CHOISEUL LA REVUE

1 ENTRETIEN
MICHAEL FRIBOURG P. 6

2 PORTRAIT
EMMANUEL MACRON P. 8

3 FOCUS
CHOISEUL 100 P. 32

ON PEUT **ASSURER 15 MILLIONS** DE PERSONNES ET **N'OUBLIER PERSONNE**

AG2R LA MONDIALE est le groupe de référence en assurance de la personne. Société de personnes à gouvernance paritaire et mutualiste, nous cultivons un modèle de protection sociale unique, qui conjugue étroitement rentabilité et solidarité, performance et engagement social. C'est pourquoi nous investissons le fruit de nos résultats au bénéfice de nos assurés et développons de nouvelles garanties et des services plus personnalisés à coûts maîtrisés. Le Groupe consacre chaque année 100 millions d'euros pour aider les personnes fragilisées et soutenir, sur tous les territoires, des initiatives collectives dans le domaine du logement, de la prévention santé et de l'aide aux aidants.

Pour en savoir plus : **www.ag2rlamondiale.fr**

GIE AG2R RÉUNICA, membre du groupe AG2R LA MONDIALE – Siège social : 104-110, boulevard Haussmann – 75008 PARIS – RCS Paris 801 947 052 – 012017-58319

AG2R LA MONDIALE

PRÉVOYANCE
SANTÉ
ÉPARGNE
RETRAITE
ENGAGEMENT SOCIAL

L'EDITO

DE PASCAL LOROT

Vous avez entre les mains le premier numéro de la revue Choiseul.

Au moment où l'influence de l'Institut Choiseul et son rayonnement s'affirment, grâce à ses membres et partenaires, j'ai voulu, en lançant cette revue, satisfaire plusieurs objectifs :

D'abord, établir un lien entre tous ceux qui travaillent avec nous ou qui nous suivent. Décideurs des sphères économiques et politiques, représentants de la société civile, experts, relais d'opinion et influenceurs, partenaires stratégiques, ils sont aujourd'hui de plus en plus nombreux. L'Institut Choiseul rayonne désormais aussi à l'international pour notre plus grande fierté. Cette revue doit nous permettre de mieux nous connaître et de mieux connaître tous ceux qui, par leurs actions, leur engagement, les convictions qu'ils portent, les risques qu'ils prennent, contribuent à bâtir un monde meilleur. Les pages de cette publication doivent servir au partage des savoirs et au croisement des expériences de tous les membres du réseau Choiseul.

Ensuite, montrer la diversité des actions que nous conduisons dans le cadre de l'Institut Choiseul. L'Institut n'a pas vocation à être le lieu clos des analyses, souvent théoriques, des meilleurs experts. Certes, l'expertise est nécessaire, mais nous voulons être aussi, à travers nos différents Clubs, le lieu qui témoigne de ce qui se fait concrètement dans tous les pays et tous les domaines, et qui constitue les grands enjeux de demain. Nos horizons ? L'Afrique, l'Europe, la Russie... Nos débats ? Le digital, la santé, l'agroalimentaire, l'énergie... Un « think tank » (réservoir d'idées) n'a de sens que s'il se complète d'un « do tank » (réservoir d'actions).

Enfin, mettre en avant les noms et les actions de tous ceux qui, déjà, s'attachent à bâtir le monde de demain : les décideurs politiques, sans aucun esprit partisan ; les acteurs de l'économie, en particulier dans des secteurs-clefs comme le numérique, le digital, la santé ou des niches industrielles hautement performantes ; les membres de la société civile, dont le rôle est indispensable. Les idées et les actions, pour exister, doivent être incarnées par des figures exemplaires.

En feuilletant les pages de ce premier numéro, vous verrez la diversité des actions que nous menons, la force des projets que nous conduisons, la qualité de nos membres et de nos partenaires.

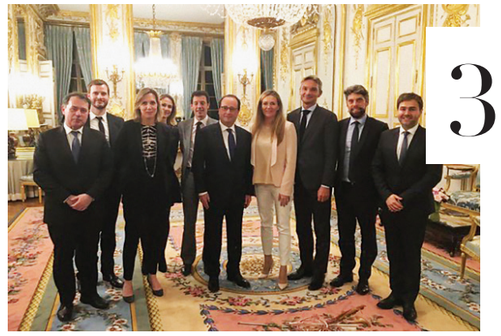
Notre objectif : être, avec vous, au cœur des processus de transformation du monde, afin de maîtriser les brusques mutations de nos sociétés et de nos économies. L'enjeu est celui d'un futur maîtrisable en ayant pleinement conscience des grands défis géopolitiques, géoéconomiques et géostratégiques, selon la vocation première de l'Institut Choiseul. À l'heure où la communication et tous nos échanges passent par internet, les courriels, les réseaux sociaux, il m'a semblé nécessaire de créer entre nous un lien qui prend la forme d'une publication papier, moins soumise à la norme de l'éphémère et à l'accélération du temps.

SOMMAIRE

8

20

31


32

36

37

6 **L'ENTRETIEN**
MICHAEL FRIBOURG

8 **LE PORTRAIT**
EMMANUEL MACRON

10 **UN HOMME, UN LIVRE**
LUC FERRY

13 **LE BILLET**
CHARLES PRATS

14 **AFRIQUE, LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE**

16 **LE POINT DE VUE**
ROBIN RIVATON

17 **LES FRANÇAIS FACE AU MONDE, NOTRE SONDAGE**

20 **ASTANA 2017**

22 **RECONSTRUIRE LA RELATION FRANCO - RUSSE**
ARNAUD DUBIEN

26 **LES PAYS ÉMERGENTS, AVENIR DU LIBRE-ÉCHANGE ?**
LAURENCE DAZIANO

31 **ACTUALITÉ**
LANCEMENT DU CLUB CHOISEUL DIGITAL

32 **FOCUS**
CHOISEUL 100

36 **LE PRIX DE L'ENTREPRENEUR AFRICAIN DE L'ANNÉE**

37 **LES ÉVÈNEMENTS 2016**

40 **REVUE DE PRESSE**

L'ENTRETIEN

/// MICHAEL FRIBOURG

Michaël Fribourg est Président-directeur général du Groupe Chargeurs

Chargeurs est un acteur industriel français tourné vers l'international, qui occupe aujourd'hui une position leader dans plusieurs activités de niche. Pouvez-vous nous présenter plus en détail ce Groupe que vous avez repris en 2015 et que vous présidez depuis lors ?

