

Poste de Russie

KOTCHETKOV Vladislav

Président-directeur général

38 ans | Moscou | Finance

Finam

KOUKHARENKO Artiom

Fondateur

28 ans | Moscou | IT

NTechLab

KOURIANOV Pavel

Co-fondateur & directeur général

35 ans | Moscou | Retail

Black Star Group

KOUZIAKOV Nikolaï

Co-fondateur

32 ans | Penza | Agroalimentaire

VanCake

KOUZMINE Enver

Directeur général

34 ans | Moscou | Immobilier et construction

Restavracia N

L

LAMINA Evguenia

Directrice commerciale

38 ans | Moscou | Santé

Réseau pharmaceutique 36,6

LAVROUKHINE Grigori

Vice-Premier ministre,
ministre du Développement économique

38 ans | Toula | Fonction publique

Gouvernement de la région de Toula

LEVI Gavriil

Directeur général

36 ans | Saint-Pétersbourg | Digital

Dnevnik.ru

LIPATOV Timour

Directeur général

38 ans | Saint-Pétersbourg | Industrie

Power Machines

LITINETSKAÏA Maria

Associée gérante

38 ans | Moscou | Immobilier

Metrium Group

LIVINSKI Pavel

Président du directoire,
directeur général

38 ans | Moscou | Énergie

Rosseti

LOÏKO Mikhaïl

Directeur financier

34 ans | Moscou | Services

World Class

M

MASSOLOVA Elena

Fondatrice

34 ans | Moscou | Éducation

Eduson

Classement

MEDVEDEV Andreï

Directeur général

38 ans | Iaroslavl | Industrie

PSM

MENCHOV Kirill

Vice-président senior
pour les technologies de l'information

39 ans | Moscou | Télécommunications

Rostelecom

MIKHAÏLOV Evgueni

Président du conseil d'administration

36 ans | Moscou | Agroalimentaire

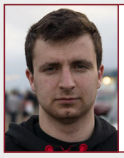
Cherkizovo

MIROCHNITCHENKO Evgueni

Membre du directoire,
directeur du centre financier et économique

38 ans | Moscou | Énergie

Inter RAO



MOÏSSEÏENKOV Alexeï

Co-fondateur

28 ans | Moscou | IT

Capture Technologies Inc.

MOUKHINE Vladimir

Chef au sein du groupe White Rabbit Family

35 ans | Moscou | Culture et gastronomie

White Rabbit Family

N

NETCHAÏEV Dmitri

Fondateur & directeur général

34 ans | Moscou | Industrie

Triton Bikes

NOSSOV Igor

Directeur général

29 ans | Moscou | Finance

A-Create

O

OUGLOV Andreï

Directeur général

34 ans | Tcheboksary | Industrie

Elara

P

PATROUCHEV Andreï

Directeur adjoint en charge
du développement des projets offshore

37 ans | Moscou | Énergie

Gazpromneft

PETROVA Marina

Directrice

33 ans | Moscou | Éducation

MGIMO Endowment Foundation

PRYGOUNKOV Alexandre

Premier vice-président, directeur exécutif

36 ans | Moscou | Immobilier et construction

PIK Group

R

REÏDER Irina

Directrice générale Russie

34 ans | Moscou | Transport

BlaBlaCar

REPIK Alexeï

Président du conseil d'administration

39 ans | Moscou | Santé

R-Pharm

ROMANIKHINA Evguenia

Directrice générale adjointe

31 ans | Krasnoïarsk | Transport

Compagnie russe des chemins de fer RZD

RONJINA Evguenia

Fondatrice & directrice générale

32 ans | Moscou | Digital

My Business. Community

ROSS Marina

Co-fondatrice & directrice générale

32 ans | Moscou | Industrie

Nanobarrier

S

SARAÏKINE Dmitri

Co-fondateur

34 ans | Novossibirsk | Transport

i'way

SATCHKOV Ilia

Fondateur & directeur général

32 ans | Moscou | IT

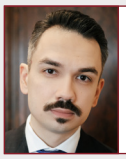
Group-IB

SELEZNEV Pavel

Président du directoire

36 ans | Moscou | Services

Centre national pour les partenariats public-privé



SEMENOV Igor

Directeur exécutif

31 ans | Moscou | Industrie

First Ore-Mining Company

SIVKOV Artaches

Membre du directoire,
vice-président exécutif pour le développement
des affaires commerciales avec les entreprises

36 ans | Moscou | Télécommunications

VimpelCom

SOBOLEV Alexandre

Directeur de la stratégie

31 ans | Moscou | Télécommunications

Megafon

SOROKINE Pavel

Vice-ministre

33 ans | Moscou | Fonction publique

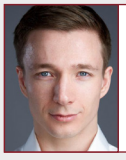
Ministère de l'Énergie

STANIOULENAÏTE Ianina

Vice-présidente

38 ans | Moscou | Industrie

Evraz



SVECHNIKOV Vladimir

Fondateur & directeur général

29 ans | Saint-Pétersbourg | IT

Stafory

T

TALYBOV Azer

Vice-ministre

39 ans | Moscou | Fonction publique

Ministère du Développement économique

TCHEKH Ilia

Directeur général

29 ans | Moscou | Industrie

Motorica

TCHEMERIS Alexandre

Fondateur

34 ans | Moscou | IT

Fairwaves

TCHEREPENNIKOV Anton

Fondateur

35 ans | Moscou | Digital

ICS Holding

TCHIBIS Andreï

Vice-ministre

39 ans | Moscou | Fonction publique

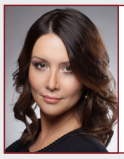
Ministère de la Construction et des Logements et des Services publics communaux

TCHOUDNOVSKI Evgueni

Directeur général

39 ans | Moscou | Transport

Holding Aéroports des Régions



TCHOUPCHEVA Svetlana

Directrice générale

39 ans | Moscou | Services

Agence des initiatives stratégiques

TITOV Pavel

Directeur général

34 ans | Territoire de Krasnodar | Agroalimentaire

Abrau-Durso

TOUMAÏKINA Olga

Directrice commerciale

32 ans | Moscou | Immobilier et construction

Société de financement et de construction Leader

V

VALEÏEV Lenar

Directeur général

32 ans | Kazan | Santé

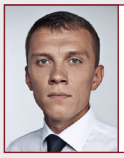
Eidos-Medicine

VICHNEVSKI Ilia

Directeur des ventes et du marketing au sein du département Downstream

39 ans | Moscou | Industrie

RUSAL



VOLTCHEK Alexandre

Fondateur

35 ans | Moscou | Distribution

Agro24, Potok24

VYBORNYKH Maxime

Secrétaire général

39 ans | Moscou | Industrie

Rostec

Z

ZADORINA Anastasia

Fondatrice & chef designer

29 ans | Moscou | Distribution

ZASPORT

Galerie de photos

Vue d'ensemble du dîner de lancement Choiseul 100 Russia qui s'est déroulé le 18 avril 2019 à l'hôtel Metropol à Moscou