Michaël Fribourg.- Plus que centenaire, Chargeurs est un « champion caché » dans des niches industrielles, hautement performant, et dont les produits sont partout et souvent invisibles. Nous sommes leader mondial ou européen selon les cas, sur les quatre marchés de niche où nous sommes présents : la protection temporaire des surfaces, l'entoilage, les textiles techniques et le négoce de laine haut de gamme. Avec 1 500 collaborateurs dans 36 pays, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros, dont plus de 90 % à l'international.

Qu'est-ce qui fait sa spécificité et, surtout, sa réussite ?

M.F.- La spécificité et, surtout, la réussite de Chargeurs s'appuie sur un modèle distinctif d'excellence et d'efficacité, les « Chargeurs Business Standards » – notre Chargeurs way – qui offrent aux quarante nationalités de collaborateurs engagés à nos côtés, une boîte à outils et un référentiel des meilleures pratiques qui s'enrichissent en continu. Ces Chargeurs Business Standards dont j'ai doté le Groupe lui donnent sa solidité dans un environnement macroéconomique volatile. Ils nous permettent de déployer une vision de développement distinctive à long terme.
Depuis 2015, le plan d'excellence que j'ai conçu et mis en œuvre avec les équipes a permis au Groupe de démultiplier sa performance dans tous les domaines : l'excellence opérationnelle, la qualité totale, l'innovation disruptive, l'efficacité logistique, la productivité, la transformation digitale, le management des talents et la compétitivité.
Il renforce une culture déjà très ancrée dans des valeurs partagées autour de l'exigence et l'engagement des collaborateurs, et la passion de chacun pour son métier.

Fondé en 1872, Chargeurs est un vieil acteur économique français. Au départ dans le transport maritime, il fut propriétaire dans les années 1980 et 1990 – on l'a oublié ! – des cinémas Pathé, de La Cinq et même de Libération. Reste-t-il quelque chose de cet héritage dans le nouveau Chargeurs ?

M.F.- Dès sa fondation en 1872 sous le nom de « Chargeurs Réunis », Chargeurs a eu une dimension internationale très forte au travers de son activité maritime depuis son port d'origine au Havre jusqu'à l'Afrique occidentale ou l'Amérique du Sud en passant par les États-Unis. Aujourd'hui, le Groupe est présent dans une quarantaine de pays.

Chargeurs, leader mondial en devenir

Chargeurs a travaillé dans plus de 70 secteurs d'activité différents au cours de son histoire. À chaque moment de son histoire, le Groupe s'est focalisé sur les branches les plus innovantes et prometteuses : les transports de 1872 à la fin du XX^{ème} siècle, le textile et les médias à partir de la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Aujourd'hui, nous nous concentrons sur des niches industrielles.
Depuis sa fondation il y a plus d'un siècle, Chargeurs n'en est qu'à son quatrième actionnaire de référence et dirigeant. Cette stabilité est un atout considérable pour œuvrer sur le long terme. La transformation que j'ai engagée pour faire de Chargeurs un groupe mondial diversifié dans les niches industrielles à forte valeur ajoutée tire parti d'une culture forte de capitalisme familial de long terme, associée à de grands investisseurs institutionnels prestigieux. Rendre les changements effectifs à tous les niveaux, les mesurer par le succès, est clé dans notre modèle managérial.

**La révolution digitale impacte désormais tous les secteurs et impose de plus en plus à repenser nos modèles économiques traditionnels.
Comment intégrez-vous le digital ? Représente-t-il une opportunité nouvelle dans vos métiers ?**

M.F.- Chargeurs a un potentiel très important : l'objectif est de transformer un groupe de taille intermédiaire performant en un grand groupe excellent et encore plus international. Pour réussir cette transformation, nous devons relever trois défis. Le premier, c'est le renouvellement des talents. La haute technicité de nos métiers nécessite de former en permanence nos collaborateurs, en particulier nos jeunes talents, et ce à l'échelle mondiale. Le deuxième défi est l'accélération de l'internationalisation du Groupe en ayant une structure managériale frugale : le Groupe ne compte que quatre expatriés parmi ses 1500 collaborateurs présents dans une quarantaine de pays. Notre troisième défi, c'est l'usine et le management du futur. On a commencé la digitalisation de nos sites, mais on ne va pas assez loin encore. Nous développons des outils innovants internes pour digitaliser certains process managériaux dans un Groupe qui compte vingt fuseaux horaires. C'est le gros chantier des trois ou quatre années à venir, pour animer l'ensemble de la communauté Chargeurs.

**Quelle est votre vision pour Chargeurs ?
Comment projetez-vous votre Groupe à 10, 20 voire 30 ans ?**

M.F.- Au quotidien, j'agis avec mes équipes partout dans le monde pour que Chargeurs renforce sa position de champion mondial, leader sur ses marchés, ambitieux, innovant, conquérant, très internationalisé, avec des équipes opérationnelles remarquables et pleinement mobilisées. Pour y parvenir, Chargeurs doit poursuivre le déploiement de sa stratégie de croissance solide axée sur la consolidation de sa rentabilité opérationnelle et sur le développement constant de sa force d'innovation.
Mon objectif est de doubler le chiffre d'affaires du Groupe d'ici dix ans. Cette ambition repose à la fois sur une croissance organique soutenue et des opérations de croissance externe. Ces acquisitions ciblées et stratégiques viseront à renforcer nos positions dans les pays où nous sommes déjà présents, mais également à nous implanter dans des pays où nous ne disposons pas encore de présence locale. L'acquisition en juillet 2016 de la société Main Tape Inc., spécialiste de films plastiques de protection temporaire de surface aux États-Unis, le premier marché du groupe, est une parfaite illustration de notre stratégie.

J'en arrive à des questions d'ordre un peu plus personnel. ENS, ENA, Inspection des finances, un peu de cabinet ministériel à l'industrie et aux PME … Avec un tel parcours, qui plus est à seulement 34 ans, certains auraient préféré se tourner vers de très grandes entreprises. Pourquoi avoir fait le choix du rachat d'une ETI ?

M.F.- Chargeurs était et demeure un discret champion mondial qui incarne la capacité de succès de l'industrie française et européenne à l'international. En fédérant à nos côtés des associés financiers et industriels prestigieux, j'ai pu bâtir une nouvelle aventure capitaliste pour le Groupe qui est aujourd'hui saluée pour ses performances distinctives et par les marchés. Le cours de bourse de Chargeurs s'est apprécié de plus de +125 % depuis que j'ai pris la suite actionnariale et managériale de la famille Seydoux. L'empreinte mondiale du Groupe permet de mobiliser des équipes très multiculturelles qui sont engagées dans une nouvelle page de succès.

Vous avez été nominé l'an passé et cette année encore dans le Choiseul 100, classement des (jeunes) leaders économiques français les plus brillants de leur génération. Quel jugement portez-vous sur ce classement qui, aux dires de nombre de ses lauréats, constitue un réseau de premier ordre ?

M.F.- Le Choiseul 100 illustre la richesse et la diversité des jeunes leaders français qui joueront un rôle dans l'avenir de l'économie et l'industrie de notre pays. C'est, à la fois, une fierté d'être membre de ce réseau de premier ordre et un challenge afin d'inspirer les prochaines générations.

Entretien réalisé par Jean-François Daguzan

LE PORTRAIT

/// EMMANUEL MACRON

Il suffisait de lire les résultats du Top 100 des « jeunes leaders économiques de demain » que publie chaque année l'Institut Choiseul pour se rendre compte qu'Emmanuel Macron s'imposait comme une évidence. Encore inconnu du grand public, il prenait deux années de suite la tête du classement, en 2013 et 2014. Pas en 2015 ? Pour cause, il était devenu entre temps le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique de François Hollande ; après avoir été pendant plus de deux ans son secrétaire général-adjoint quand ce dernier accéda au pouvoir suprême. Passant d'un modeste bureau dans les soupentes de l'Élysée aux vastes espaces de Bercy. Brisant sa chrysalide pour déployer ses ailes.

L'aventure commence à Amiens où il a grandi entre deux parents médecins et aussi rencontré Brigitte, la professeure de français qu'il a eu en classe de première et qui allait devenir son épouse en 2007.
Mais c'est à Paris que les choses sérieuses se mettent en place et, à partir de là, tout se déroule tambour battant. D'abord en prépa au prestigieux lycée Henri IV (H 4 pour les intimes) puis Sciences Po Paris ; en parallèle, il décroche un DEA de philosophie à Nanterre. Enfin, l'ENA et l'Inspection des finances. Après quelques missions, il intègre en 2007, comme rapporteur, la Commission pour la libération de la croissance française (la Commission Attali). C'est là qu'il croise nombre de personnalités d'influence qui l'identifient comme un des leurs. C'est d'ailleurs soutenu par Jacques Attali et Serge Weinberg qu'il devient banquier d'affaires chez Rothschild. Le temps de faire des « deals » d'importance et autant de bonus. Mais sa véritable passion est ailleurs.
Jean-Pierre Jouyet le présente à François Hollande en 2006. Les deux hommes se retrouveront quatre ans plus tard pour la bagarre des primaires du PS puis du pouvoir. On connaît la suite, deux ans et demi à l'Élysée, presque autant au Gouvernement dirigé par Manuel Valls avant de claquer la porte.
Quand on rencontre Emmanuel Macron, d'emblée on pense à Fabrice Del Dongo dont il a la fougue, et à Julien Sorel pour l'absolu. Mais très vite on se rend compte qu'il a surtout le charisme d'un Alcibiade par sa capacité à fasciner tous ceux qui l'approchent, les Socrate comme les Périclès. Au point que, si on l'a moqué pour ses envolées lyriques lors du meeting de la porte de Versailles, ce fut sans méchanceté ni mépris.

> "...On pense à Fabrice Del Dongo dont il a la fougue, et à Julien Sorel pour l'absolu„

C'est avec cette fougue qu'il crée « En Marche » et rassemble en un clin d'oeil plus de 120 000 militants, presque le double de ce qu'il en reste au PS ; ce qui explique sans doute les réactions rue de Solférino, invoquant sa « traîtrise », estimant qu'il avait grandi protégé par François Hollande à qui il devait sa fulgurante ascension. C'est oublier un peu vite que nombre de ses tentatives pour moderniser l'économie française et la mettre en position de force face à la concurrence, ont souvent buté sur les impératifs politiques, voire électoraux du Président comme du Premier ministre. Pour un CICE qui a fini par exister, combien de réformes trop timides, comme celles des retraites…
Si la machine « En Marche » semble bien partie en ce début 2017, rien n'est acquis.

Échanges entre Emmanuel Macron et les lauréats du Choiseul 100 Africa le 3 juin 2016 lors du 3e Choiseul Africa Summit.

Pascal Lorot et Emmanuel Macron.

Emmanuel Macron interviewé lors de sa participation au 3e Choiseul Africa Summit.

Emmanuel Macron sait entraîner les hommes et galvaniser les foules, mais constituer un projet et une équipe est un travail de longue haleine qui réclame d'être au cœur de lignes de force contraires ; oser ne pas s'en tenir uniquement à ceux qui vous soutiennent depuis le début, quitte à faire des aigris parmi les fidèles.
Autre chose, son intelligence rare, dont il est forcément conscient, peut être parfois perçue comme une agression par ses adversaires ; d'autant qu'il ne s'est pas privé de petites phrases assassines : à propos de la taxation à 75 % « c'est Cuba sans le soleil » ou, plus polémique quand il évoque « la gauche romantique » qui doit ouvrir les yeux, ou encore quand il parle de « socialisme de l'offre », regrettant que son gouvernement n'aille pas assez loin dans les réformes.

Emmanuel Macron en quelques dates

- **1977** Naissance à Amiens
- **2002** Intègre l'ENA
- **2008** Banquier chez Rothschild
- **2012** Nommé secrétaire général adjoint de la présidence de la République
- **2013** Obtient la première place du classement Choiseul 100
- **2014** Nommé ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique
- **2016** Se déclare candidat à l'élection présidentielle de 2017

Pour l'heure, il concentre les flèches de droite comme de gauche. Eric Woerth, député LR : « Il décrit très bien les problèmes mais ses solutions sont d'un classicisme extraordinaire ». Ou Henri Weber, ex Sénateur PS : « Macron ne répond à aucune des trois conditions : expérience, compétence et capacité de rassemblement ».
Début des heures fragiles ? Ou rencontre avec l'Histoire.