Bris Rocher, PDG du Groupe Yves Rocher avec Pascal Lorot

Alexandre Chokhine, Président de l'Union des Industriels et des Entrepreneurs de Russie (RSPP) avec Pascal Lorot

Anatoly Torkounov (recteur MGIMO et co-Président du Dialogue de Trianon), Antokhina Varvara (lauréate Choiseul 100 Russia) et Artamonov Anatoly (gouverneur de Kaluga)

Ksenia Frank (lauréate Choiseul 100 Russia), Mikhaïl Chvydkoï (Représentant spécial du président de la Fédération de Russie dans le domaine culturel), Kirill Dmitriev (Directeur général du Fonds russe des investissements directs (RFPI)) et Bris Rocher

Elvira Nabioullina, gouverneure de la Banque centrale de Russie

Emmanuel Quidet (Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie France Russie) avec Ksenia Frank (lauréate)

Vladislav Kotchetkov, Andreï Ouglov, Igor Semenov et Ilia Vichnevski (lauréats du Choiseul 100 Russia)

Jean-Pierre Chevènement (représentant spécial de la France pour le développement des relations avec la Russie) avec Alexandre Chokhine

Jean-Pierre Frémont (EDF) avec Henri Proglio (ancien Président Veolia) et Boris Derichebourg (Président, Derichebourg Multiservice)

Caroline Janvier (Députée & Présidente du groupe d'amitié France-Russie de l'Assemblée nationale) avec Elvira Nabioullina et Pascal Lorot

À la fin du dîner, les lauréats Choiseul 100 présents, dont Angélique Gérard, Bris Rocher et Fabrice Domange (à l'image), ont célébré l'anniversaire (surprise) de Pascal Lorot avec un gâteau représentant le Kremlin et la Tour Eiffel

Kirill Chougarov (lauréat Choiseul 100 Russia), Leonard Cox (lauréat Choiseul 100), Fabrice Le Saché (Choiseul 100), Raguim Akhadov (Choiseul 100 Russia) et Mickaël Nogal (Député Haute-Garonne)

CHOISEUL RUSSIA

Inauguration d'un site Choiseul dédié à ses activités en Russie

À travers les initiatives qu'il prend, l'Institut Choiseul entend contribuer à une meilleure compréhension au quotidien entre la France et la Russie, mais aussi créer des opportunités uniques d'échanges et d'affaires entre décideurs économiques et politiques de nos deux pays, permettant *in fine* un resserrement des liens historiques qui les unissent.

Toutes les actualités Choiseul en Russie, le classement et les photos de nos événements sont disponible sur le site internet **www.choiseul-russia.com**.

Table-ronde santé franco-russe

« AMÉLIORER LA PRISE DE DÉCISION EN SANTÉ ET L'OFFRE DE SOINS »

Le 10 avril 2019 à Moscou, l'Institut Choiseul organisait une table-ronde franco-russe intitulée « Partenariat pour la santé : améliorer la prise de décision en santé et l'offre de soins », placée sous le haut-patronage du Dialogue de Trianon, initiative conjointe des Présidents français et russe, Emmanuel Macron et Vladimir Poutine, visant à renforcer les relations entre sociétés civiles française et russe dans différents domaines de coopération parmi lesquels la santé.

La table-ronde a réuni d'éminents experts français et russes des questions de santé, de hauts représentants institutionnels, des membres des communautés scientifiques et des leaders d'opinion. Ces échanges de haut-niveau ont permis aux participants d'échanger leur vision et les meilleures pratiques des deux pays en matière d'évaluation des technologies de santé et d'accès des patients à l'innovation.

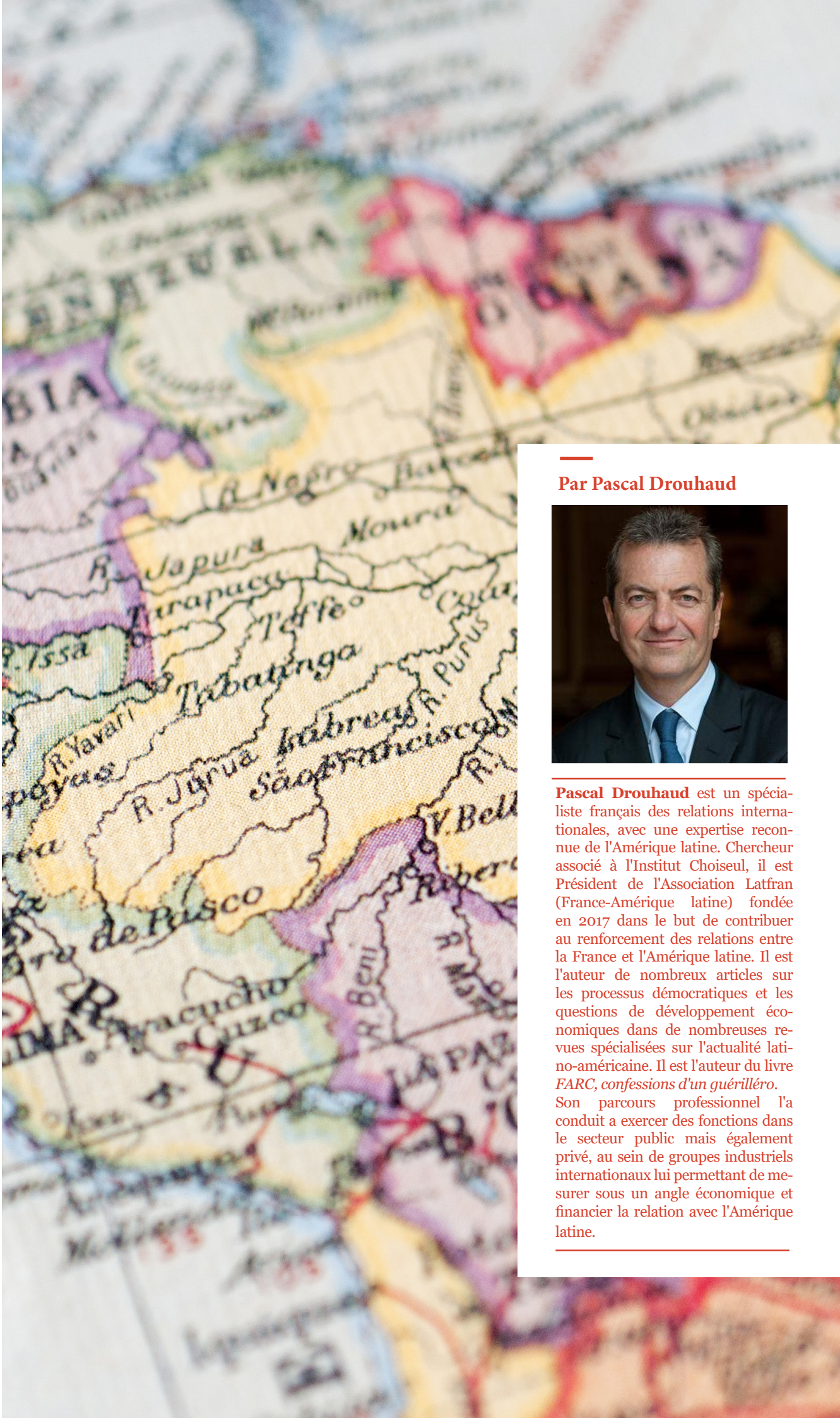
Cet évènement était organisé en partenariat avec le Centre d'évaluation et de contrôle de la qualité des soins auprès du Ministère de la Santé de la Fédération de Russie, avec le soutien de l'Observatoire franco-russe, centre d'analyse de la Chambre de Commerce et d'Industrie France Russie.

L'Observatoire
CENTRE D'ANALYSE
DE LA CCI FRANCE RUSSIE

ЦЭККМП
Федеральное государственное бюджетное учреждение
Центр экспертизы и контроля качества медицинской помощи
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Session de travail co-présidée par Pascal Lorot et Vitaly Omelyanovsky, Directeur général du Centre d'évaluation et de contrôle de la qualité des soins

Philippe Naty-Daufin, Conseiller du Président, Caisse nationale d'assurance maladie



Par Pascal Drouhaud

Pascal Drouhaud est un spécialiste français des relations internationales, avec une expertise reconnue de l'Amérique latine. Chercheur associé à l'Institut Choiseul, il est Président de l'Association Latfran (France-Amérique latine) fondée en 2017 dans le but de contribuer au renforcement des relations entre la France et l'Amérique latine. Il est l'auteur de nombreux articles sur les processus démocratiques et les questions de développement économiques dans de nombreuses revues spécialisées sur l'actualité latino-américaine. Il est l'auteur du livre *FARC, confessions d'un guérilléro*.
Son parcours professionnel l'a conduit a exercer des fonctions dans le secteur public mais également privé, au sein de groupes industriels internationaux lui permettant de mesurer sous un angle économique et financier la relation avec l'Amérique latine.

L'AMÉRIQUE LATINE, LA NOUVELLE FRONTIÈRE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCE ?

La désormais traditionnelle semaine de l'Amérique latine - Caraïbes qui s'est tenue en France du 23 mai au 8 juin 2019 dernier, a offert l'occasion de rappeler les liens qui unissent notre pays au continent latino-américain. Cette heureuse initiative permet de mettre de l'avant une relation historique évidente mais qui ne parvient pas à cacher une relation contrastée sur le plan économique alimentant un lien en trompe l'œil.

Nous connaissons tous les forts échanges culturels, scientifiques, linguistiques qui nous lient depuis le XIX^{ème} siècle à l'Amérique latine. Nous oublions parfois, que la première frontière de la France avec un pays étranger est celle qui nous relie au Brésil.

Pays d'Amérique latine et des Caraïbes, la France est membre ou observateur de toutes les unions économiques et politiques qui existent sur ce continent : Système d'intégration centraméricain (SICA/ Amérique centrale), Alliance du Pacifique (Mexique, Colombie, Pérou, Chili), Mercosur (Amérique du sud), Union des États Caraïbes, par exemple.

L'Amérique latine n'a jamais fait défaut à la France dans les moments clés de son histoire : elle reste notamment, le continent qui a compté, pendant la Seconde Guerre mondiale, le plus grand nombre de comités de la France Libre. Elle compte l'un des plus grands réseaux d'Alliances françaises et d'établissements scolaires. Il n'est plus besoin de rappeler la force des idéaux de la Révolution française ou l'esprit de l'épopée napoléonienne que l'on retrouve dans de nombreuses constitutions des jeunes pays indépendants latino-américains au XIX^{ème} siècle.

Comment ne pas penser aux écrivains et artistes proches de la France que sont ou ont été Mario Vargas Llosa, Carlos Fuentes, Gabriel Garcia Marquez, Jorge Luis Borges, Pablo Neruda, Miguel Angel Asturias, Octavio Paz ou Julio Cortazar ? Et que dire des artistes tels Botéro, Frida Kahlo, Diego Rivera ? Les intellectuels français, philosophes, anthropologues, archéologues, sociologues ne sont pas en reste : Claude Lévi-Strauss, Fernand Braudel, Romain Gary, Jacques Soustelle, mais également Alain Touraine, Alain Rouquié ou Régis Debray ont alimenté cette relation. Personne n'a oublié l'incroyable déplacement du Général de Gaulle du 21 septembre au 16 octobre 1964 : du Mexique au Vénézuéla, de la Colombie, de l'Equateur, du Pérou, à la Bolivie, du Chili à l'Argentine, au Paraguay, en Uruguay et au Brésil, il a laissé un souvenir indélébile. Tous nos Présidents se sont d'ailleurs rendus ou iront, sur ce continent pendant leur mandat.

L'Amérique latine est diverse : avec la région des Caraïbes, elle compte 33 pays. Autant de réalités différentes, avec des contextes nationaux ou régionaux qui le sont tout autant. Et en quelques années, le schéma politique s'est totalement transformé sur ce continent : la période des années 2000 jusqu'à 2015, avait vu une majorité de pays dirigés par le centre gauche ou la gauche. Des structures nouvelles avaient vu le jour dans le but d'assurer une cohérence régionale : l'Union des nations sud-américaines, UNASUR (fondée en 2008) ou le modèle alternatif porté par Hugo Chavez, l'Alliance bolivarienne pour les Amériques, ALBA (créée en 2004). Les années 2017 - 2018 ont été

marquées par un renouvellement et un basculement politique : le Brésil avec l'arrivée au pouvoir de M. Jaïr Bolsonaro incarne une nouvelle orientation radicale par rapport aux années précédentes portée par M. Ignacio Lula da Silva et Mme Dilma Roussef. L'Argentine (M. Mauricio Macri en 2015), le Chili (M. Sébastian Pinera, 2017), la Colombie (M. Ivan Duque, 2018) et le Paraguay (M. Mario Abdo Benitez, 2018) illustrent cette évolution. Désormais, seuls Cuba, le Nicaragua, la Bolivie, le Vénézuéla et le Mexique sont représentés par des mouvements de gauche. Cette évolution a bien entendu des conséquences qui se sont faites sentir depuis quelques mois, notamment dans le cadre de la crise vénézuélienne, la majorité des pays latino-américains apportant leur soutien à M. Juan Guaido plutôt qu'à M. Nicolas Maduro. Cette nouvelle réalité a conduit à la mise à l'écart de l'UNASUR au profit d'une nouvelle entité régionale, PROSUR (en mars 2019).