Portrait réalisé par Gérard Bonos

UN HOMME, UN LIVRE

/// LUC FERRY

La Philosophie est-elle consubstantielle de la « *Politis* » ? C'est ce qu'incarne, de fait, Luc Ferry qui a toujours intimement lié démarche intellectuelle et action publique. Jusqu'à devenir ministre de l'Éducation nationale et de la Recherche du gouvernement Raffarin.
C'est sans doute cette conception du philosophe qui, du sens de la vie à l'illettrisme en passant par l'amour ou le christianisme, l'amène à investir de nombreux champs de réflexions. Dernier ouvrage en date et pas des moindres, *La révolution transhumaniste*. Initiée par les géants du web, Google, Apple, Facebook…, cette quête semble à mi-chemin du *surhomme* nietzschéen et du docteur Frankenstein. Réelle avancée ou fantasme délétère ?...

Qu'est ce que le transhumanisme ?

Luc Ferry.- Le mouvement transhumaniste est un courant de pensée à la fois philosophique et scientifique qui nous vient des États-Unis. Il est encore mal connu en Europe. Financé notamment par Google à coups de milliards de dollars, il a pris outre-Atlantique une importance considérable, suscité des milliers de publications et de colloques, engendré des débats passionnés avec des penseurs de tout premier plan comme Francis Fukuyama, Michael Sandel ou Jürgen Habermas.
Il vise d'abord à passer d'une médecine thérapeutique classique – dont la finalité depuis des millénaires était de soigner, de « réparer » – à une médecine de « l'augmentation » ou de l'amélioration du potentiel génétique de l'espèce humaine. De là l'ambition de combattre le vieillissement et d'augmenter la longévité humaine, non seulement en éradiquant les morts précoces, comme on l'a fait depuis le XVIII[e] siècle, mais en recourant aux biotechnologies pour faire vivre les humains vraiment plus longtemps. Le but ultime serait de parvenir à réconcilier jeunesse et vieillesse. Vous connaissez l'adage : « Si jeunesse savait, si vieillesse pouvait ».
En admettant que nous parvenions un jour à vivre vraiment plus longtemps, alors nous pourrions voir naître une humanité qui serait à la fois jeune et vieille, riche d'expériences dues à l'âge et cependant physiquement et intellectuellement performante. J'ajoute que le projet transhumaniste, contrairement à une idée reçue mais fausse, est fondamentalement animé par l'idée d'égalité, ce que symbolise d'ailleurs son slogan fondamental, « *from chance to choice* », de la chance au choix. Il s'agit pour lui en effet de corriger autant que possible les inégalités naturelles qui nous sont envoyées par une loterie génétique totalement insensible et aveugle.

Pourquoi vous être emparé du sujet, c'est le philosophe ou l'ancien ministre qui écrit ?

L.F.- Parce que la première tâche de la philosophie est de penser son époque ! Hegel disait de la philosophie qu'elle est « son temps saisi dans la pensée » et passer à côté, c'est manquer l'essentiel. Aux États-Unis et en Allemagne, les meilleurs intellectuels se sont saisis depuis des années des questions éthiques, politiques et métaphysiques que pose le transhumanisme.
En France, le monde intellectuel et politique est totalement fasciné par les absurdes théories du « déclin de l'Occident » et tiré en arrière par Daech. Il reste bloqué sur les nostalgies des blouses grises et des plumes sergent major, par les débats du XIX[e] siècle : laïcité contre théocratie, universalisme contre communautarismes, république contre libéralisme, etc. Daech est certes une plaie qu'il faut combattre et soigner, mais, croyez-moi, ce n'est pas le retour sanglant du fondamentalisme vers le Moyen-âge qui fera le XXI[e] siècle.
Comme l'a dit Laurent Alexandre, dont je vous recommande au passage le livre, *La Mort de la Mort*, on ouvre un Reich de 1 000 ans aux GAFA, à ceux qui maîtriseront les systèmes-experts. L'apologie nostalgique de la III[e] République, c'est sympathique, mais notre temps, c'est la troisième révolution industrielle, celle des technosciences et de l'intelligence artificielle, celle du transhumanisme, des GAFA et de l'économie collaborative.
Si nous laissons passer le train, si nous ne comprenons rien à ce qu'il transporte, nous serons tout simplement balayés par l'Histoire et c'est toute la civilisation européenne, faite de liberté et de protection sociale, qui s'effondrera.

Pascal Lorot et Luc Ferry lors du onzième dîner Choiseul 100 le 8 juin 2016.

Plusieurs voix s'élèvent pour s'inquiéter de ce que le transhumanisme tourne à l'eugénisme et que l'on revienne aux pires heures de notre histoire. Y a-t-il lieu de s'inquiéter de cette vague d'innovations technologiques qui bouscule nos modes de vie et nous projette dans une possible « vie sans fin » ? Le transhumanisme serait-il les prémices d'un monde à la Orwell ?
Votre sentiment.

L.F.- Sur le vieux continent, nous sommes immédiatement debout sur les freins dès qu'on prononce le mot eugénisme. C'est comme un réflexe de Pavlov, on hurle au retour de Hitler et des nazis. C'est d'une rare bêtise. On peut et on doit critiquer bien des aspects du transhumanisme, comme je le montre dans mon livre, mais il faut quand même comprendre un minimum de quoi il retourne. En l'occurrence, comme je vous le disais, il s'agit de passer « de la chance au choix » (*from chance to choice*), en clair, de passer de la très injuste et très hasardeuse loterie naturelle au libre choix de la modifier par la volonté humaine. Si eugénisme il y a, il est donc l'exact inverse de l'eugénisme nazi, puisqu'il entend non pas éliminer les faibles, mais tout à l'inverse, réparer les injustices infligées aux humains par une nature aveugle et insensible. Il s'inscrit donc dans une perspective démocratique : à l'égalité économique et sociale instaurée par l'État-providence, il veut ajouter l'égalité génétique en augmentant les qualités humaines que la nature distribue de manière à la fois parcimonieuse et inégalitaire. On peut critiquer le projet, mais il n'a moralement et politiquement rien à voir avec les formes traditionnelles de l'eugénisme déshumanisant.

L'économie collaborative et l'uberisation constituent-elles une illustration du transhumanisme ? Les géants du web sortent aujourd'hui de leur *core business* pour s'engouffrer dans toutes les sphères de la société tel Google dans la médecine et la santé, voire l'automobile et demain d'autres pans de notre vie. Que faut-il penser d'une telle évolution ? Est-ce là un marqueur de la fin d'un certain capitalisme ?