Le changement de la carte politique en Amérique latine n'affecte pas profondément la relation avec la France. L'image de notre pays y reste positive. Une récente étude de l'Union européenne a montré, par exemple, que 17 % des recherches sur internet en lien avec l'Europe portaient sur la France après l'Espagne (29 %). Plus encore, dans les médias, la France est en première position des sujets concernant l'Europe (30 %) devant l'Espagne (15,1 %) et l'Allemagne (13,1 %).

Pour autant, dans un monde où la compétition notamment économique, clé de voûte d'une influence internationale, est intense, règne le sentiment d'une relation en trompe l'œil. Après les années de transition démocratique (1980) et celle marquées par l'émergence d'une vision libérale face à une approche plus dirigiste (1990-2000), la décennie 2010 constitue un laborieux retour à la réalité : la chute des cours des matières premières, les difficultés politiques ont conduit le continent à voir sa croissance économique se ralentir et passer d'un taux global autour de 4 % durant les années 2000 à une perspective de 1,1 pour l'année 2017.

L'amérique latine, un continent de grands chantier et chargé d'histoire. À l'image, le canal de Panama dont la création s'est achevée en 1914.

L'Amérique latine est une terre d'investissements bien plus que d'exportations. Les entreprises françaises y ont investi, souvent de longue date : les flux des investissements directs étrangers (IDE) français vers l'Amérique latine étaient de 2,5 milliards d'euros en 2017, le stock d'IDE dans la région atteignant près de 24 milliards d'euros ce qui représente près de 2,5 % du stock d'IDE français dans le monde.

" L'Amérique latine est une terre d'investissements bien plus que d'exportations [...] les IDE français vers l'Amérique latine étaient de 2,5 milliards d'euros en 2017 „

Les avantages sont réels : l'Amérique constitue une puissance agricole et écologique. Aves ses 8 millions de km² de forêts, 26 % de l'eau douce de la planète, 90 000 espèces de plantes intéressant la recherche médicale, l'Amérique latine possède un potentiel économique important, en raison notamment du développement des biotechnologies à venir. Elle compte des marchés importants illustrés notamment par le Brésil, le Mexique, le Chili, l'Argentine ou la Colombie et le Pérou.

Le Brésil, par exemple, est le 5ème marché mondial de téléphonie mobile, la production de véhicules au Brésil et au Mexique reste forte (respectivement avec près de 3 et 2 millions/an). Les dépenses en infrastructures pourraient offrir des débouchés intéressants. De nombreux pays à l'image du Pérou, du Mexique, de la Colombie, du Chili et plus récemment de l'Argentine ont adopté des législations en faveur des modèles partenariats public privé (PPP) permettant de financer contre mise en concession tout type d'œuvre de travaux publics.

Le programme d'infrastructures routières 4G en Colombie ou la reconstruction du réseau au Pérou qui fait suite aux inondations catastrophique du 1er trimestre 2017, sont autant d'opportunités pour les groupes français. Le contexte, en terme de concurrence, est favorisé par le retrait des grandes entreprises de BTP brésiliennes, et au premier chef Odebrecht, lourde-

ment pénalisées par les révélations de pratiques de corruption sur l'ensemble du continent. Avec la mise en place de nouvelles règles, plus transparentes, l'arrivée de nouveaux entrants est aujourd'hui possible sur ce secteur.

La gestion de la croissance urbaine (le taux d'urbanisation est de 79 %), impliquant les infrastructures urbaines, le soutien à la croissance urbaine (gestion de l'eau, des déchets, des routes, de la mobilité en général), le développement de la grande distribution, les besoins d'une société en évolution (secteur cosmétique et du luxe par exemple), le secteur des infrastructures, l'énergie renouvelable, l'hôtellerie, les services et les technologies de pointe en matière de sécurité et de défense constituent autant de secteurs en plein développement. Les groupes, dans les domaines de la grande distribution, dans celui des services liés à la croissance urbaine comme Derichebourg, les technologies de pointe avec Thales, mais aussi les constructeurs automobiles et de transport tels Alstom, les entreprises dans les secteurs de l'énergie, de l'agroalimentaire, de la banque du tourisme, de l'informatique, développent leurs activités sur le continent. L'audiovisuel extérieur français y est représenté et très actif, *RFI* bien entendu, *TV5 monde*, et depuis quelques mois, *France 24* en espagnol qui a même installé sa rédaction à Bogota. Le réseau France médias monde contribue à une présence permanente médiatique de notre pays

Le renforcement de l'Agence française de développement (AFD) peut d'ailleurs contribuer à renforcer un soutien financier crédible. Finalement, comme souvent, la présence de la France se pose en terme d'ambition internationale, les entreprises portant, une part de l'image d'un pays qui est apprécié et peut apparaître comme une 3ème voie, une force alternative économique, industrielle, numérique conçue comme un partenariat et un soutien au développement économique et social de l'Amérique latine.

Autant d'éléments qui viennent en renfort d'une nouvelle ambition française vers l'Amérique latine : devenir la nouvelle frontière économique de la France et avec elle, de l'Europe. ■

" La présence de la France se pose en terme d'ambition internationale, les entreprises portant une part de l'image d'un pays qui est apprécié et peut apparaitre [...] comme un soutien au développement économique et social de l'Amérique latine. „

Pascal Drouhaud avec Sebastian Pinera et Cecilia Morel lors de l'investiture présidentielle de M.Pinera le 11 mars 2018 à Santiago (Chili)

Pascal Drouhaud et Marie Christine Saragosse, Présidente de France medias monde

L'ACCORD DE PARTENARIAT ÉCON
UNE RÉPONSE FORTE AUX ÉTATS-U

Par Michel Gardel

Michel Gardel a exercé, en France et à l'étranger, des fonctions de directeur général ou de président de constructeurs automobiles (Jaguar, BMW, Rover, Fiat, Alfa Roméo, Lancia, Toyota, Lexus). De 2010 à 2014, il a occupé les fonctions de vice-président de Toyota Motor Europe. En 2013, il a été l'un des cinq membres de la Commission Marque France, mandatée par quatre ministres du gouvernement dans le but d'améliorer la réputation et le dynamisme de l'économie française.

Michel Gardel est vice-président de l'Institut Choiseul.

NOMIQUE ENTRE L'UE ET LE JAPON. NIS ET À LA CHINE EN MATIÈRE DE COMMERCE INTERNATIONAL

L'accord de partenariat économique entre l'Union Européenne (UE) et le Japon est entré en vigueur le 1er Février 2019. Après des négociations officielles commencées en mars 2013 et 18 rounds d'intenses discussions, il a été signé par le Président de la Commission européenne Jean Claude Juncker et le Premier ministre japonais Shinzō Abe le 17 Juillet 2018, et ratifié, à une forte majorité, par le Parlement européen le 12 décembre 2018 (474 voix « pour » et 152 « contre »). Qualifié « d'accord non mixte », le texte de cet accord n'aura pas eu à passer sous les fourches caudines des parlements nationaux et régionaux pour entrer en vigueur (rappelons-nous de la contestation du CETA par la Wallonie !).

Pour leur part, les deux chambres de la Diète japonaise ont ratifié l'accord de partenariat économique le 29 novembre et le 8 décembre 2018.

Il y a lieu de noter qu'un accord de partenariat stratégique a également été conclu entre l'UE et le Japon constituant le tout premier accord-cadre bilatéral entre l'Europe et le Japon.

L'accord de partenariat économique, seul objet de cet article, a été conclu dans un contexte très particulier. La finalisation des négociations est intervenue au moment du BREXIT, des tensions en matière de commerce international et des mesures protectionnistes initiées par le Président Donald Trump. Il n'est que de citer à cet égard, le retrait des États-Unis du partenariat Trans-Pacifique (TPP), la renégociation de l'ALENA (Accord de libre échange nord-américain rebaptisé USMCA), la suspension du Traité de libre-échange transatlantique (TTIP) et les nombreuses majorations de droits de douanes imposées par les États-Unis à la Chine voire à un moindre niveau à l'UE, ainsi que les mesures de rétorsion prises par la Chine vis-à-vis des États Unis.

L'accord de partenariat économique conclu entre l'UE et le Japon conduit à la création de l'une des plus grandes zones de libre-échange au monde englobant 635 millions de personnes et représentant près de 30 % du PIB mondial.

Nous nous efforcerons d'analyser les enjeux économiques et politiques de cet accord, puis d'en présenter les principales dispositions.

Les enjeux politiques et économiques de l'accord de partenariat économique UE-Japon

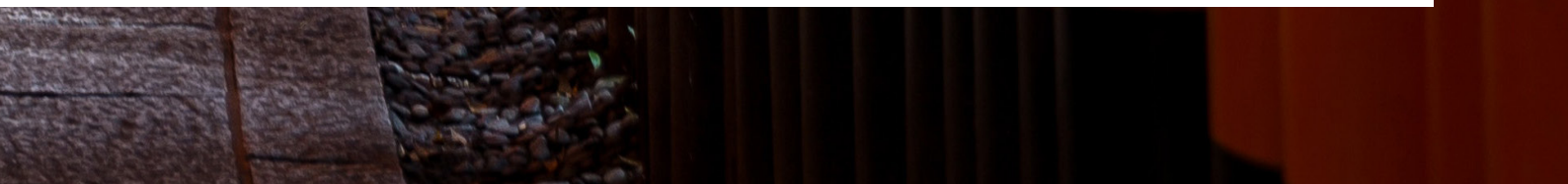
L'ouverture des échanges pour mieux « façonner la mondialisation »

Sur le plan politique, il est indéniable que cet accord envoie un signal fort en direction des États-Unis en faisant valoir que la coopération constitue le meilleur moyen de faire face aux défis internationaux.

En facilitant le développement des relations économiques entre l'Europe et le Japon, alors que les États-Unis ne sont pas parvenus à conclure un tel accord avec le Japon et se sont retirés du TPP, l'UE a clairement remporté un premier succès stratégique sur la scène internationale en portant un second coup d'arrêt au tropisme américain vers l'Asie.

Au-delà de la stimulation de l'économie européenne, l'accord renforce aussi le rôle de l'Europe dans la définition des normes technologiques et des règles mondiales conformément à nos valeurs.

Le choix du Japon n'est pas neutre, il partage les mêmes valeurs démocratiques, la même volonté de mettre en place des règles qui participent à la protection de nos sociétés. Il se préoccupe de l'environnement, applique des normes sanitaires et de qualité des produits élevées, et assure une grande



protection des consommateurs.

Le Japon soutient le multilatéralisme et fait preuve avec l'UE d'une réelle détermination pour faire face aux défis mondiaux, notamment environnementaux.

La Commission européenne n'a pas manqué de faire valoir qu'elle souhaitait envoyer un signal fort au reste du monde en soulignant que deux grandes économies résistaient au protectionnisme, et qu'elle considérait « l'ouverture des échanges comme l'un des outils les plus efficaces pour façonner la mondialisation ». Sur le plan économique, le Japon est un partenaire de premier plan. Avec 130 millions d'habitants et un PIB de 5063 milliards de dollars, le Japon est la 4ème puissance économique mondiale, derrière les États-Unis, l'UE et la Chine.

Le Japon est déjà le 6ème partenaire commercial de l'UE. La valeur des exportations de marchandises de l'UE vers le Japon s'élevait à 58 milliards d'euros et la valeur des exportations de services de l'UE vers le Japon représentait 28 milliards d'euros.

Il y a lieu de noter que plus de 600 000 emplois dans l'UE sont directement liés aux exportations vers le Japon, les entreprises japonaises implantées en Europe représentant quant à elles plus de 550 000 emplois.

Les entreprises européennes exportant vers le Japon sont au nombre de 74 000 et sont constituées pour l'essentiel (78 %) de petites et moyennes entreprises.

Avant la mise en place de l'accord, le montant des droits de douanes acquittés par les entreprises européennes exportant au Japon s'élevait à 1 milliard d'euros et ceux des entreprises japonaises exportant en Europe de 1,6 milliard d'euros.

« Un accord ambitieux, équilibré et novateur, défendant nos intérêts et nos valeurs »

Quelles sont à présent les conséquences pour l'UE des grandes lignes de cet accord de partenariat économique conclu avec le Japon ?

Des bénéfices économiques tangibles

Certes, cet accord ne va pas supprimer immédiatement l'intégralité des droits de douane existant entre le l'UE et le Japon, mais il en supprimera la plus grande partie (90 % des produits exportés par l'UE vers le Japon). Les 10 % restants seront éliminés progressivement selon un échéancier allant jusqu'à 20 ans pour le Japon et 16 ans pour l'UE. S'agissant des importations européennes en provenance du Japon, 76 % sont libéralisées.