L.F.- La thèse de la fin du capitalisme développée par Jeremy Rifkin est une pure imposture intellectuelle. Nous vivons la troisième révolution industrielle, celle des nanotechnologies, du numérique, des biotechnologies et de l'intelligence artificielle. Elle a deux retombées : d'un côté la technomédecine, de l'autre l'économie « collaborative », avec Airbnb, Blablacar, Uber, etc. L'uberisation, c'est la mise en relation des particuliers entre eux, grâce à des applications qui reposent sur trois éléments issus de la troisième révolution industrielle : le big data, l'internet des objets et l'intelligence artificielle. Cette mise en relation courcircuite les professionnels traditionnels. L'exemple type est celui d'Airbnb : ce n'est pas une nouvelle chaîne d'hôtels qui concurrence une ancienne en étant plus performante, c'est une simple application qui le fait sans aucun hôtelier ni aucun mur, et c'est cela qui est nouveau. Rifkin prétend qu'on entre dans l'âge du partage, de l'accès, du gratuit, de la fin de la propriété et du capitalisme. C'est une blague. C'est tout l'inverse. Nous vivons d'abord une dérégulation massive (Airbnb dérégule le secteur hôtelier qui subit des réglementations que les particuliers ne connaissent pas) ; ensuite une marchandisation du monde (je mets un bien personnel, mon appartement ou ma voiture, sur le marché) et un fort dumping social (chez McDo où à l'aéroport, je tape mon menu ou ma carte d'embarquement moi-même, travail sur lequel l'entreprise ne paie pas de charges). Ce qui se profile, c'est donc bien un supercapitalisme doté de profits rapides et colossaux. Uber est loin de tuer Schumpeter ! Les hôteliers en concurrence avec Airbnb ont des salariés, des charges sociales, des normes handicap, incendie, etc. Les particuliers n'ont pas ces contraintes, ce qui crée une situation de concurrence peu équitable qu'il va falloir réguler. Il faudra aussi mettre en place une protection sociale du travailleur indépendant. Dans le mouvement incessant de création-destruction des emplois que la troisième révolution industrielle va accélérer, il est urgent de comprendre que ce sont les personnes qu'il faut protéger, pas les « postes ».

Une régulation est elle nécessaire ? Peut-elle être efficace et à quelles conditions ?

L.F.- Excellente question, et c'est tout l'objet de mon livre. Il ne faudra ni tout autoriser ni tout interdire, donc il faudra réguler, mais la technoscience nous échappe sans cesse davantage pour trois raisons : elle va très vite, elle est très difficile à comprendre et elle est mondialisée de sorte que les législations nationales n'ont plus grand sens. Seule une prise de conscience européenne, voire mondiale, pourra avoir une efficacité. Si j'ai écrit ce livre aussi clairement que possible, c'est justement pour aider politiques et opinions publiques à prendre conscience de ce qui se passe sous nos yeux sans que nous les ayons encore ouverts...

Entretien réalisé par Gérard Bonos

“ La révolution transhumaniste “

Comment la technologie et l'uberisation du monde vont bouleverser nos vies.

Édité chez Plon

Du généticien Axel Kahn au cardinal Philippe Barbarin en passant par le grand latiniste Lucien Jerphagnon, le sociologue Marcel Gauchet ou son confrère le philosophe André Comte-Sponville, Luc Ferry a multiplié les ouvrages en coopération. Loin de la posture solitaire des anachorètes mondains et télévisuels, il aime le partage des idées et le croisement des points de vue.

Toutefois, les différentes collaborations ne représentent qu'un tiers de la presque quarantaine d'ouvrages qu'il a publié depuis plus de trente ans. Il n'est donc pas aisé de retenir de manière forcement arbitraire ceux qui pourraient le résumer.

L'expérience de ministre et sa confrontation avec la violence de la politique reste sans doute une étape (un tournant ?) d'importance qui, en 2005, donne un ouvrage sur cette période *Comment peut-on être ministre ?*. Et ce n'est sans doute pas un hasard si, l'année suivante, naît le premier tome de *Apprendre à vivre* qui aura une suite en 2008. Enfin, plus près de nous, on retiendra *De l'amour : Une philosophie pour le XXIe siècle* qui, pour Luc Ferry, est « le deuxième humanisme après la période des Lumières ». Entre l'amour et le transhumanisme, on peut imaginer de quel côté penche Luc Ferry.

Comment peut-on être ministre ? Essai sur la gouvernabilité des démocraties, Plon, 2005

Apprendre à vivre : Traité de philosophie à l'usage des jeunes générations, prix Aujourd'hui. Plon 2006

Apprendre à vivre : Tome 2. La sagesse des mythes, Plon, 2008

De l'amour : Une philosophie pour le XXIe siècle, Odile Jacob, 2012

Charles Prats,
Magistrat à la Cour d'appel de Paris,
Membre du conseil scientifique du Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégiques

Big Brother vaincra-t-il Daech ?

Le terrorisme est devenu le sujet numéro un en matière de sécurité. La doctrine française reposait depuis la fin des années 1980 sur l'interpellation des terroristes avant qu'ils ne passent à l'acte, méthodes éprouvées tant opérationnellement – renseignement – que juridiquement – le concept d'association de malfaiteurs en relation avec une entreprise terroriste.

La survenance de nombreux attentats et tentatives depuis deux ans sur le territoire européen, et notamment français, provoque une inquiétude majeure et rend nécessaires des innovations permettant de créer du renseignement opérationnel à très haute valeur ajoutée afin que nos services soient en mesure d'adapter le traitement des menaces dans un rapport agents disponibles/cibles potentielles particulièrement contraint.

Au-delà du renseignement technique, dont les États-Unis sont le fer de lance et sur lequel les services français ne sont pas en reste, et du renseignement humain, pierre angulaire de tout système antiterroriste, il est possible aujourd'hui d'aller également dans le sens du renseignement financier.

À l'heure actuelle, les données sur les transactions financières des potentiels terroristes sont éparpillées au travers des organismes financiers dans des silos étanches, ne permettant qu'un accès manuel et ne donnant pas lieu à une centralisation. Les systèmes de détection ne permettent pas l'identification des terroristes en amont, avant que les attentats ne soient perpétrés. Une vue financière d'ensemble des réseaux et individus terroristes n'existe pas, les systèmes actuels de lutte anti-blanchiment n'étant pas conçus pour fonctionner en temps réel et n'étant pas adaptés à la détection des activités « pré-terroristes ».

Il ne s'agira pas d'engager de longues enquêtes sur le financement international du terrorisme, sujet certes important, mais de réfléchir aux nouveaux outils d'analyse financière et de big data permettant d'orienter l'action des services, voire de détecter directement les signaux d'un passage à l'acte imminent d'une cellule terroriste.

Il existe en effet des systèmes qui permettent aux organismes financiers d'utiliser leurs systèmes de surveillance du comportement des clients afin de pouvoir fournir des alertes sur les individus présentant un caractère potentiellement terroriste : identification « préventive » des suspects par le biais de leur comportement financier et bancaire ; détection des cellules terroristes dormantes ou naissantes notamment grâce à l'analyse des destinations de voyage et des liens avec des personnes ayant un comportement suspect identifié ; mises sous surveillance et interpellations suite à l'analyse des comportements.

Nous en avons présenté un devant les présidents de la commission d'enquête sénatoriale sur les réseaux djihadistes au printemps 2015 (TCI/SAS). Le principe du système est de procéder à une analyse exhaustive des données possédées par l'organisme financier afin d'attribuer en temps réel un scoring de risque de comportement terroriste avec émission d'alertes spécifiques. Le système repose sur un « moteur » informatique et surtout sur la rétroanalyse des attentats passés et sur les analyses de renseignement concernant le comportement des terroristes.

Au-delà de ces solutions qui sont proposées « banque par banque » par leurs concepteurs, l'architecture la plus efficace consisterait en réalité à imposer ce type de produit à tous les organismes financiers avec un déversement permanent et en temps réel des données dans une « boite centralisatrice » située au sein d'un service de renseignement étatique (par exemple TRACFIN en France) qui pourrait croiser ces données financières avec les fichiers d'État. Cette architecture présenterait l'avantage d'être « bijective », c'est-à-dire à la fois de permettre la détection efficace par la voie financière de suspects inconnus jusqu'alors – les « faux positifs » étant drastiquement réduits grâce au croisement avec les fichiers d'État – mais aussi de mettre sous surveillance financière permanente les individus déjà fichés par les services pour permettre d'activer des alertes supplémentaires.

La vraie question est celle des libertés publiques et de la vie privée : acceptera-t-on qu'un service de renseignement procède H24 au monitoring financier de l'ensemble de la population afin de détecter les cellules terroristes ? La réponse ne peut qu'être politique et mérite un vaste débat public.

AFRIQUE

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

L'AFRIQUE AU CŒUR DU PROCESSUS MONDIAL D'INNOVATION

Longtemps restée à la marge des grandes évolutions économiques et sociétales de notre monde, l'Afrique s'impose désormais comme un acteur crédible sur la scène internationale. Le grand mouvement de digitalisation des économies et de leurs composantes que nous connaissons actuellement est un exemple fort du nouvel élan de l'Afrique. Le continent dispose aujourd'hui de nombreux atouts pour placer le digital et l'innovation comme piliers de son développement. La tendance actuelle s'appuie sur une croissance économique élevée accompagnée d'une amélioration notable de la situation sociale et politique, mais aussi d'un développement fort des initiatives entrepreneuriales tournées vers les technologies innovantes et disruptives sur tout le continent.

Cette capacité à innover, couplée au dynamisme d'une jeunesse chaque jour plus nombreuse, offre un terreau particulièrement fertile à l'innovation. On observe d'ailleurs ces dernières années que les pays qui accusent un retard technologique notable sur les économies plus matures bénéficient de certains atouts qui leur permettent de suivre un processus de rattrapage et de faire de véritables sauts technologiques. Ceux-ci doivent toutefois disposer d'un marché en mesure de soutenir ce mouvement, de politiques publiques actives pour offrir un cadre propice à son développement, et d'acteurs privés dynamiques prêts à financer les initiatives de ces nouveaux entrants.

Pour corroborer cette évolution, dans le *Global Innovation Index 2016*, indice mondial de référence sur l'évaluation des capacités d'innovation des pays, des pays comme Maurice (53ème), l'Afrique du Sud (54ème), le Maroc (72ème) la Tunisie (77ème), le Kenya (80ème), ou le Rwanda (83ème) se positionnent au niveau des économies à revenu intermédiaire telles que l'Argentine, l'Iran ou le Brésil.
Ces résultats dépassent d'une manière générale ceux des économies de même niveau de développement, et témoignent de la capacité des pays africains à s'inscrire dans le processus mondial d'innovation. Parallèlement, les dirigeants africains ont pleinement pris la mesure de l'enjeu que représente l'innovation pour leurs pays. Ils ont fait, à ce titre, du développement de la jeunesse et de la science, de la technologie et de l'innovation, des éléments fondamentaux de l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

UN CONTEXTE FAVORABLE À L'INNOVATION

Dans ce contexte favorable, l'étude McKinsey, Lions go to digital, affirme qu'internet pourrait contribuer au PIB annuel du continent africain à hauteur de 300 milliards de dollars à l'horizon 2025.

Selon Amadou Mathar Ba, ancien directeur marketing de la Banque internationale pour le commerce et l'industrie du Sénégal, « le développement du continent ne peut être dissocié de celui du numérique. Dans tous les pays du monde, l'accès au numérique favorise une croissance du PIB. Cette tendance est déjà observée en Afrique. Le marché potentiel est énorme et se confirme au fur-et-à mesure que les citoyens sortent de la pauvreté absolue grâce à cet outil ».

Néanmoins 75 % des pays d'Afrique subsaharienne figurent parmi les moins connectés de la planète. Bien que dans les grandes capitales de la révolution numérique du continent (Alger, Casablanca, Dakar, Lagos, Abuja, Le Cap, Johannesburg, Nairobi, Addis-Abeba, Le Caire, Alexandrie) 21 % des résidents passent plus de 10 heures par jour sur internet et 57 % d'entre eux « surfent » régulièrement sur les réseaux sociaux selon McKinsey. Le taux de connexion à internet reste encore faible en raison d'un territoire encore largement sous-équipé.