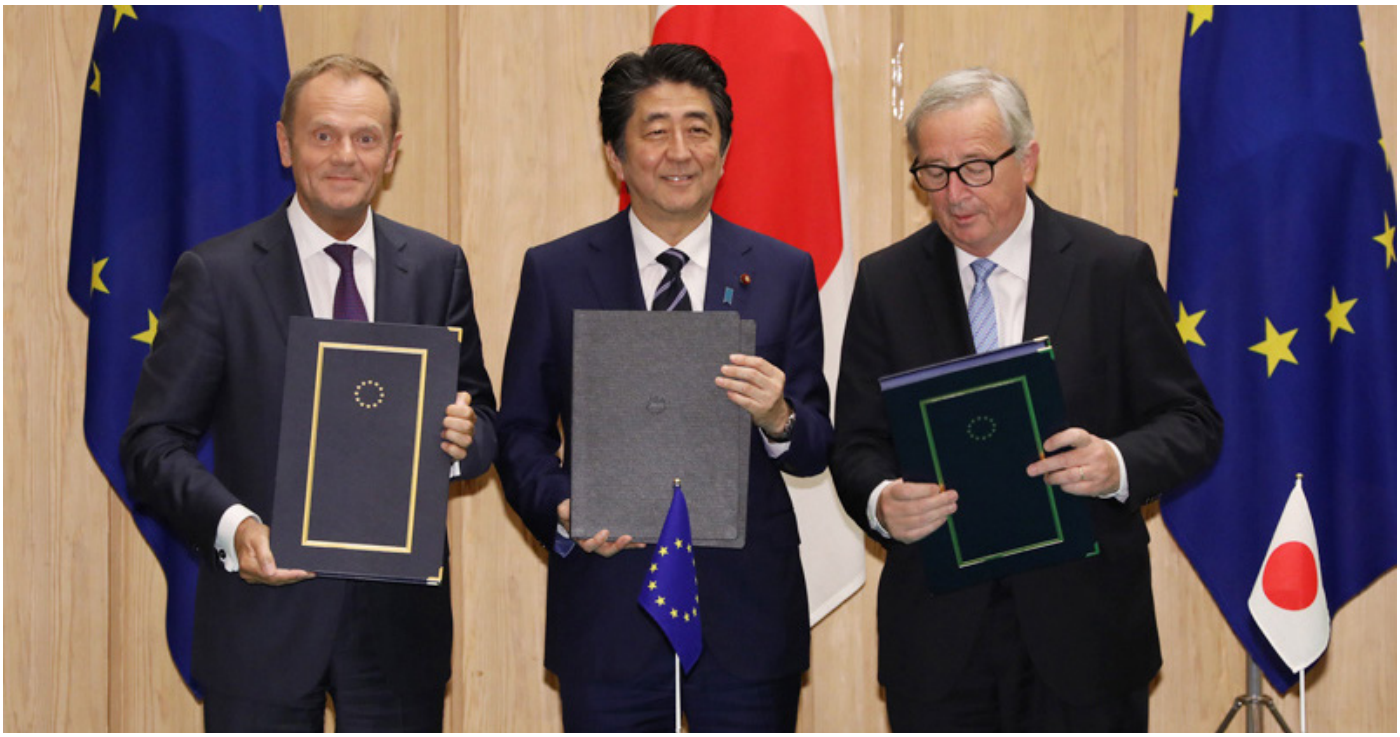
L'accord va également éliminer un certain nombre de barrières non tarifaires. C'est le cas notamment des exportations de véhicules automobiles, avec un alignement complet du Japon sur les standards internationaux.

L'accord permet d'ouvrir le marché japonais aux principaux produits agricoles européens et d'augmenter les perspectives d'exportations dans de nombreux secteurs d'activité.

Ainsi, les exportations de denrées alimentaires transformées tels que la viande et les produits laitiers de l'UE vers le Japon devrait croître de 170 à 180 % soit une augmentation de 10 milliards d'euros supplémentaires.

L'augmentation prévue des exportations de produits chimiques de l'UE pourrait atteindre jusqu'à 22 %, soit 3 milliards d'euros supplémentaires.

S'agissant des denrées alimentaires, les droits de douane de 30 % sont supprimés sur de nombreux fromages. Les exportations de vins actuellement taxées à 15 % seront



Signature de l'accord de partenariat économique entre l'UE représentée par Donald Tusk (sur la gauche) et Jean-Claude Juncker (sur la droite) et le Japon au bureau du Premier ministre japonais Shinzo Abe (ici au centre).

exonérées.

La viande bovine jusque-là taxée à 38,5 %, a fait objet de longues et âpres négociations, tout comme la viande porcine, chacune d'elles bénéficiera d'une réglementation plus favorable permettant d'accroître significativement les exportations européennes autrefois singulièrement entravées (Les droits de douane sur la viande bovine devraient être progressivement abaissés pour atteindre 9 % d'ici à quinze ans).

En ce qui concerne les produits industriels, les droits de douane sont supprimés dans des secteurs où l'UE est très compétitive, notamment les cosmétiques, les produits chimiques, le textile et l'habillement.

L'émergence de nouvelles perspectives favorables

L'ouverture du marché japonais offre de réelles perspectives aux exportateurs en particulier dans le secteur des dispositifs médicaux et des produits pharmaceutiques, dans celui des matériels de transport et des véhicules à moteur, et dans l'agroalimentaire.

Le marché des services est également positivement impacté par l'accord. On notera notamment l'ouverture des marchés financiers, du commerce électronique, des télécommunications et des transports.

S'agissant des marchés publics, l'accord garantit l'accès des entreprises européennes aux grands marchés publics d'une cinquantaine de grandes villes japonaises (de plus de 300 000 habitants). Cette clause est importante pour éliminer les obstacles pour accéder aux marchés publics notamment dans le secteur ferroviaire.

L'accord permet aussi de garantir la protection au Japon de plus de 200 produits jouissant d'un statut spécial sous l'appellation IG (Indication Géographique). Le statut spécial de ces produits garantit aux consommateurs qu'ils proviennent d'un lieu déterminé et qu'ils sont conformes à une qualité ou à une réputation leur conférant un avantage concurrentiel.

"C'est le seul accord commercial international qui mentionne expressément l'engagement de lutter contre le réchauffement climatique et qui soutient l'accord de Paris sur le climat „

La réduction des obstacles non tarifaires

Les normes ou les mesures non tarifaires seront soit purement et simplement éliminées ou diminuées puis progressivement éliminées.

L'accord permettra à cet égard de clarifier les règles applicables en s'efforçant de les rendre transparentes et équitables. La référence aux normes internationales devrait garantir l'équité des conditions de concurrence. L'adhésion du Japon aux normes internationales automobiles est ainsi garantie dans l'accord de partenariat (Notons cependant qu'elle s'accompagne d'une suppression progressive, sur 7 ans, des droits de douane de 10 % sur les véhicules particuliers importés du Japon)

Un chapitre spécial dédié aux petites et moyennes entreprises permet de prendre en considération les obstacles mêmes mineurs qui peuvent engendrer des effets très pénalisants pour ces petites entités.

La sauvegarde des intérêts de l'Union Européenne et le respect de ses valeurs

L'accord veille à la protection des secteurs économiques sensibles, en prévoyant spécifiquement des périodes de transition suffisantes avant l'ouverture de certains marchés.

Les services publics sont préservés en ce que les européens décideront eux-mêmes la manière dont ils veulent les utiliser.

Le principe de précaution est également garanti par l'accord.

L'UE préserve par ailleurs le droit d'appliquer ses propres normes à tous les biens et services vendus en Europe.

L'UE pourra également continuer à fixer des normes plus sévères en matière de sécurité des produits ou de sécurité alimentaire. Il en sera de même pour des normes de protection du travail ou des normes environnementales.

S'agissant enfin des investissements, l'accord s'en tient à des principes généraux en soutenant la promotion des investissements entre l'Europe et le Japon, mais il est clair que cet accord de partenariat économique est plus centré sur les échanges commerciaux que sur les investissements. En ce qui concerne la protection des investissements, l'accord ne contient pas de clause d'arbitrage clairement définie en cas de litige.

Si l'on se réfère à présent à la protection des normes et valeurs de l'UE, on notera le caractère novateur de l'accord qui comporte des engagements jamais contenus dans un accord commercial en matière de protection de l'environnement, de développement durable et de réglementation du travail. C'est le seul accord commercial international qui mentionne expressément l'engagement de lutter contre le réchauffement climatique et qui soutient l'accord de Paris sur le climat.

L'UE a également demandé au Japon de s'engager à ratifier les conventions de l'Organisation Internationale du Travail qu'il n'avait pas encore ratifiées.

Autre caractère novateur de l'accord, l'UE et le Japon sont convenus de favoriser les initiatives en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Les labels écologiques, le commerce équitable, et l'économie circulaire y sont également promus.

Enfin, sur le délicat dossier de la protection des données, l'UE et le Japon ont conclu, le 17 Juillet 2018, un accord qui complète l'accord de partenariat économique permettant

de reconnaître comme « équivalents » leurs systèmes de protection des données. Cet accord sur « l'adéquation réciproque » permettra la création du plus grand espace sécurisé de circulation des données au monde.

...Et la Commission européenne, de conclure en la personne de Jean-Claude Juncker et de la Commissaire chargée du commerce Cecilia Malmström : « Cet accord est ambitieux, équilibré, novateur, et défend nos intérêts et nos valeurs ».

Un accord prometteur, mais aussi lacunaire sur certains points

Cet accord de partenariat économique, représentant près de 30 % du PIB mondial et plus de 36 % du commerce mondial, crée l'une des plus grandes zones de libre-échange au monde et est indiscutablement porteur d'opportunités pour les exportateurs européens. Si l'on se réfère à l'estimation de la Commission européenne l'augmentation des exportations européennes vers le Japon devrait être de 16 à 24 % et l'impact sur le PIB européen de 0.8 point de croissance (une étude commanditée par le gouvernement allemand est cependant moins optimiste avec une hausse de seulement 0,04 %) pour l'Europe contre 0.6 point pour le Japon.

Ce partenariat peut constituer par ailleurs un élément très favorable pour l'élaboration de normes au niveau mondial. Les normes technologiques européennes pourraient être singulièrement renforcées et faire opter des pays tiers en leur faveur.
Enfin dernier avantage majeur, cet accord renforce, à bien des égards, la position de l'Europe vis-à-vis notamment des États-Unis tant sur le plan de la libéralisation des échanges que de la protection de l'environnement.

Le renforcement de la position de l'Europe en Asie contrecarre également les velléités hégémoniques de la Chine sur le plan géopolitique.

Certes, d'aucuns reprocheront à l'accord d'être incomplet dans la mesure où l'élimination des droits de douane ne couvre pas la totalité des produits et qu'elle ne s'applique pas immédiatement mais s'étale dans le temps. D'autres ajouteront que l'accord n'est pas équilibré, comme ils l'avaient déjà dit pour la Corée, puisque l'on ouvre un marché européen fort de 500 millions d'habitants à un pays qui n'en compte que 130 millions. Ils soulignent que la libéralisation des importations automobiles nipponnes favoriserait à terme leurs véhicules haut de gamme.

"Cet accord crée l'une des plus grandes zones de libre-échange au monde et est indiscutablement porteur d'opportunités pour les exportateurs européens„

L'accord apparaît aussi lacunaire sur la politique d'investissement qui sera mise en œuvre par le Japon vis-à-vis des investissements européens. Il n'instaure pas non plus une clause d'arbitrage pour les litiges « Investisseur-État ».

Sur la libéralisation des services certains s'inquiètent de constater que le principe « des listes positives » prôné par l'OMC n'est pas appliqué au profit du système « des listes négatives » retenu par l'accord, ce qui leur apparaît moins sûr au niveau de la protection des services publics.

Certaines critiques émergent aussi pour souligner le caractère non contraignant de l'accord, qui n'est pas assorti de sanctions en cas de non-respect des normes sociales et environnementales.

Enfin certaines ONG n'ont pas manqué de dénoncer une certaine complaisance européenne sur les sujets environnementaux (surpêche, chasse à la baleine, exploitation de la forêt etc...)

Au global, on peut toutefois se féliciter qu'un tel accord redonne une place de choix à l'UE dans le commerce international et une voix plus forte sur le plan géopolitique pour faire valoir ses normes technologiques et ses valeurs. ■

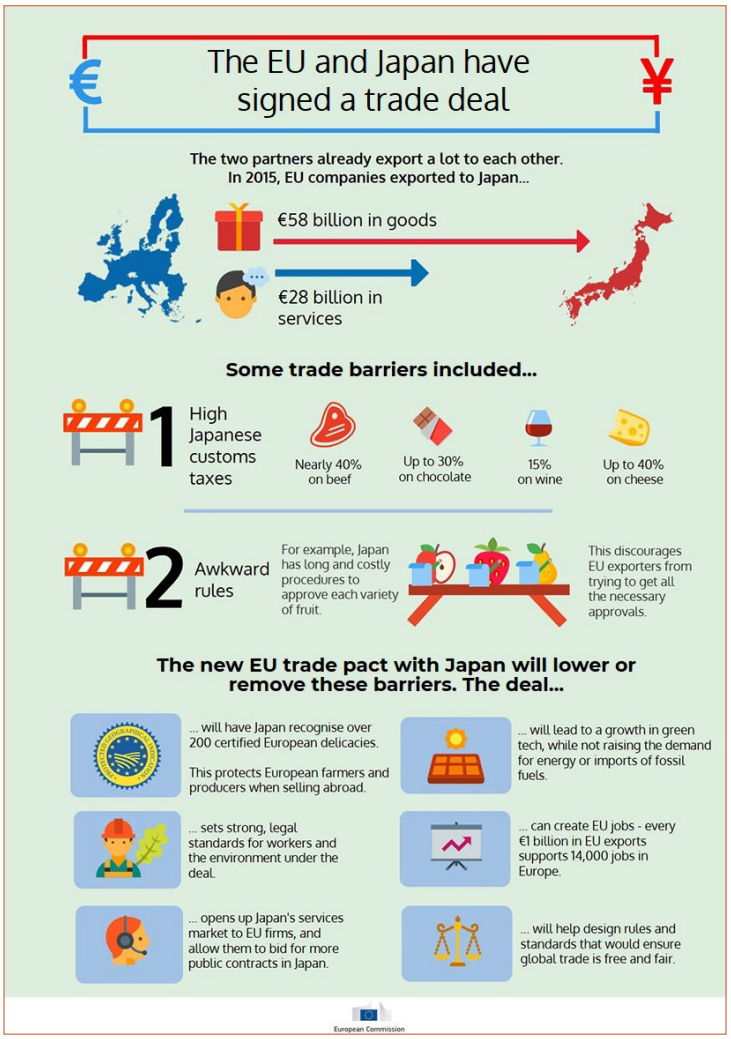


Illustration du traité entre l'Union Européenne et le Japon.