De fait, le mobile reste l'outil principal du développement technologique. Les revenus issus de la téléphonie mobile représentent 3,7 % du PIB sur le continent africain, soit le triple des économies des pays développés. L'application de paiement par mobile kenyane M-Pesa, aujourd'hui utilisée par quelques 18 millions de personnes, a véhiculé depuis sa création 30 milliards d'euros de transfert et s'exporte partout en Afrique, en Inde, ou même en Europe de l'Est. Elle fait du Kenya l'un des pays leaders dans la fintech, et témoigne de l'avance de certains pays africains sur les pays développés en termes d'utilisation des nouvelles technologies.

Pour le compte de Paris&Co, bras armé de la ville de Paris pour sa coopération internationale, Choiseul Associates a conduit récemment une mission visant à l'identification des principaux pôles d'innovation et des incubateurs les plus performants à l'échelle du continent africain, l'objectif étant de sélectionner les futurs partenaires numériques africains de notre donneur d'ordre.

POINT DE VUE

Robin Rivaton,
Essayiste, Directeur général de Paris Région Entreprises, l'agence d'attractivité de la région Île-de-France

Paris Région, une marque en devenir

Sur les vingt prochaines années, près de la moitié de la croissance mondiale se concentrera dans une centaine de villes-monde et un quart dans 32 d'entre elles, notamment asiatiques et américaines. Notre mission est de faire en sorte que l'Île-de-France puisse faire partie de ces gagnants.

Nous sommes dans une compétition où la marque joue un rôle crucial. Or nous constatons un écart entre la réalité de l'activité économique en région Île-de-France et l'image renvoyée chez les décideurs économiques étrangers. L'Île-de-France – et sa marque internationale Paris Région – est immédiatement renvoyée à la France qui souffre d'un certain nombre de préjugés (fiscalité lourde, droit du travail particulièrement rigide, climat social conflictuel…) alors que les autres régions-monde sont parvenues à créer des marques plus autonomes des pays auxquelles elles appartiennent. Il s'avère que la décision d'investissement est très peu rationnelle. Elle obéit à des considérations psychologiques et comportementales très importantes et donc une mauvaise image peut avoir des effets dévastateurs sur l'attractivité d'un territoire.

Notre marque en devenir doit refléter notre forte capacité d'innovation. Paris Région fait partie des cinq *Silicon Valleys* du monde avec celle d'origine de la côte Ouest des États-Unis, celle de la côte Est, le hub de Shenzhen en Chine et Israël. Paris Région, où se concentre 40 % de la recherche française, recense trois fois plus de personnels de recherche et développement qu'à Londres. Si nos pôles de recherche d'enseignement supérieur consolidaient leur production et leurs ressources académiques, la région pourrait compter au moins deux établissements parmi les vingt premiers du classement de Shanghai. Dans un monde où l'innovation de rupture viendra du croisement de différentes disciplines, la région possède un atout unique avec un paysage économique diversifié tant dans la santé, les technologies numériques, l'électronique et l'optique, l'aéronautique, l'automobile que l'agro-alimentaire. Paris Région est bien le principal hub de recherche et développement européen et doit désormais gagner ses galons de terre d'innovation, en capitalisant sur la révolution entrepreneuriale qui fait que désormais 40 % des Franciliens veulent entreprendre.

Paris Région, avec ses 29 sièges sociaux d'entreprises du *Fortune 500*, représente la troisième plus forte concentration de grandes entreprises au monde après Beijing et Tokyo-Kanto

Cette concentration est un atout de taille quand on connaît l'impact majeur des grandes firmes sur la compétitivité d'un territoire. Ces dernières doivent par ailleurs devenir un facteur d'attractivité d'entreprises étrangères de plus petite taille mais à fort potentiel technologique auxquelles il est possible d'offrir un débouché de commande. En leur offrant cet accès à un marché, nous pouvons les attirer de manière temporaire. Une fois qu'elles sont sur place, nous sommes en mesure de leur montrer toute la richesse de l'écosystème parisien, de leur prouver que les coûts de développement et d'innovation sont bien inférieurs à ceux qui se trouvent dans un très grand nombre de zones du monde. Le coût d'un ingénieur à Paris est désormais moins élevé qu'à Shenzhen.

Longtemps nous avons été réticents à jouer la comparaison. Désormais nous l'assumons. Cette approche permet de montrer que la situation est bien meilleure que ce que l'on entend parfois. D'après Eurostat, on constate que le coût du travail n'est pas bien supérieur à Paris que dans les autres régions, et qu'à l'inverse la productivité horaire y est supérieure. Quand on descend au niveau des situations micro-individuelles, chose que l'on faisait assez peu, les coûts par salariés se révèlent bien inférieurs à ceux que l'on peut constater dans des villes comme Londres où le salaire net et les rémunérations annexes sont bien plus élevées.

Nous sommes dans une compétition qui peut parfois être déloyale. Le *french bashing* systématique et la mauvaise foi de certains prescripteurs nous nuisent beaucoup. Paris Région se fait injustement laminer dans des études basées sur des sondages aboutissant à des classements peu objectifs. La perception de notre réel potentiel s'en trouve faussée. Pour illustrer cela, une étude récemment conduite par un grand cabinet d'audit sur l'immobilier européen classait Paris aux alentours de la 20ème position en terme de perspectives de marché. Après déchiffrage, il s'avérait que les acteurs français étaient cinq fois moins nombreux que leurs homologues anglais ou allemands à avoir été sondés. Notre travail consiste donc à rétablir la vérité des faits.

DERNIERS OUVRAGES PARUS

La France est prête, Les Belles Lettres, 2014
Aux actes dirigeants !, Fayard, 2016
Quand l'État tue la nation , Plon, 2016

SONDAGE

LA FRANCE FACE AU MONDE, CE QU'EN PENSENT LES FRANÇAIS

L'influence d'un pays dans le monde peut se mesurer au travers de multiples indicateurs : son poids économique, son rôle dans les organisations et traités internationaux, ses prises de position sur certains dossiers-clés, etc.

Traditionnellement, la France reste identifiée comme l'une des « grandes puissances » du monde occidental depuis le lendemain de la Seconde Guerre mondiale, malgré un rôle économique en déclin par rapport à d'autres puissances émergentes. Mais comment les Français perçoivent-ils cette place de la France ? La jugent-ils plus ou moins écoutée qu'il y a quelques années ? Quelles sont selon les Français les priorités de la France dans le monde ? Comment envisagent-ils son positionnement vis-à-vis de l'OTAN, de l'Union européenne ou encore de la Russie ?