UNIQUE
comme votre vision de demain.
IMAGINONS L'AVENIR
Neuflize OBC
ABN AMRO
Publicis Et Nous

MAI 2019

17 CLUB CHOISEUL RSE

Petit-déjeuner autour de **Laurence Pessez**, Directrice de la responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas.

15 DÎNER CHOISEUL VILLE DE DEMAIN

Troisième dîner Choiseul Ville de demain autour de **Philippe Baudillon**, Président de Clear Channel France. Trois lauréats ont partagé leur vision de la ville du futur à l'occasion d'échanges animés par **Sandra Roumi**, Présidente de Business Immo : **Pauline Duval** (Directrice générale du Groupe Duval), **Dominique Ozanne** (Directeur général délégué de Covivio) et **Anne-Sophie Sancerre** (Directrice générale centres commerciaux France d'Unibail-Rodamco-Westfield).

15 CLUB CHOISEUL

Rencontre autour de **Xavier Bertrand**, Président de la Région Hauts-de-France, l'occasion également d'annoncer la sortie prochaine du *Choiseul Hauts de France*, classement qui révélera les 100 jeunes talents économiques de quarante ans et moins qui participent au dynamisme de la région.

AVRIL 2019

18 LANCEMENT CHOISEUL 100 RUSSIA

Lancement du classement *Choiseul 100 Russia* à l'hôtel Métropole. Quelque 220 personnalités étaient présentes à ce dîner réunissant les lauréats du *Choiseul 100 Russia*, 60 dirigeants économiques et politiques français ainsi que 60 à 70 hauts dirigeants russes.

Le lendemain de ce dîner, en partenariat avec la Sberbank, deux workshops franco-russes étaient organisés dans les prestigieux et futuristes locaux de la Sberbank Corporate University, l'un consacré à l'économie numérique, l'autre à la ville intelligente.

16 CLUB CHOISEUL

Rencontre exceptionnelle avec **Jean-Michel Blanquer**, ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse à l'occasion du vingt-deuxième petit-déjeuner du Club Choiseul.

10 TABLE-RONDE SANTÉ FRANCO-RUSSE

À Moscou, l'Institut Choiseul et le Centre russe d'évaluation et de contrôle de la qualité des soins de santé du Ministère de la Santé de la fédération de Russie organisaient une table-ronde franco-russe intitulée « Partenariat pour la santé : améliorer la prise de décision en santé et l'offre de soins ».

MARS 2019

29 CHOISEUL AFRICA SUMMIT

Le septième Choiseul Africa Summit s'est tenu les 29 et 30 mars à Luanda (Angola)

15 CLUB CHOISEUL IA

Petit-déjeuner consacré à « l'IA et la mobilité » autour de **Patricia Villoslada**, VP des systèmes de transports autonomes de Transdev & **Gilbert Gagnaire**, Président d'Easymile.

13 DÎNER CHOISEUL 100

Lancement du classement ***Choiseul 100* 2019** à l'occasion du vingt-deuxième dîner du Club Choiseul 100. Plus de 200 lauréats et alumni ont assisté au passage de flambeau entre **Bris Rocher**, Président-directeur général du Groupe Yves Rocher et **Yannick Bolloré**, Président-directeur général du Groupe Havas et nouveau numéro un du classement.

13 CLUB CHOISEUL DIGITAL

Petit-déjeuner avec **Sophie Vigier**, Directrice générale de 42 en France et aux États-Unis autour de la thématique : « La transformation numérique : quelles compétences pour demain ? ».

FÉVRIER 2019

19 CLUB CHOISEUL RSE

À l'occasion d'un petit-déjeuner du Club Choiseul RSE nous avons reçu **Christine Albanel**, Directrice exécutive responsabilité sociale d'entreprise, diversité, partenariats et solidarité d'Orange, également Présidente déléguée de la Fondation Orange

13 CLUB CHOISEUL IA

Troisième petit-déjeuner du Club Choiseul IA autour de **Benjamin Revcolevschi**, Directeur général de Fujitsu France

12 DÎNER CHOISEUL VILLE DE DEMAIN

Second dîner Choiseul Ville de demain avec **Julien Denormandie**, ministre chargé de la Ville et du Logement.

JANVIER 2019

30 CLUB CHOISEUL SANTÉ

Déjeuner autour de **Jean-Marc Aubert**, Directeur de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques au Ministère des Solidarités et de la Santé & **Bernard Hamelin,** Global Head of Medical Evidence Generation de Sanofi.
La thématique : « Santé et numérique : la France leader dans une Europe organisée ».

À PROPOS

L'Institut Choiseul est un *think tank* indépendant dédié à l'analyse des questions stratégiques internationales et de la gouvernance économique mondiale.

Basé à Paris, son ambition est de créer des espaces indépendants de dialogue au carrefour du monde politique et institutionnel, de la sphère économique et de celle des idées pour fertiliser les débats sur les problématiques contemporaines.

En organisant des évènements de prestige et des rencontres informelles entre les principaux dirigeants à Paris, à Bruxelles, à Moscou ou en Afrique, en diffusant ses publications auprès des décideurs et des leaders d'opinion influents, l'Institut Choiseul nourrit continuellement les décisions des acteurs économiques et politiques.

Identificateur de talents à travers notamment le *Choiseul 100*, le *Choiseul 100 Africa, le Choiseul 100 Russia* ou encore le *Choiseul Ville de demain*, l'Institut Choiseul contribue activement à l'émergence d'une jeune génération de dirigeants reconnus au niveau international.

Enfin, à travers Choiseul Associates, il accompagne de manière opérationnelle et ciblée ses partenaires dans leur réflexion stratégique et leur développement international.

Directeur de la publication :
Pascal Lorot

Comité éditorial :
Ali Amahdar
Jean-François Daguzan
Adrien Deveaux
Simone Di Tonno
Pascal Lorot
Pierre Verlyck

Conception graphique et mise en page :
Adrien Deveaux

Mise en page Choiseul 100 Russia :
Hélène Varet

Crédit photographe :
Adrien Thibault

ILS NOUS FONT CONFIANCE

sopra steria
CONSULTING

Delivering Transformation. Together.

LE DIGITAL
UN ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

La révolution digitale est à la fois source de changements culturels et technologiques, d'accélération et de rupture dans les usages. Elle replace l'Homme au cœur des projets.

Sopra Steria Consulting, cabinet de conseil européen, accompagne ses clients dans l'identification, la conduite et la conception de leurs grands projets de transformation digitale.

Valoriser le capital client, réinventer l'expérience utilisateur, libérer l'intelligence collective... Sopra Steria Consulting permet à ses clients d'accélérer leur transformation et d'industrialiser les innovations tout en garantissant l'excellence de bout en bout.

www.soprasteria.com/consulting
blog.soprasteria.com