À l'approche de l'élection présidentielle de 2017, et alors que la politique étrangère constitue justement une compétence particulière du chef de l'État, l'Institut Choiseul a confié à Harris Interactive le soin d'interroger un échantillon représentatif de Français sur leur perception des relations internationales de la France.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CETTE ÉTUDE

Une France en perte de vitesse sur le plan international pour la moitié des Français

51 %

1 français sur 2 (51 %) estime qu'elle est moins écoutée sur la scène internationale qu'il y a dix ans, et les deux tiers des personnes interrogées (65 %) jugent que les mesures adoptées en France pour lutter contre le terrorisme sont insuffisantes.

Les Français attendent de leur pays qu'il s'appuie sur ses acquis diplomatiques pour ne pas diluer son influence

63 %

L'Union européenne est majoritairement identifiée comme un levier de sécurité, de puissance au sein de laquelle la France doit rester (63 % favorables), mais à laquelle la France ne devrait pas céder son siège permanent au Conseil de sécurité de l'ONU (83 %). De même, les Français sont attachés à un maintien (29 %) voire un renforcement (46 %) du rôle de la France dans l'OTAN. Enfin, les personnes interrogées privilégient une stabilité des frontières nationales, 63 % d'entre elles estimant que les départements et territoires d'outre-mer doivent rester pleinement français.

Les Français souhaitent que leur pays se montre proactif voire interventionniste sur la scène internationale

61 %

79 % souhaitent que l'État protège ses fleurons industriels contre des influences étrangères, 54 % que la politique étrangère française privilégie systématiquement les droits de l'Homme aux intérêts économiques, à l'image de l'embargo économique et financier sur la Russie, soutenu par 61% des Français. Plus précisément, les personnes interrogées expriment un fort scepticisme à l'égard du traité transatlantique TAFTA, davantage associé à un instrument de domination des États-Unis (74 %) qu'à des créations d'emplois en Europe (seulement 36 %).

POUR ALLER PLUS LOIN

La situation de la France dans le monde est perçue différemment par les Français

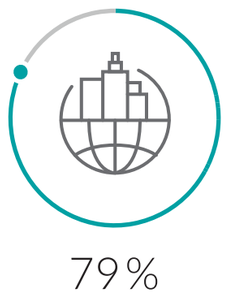
60 % des Français estiment que la situation de la France dans le monde a changé par rapport à celle d'il y a 10 ans : 51 % indiquent que la France est moins écoutée sur la scène internationale, quand 9 % précisent qu'elle est plus écoutée. 39 % observent un statu quo depuis 10 ans. Les plus pessimistes quant à cette situation sont les hommes (58 % pensent que la France est moins écoutée, contre 51 % en moyenne), les personnes âgées de 50 ans et plus (57 %), les membres des catégories supérieures (56 %) et les sympathisants de la droite et du centre (68 %).

À l'inverse, les 25-34 ans (18 %) et les sympathisants de gauche (17 %) sont légèrement plus nombreux que la moyenne des Français (9 %) à estimer que la France est davantage écoutée aujourd'hui.

La défense des droits de l'Homme prime sur les intérêts économiques pour plus de la moitié des Français

54 % des Français adhèrent à l'idée que « la France doit invoquer systématiquement la défense des droits de l'Homme même si cela va à l'encontre de ses intérêts économiques ». Ce sentiment est davantage partagé par les femmes (58 %), les CSP+ (59 %) et très majoritairement par les sympathisants de gauche (75 %).

45 % des Français estiment au contraire que « la France ne doit pas invoquer systématiquement la défense des droits de l'Homme car cela peut parfois aller à l'encontre de ses intérêts économiques ». Un avis exprimé davantage par les hommes (50 %), les personnes âgées de 65 ans et plus (52 %) et les sympathisants de la droite et du centre (57 %).



Un État dont les Français attendent qu'il protège les fleurons industriels français contre des influences étrangères

Les Français plaident pour une intervention de l'État qui permette à la France de conserver des minorités de blocage dans les cas de rachats par des investisseurs étrangers d'entreprises stratégiques.

79 % des répondants estiment en effet que « l'État doit protéger [les] acteurs stratégiques (Airbus, Orange, Renault, EDF, DCNS etc.) en conservant ou en achetant des minorités de blocage ». Les sympathisants de gauche (89 %) et les personnes âgées de 50 ans et plus (82 %) sont plus nombreux à partager cet avis. 21 % des Français pensent néanmoins que « l'État doit laisser le libre jeu du marché décider des acquisitions de nos entreprises par les investisseurs internationaux ».

Pour près de 6 Français sur 10, l'Union européenne est un élément de sécurité et un facteur de puissance pour la France

Depuis plusieurs mois, l'actualité principale de l'Union européenne est liée au choix des Britanniques, par referendum, de quitter la communauté européenne (Brexit). Pour autant, sur des aspects de sécurité et de puissance, l'Union européenne (UE) reste perçue pour la France comme un élément positif. 61 % des Français estiment que l'appartenance de la France à l'UE est « un élément de sécurité pour la France » (dont 22 % de « oui, tout à fait »).

59 % des Français indiquent que l'UE est « un facteur de puissance pour la France » contre 40 % qui pensent le contraire. Dans le détail, les personnes associant le plus de conséquences positives à l'Union européenne sur la sécurité et la puissance de la France sont les sympathisants de gauche et les personnes indiquant être favorables au maintien de la France dans l'UE.

D'un point de vue diplomatique, les Français estiment que la France devrait se rapprocher de l'Allemagne

Invités à désigner un partenaire diplomatique prioritaire, les Français ne désignent pas un pays de façon nette, même si leurs réponses font écho au « couple franco-allemand » traditionnellement évoqué à l'échelle européenne. Ils estiment que sur le plan diplomatique, la France devrait se rapprocher davantage de l'Allemagne (29 %) et dans une moindre mesure de la Russie (18 %) et des États-Unis (17 %).

21 % mentionnent néanmoins que la France ne devrait se rapprocher d'aucun des pays proposés (Allemagne, Russie, États-Unis, Chine, Royaume-Uni). Soulignons qu'un rapprochement avec l'Allemagne est davantage attendu à la fois par les sympathisants de gauche (38 %) et ceux de la droite ou du centre (37 %) – par opposition aux proches du Front national et aux personnes ne se reconnaissant dans aucune formation politique.

Enquête réalisée en ligne par Harris Interactive pour l'Institut Choiseul du 25 au 27 octobre 2016. Échantillon de 1007 personnes, représentatif des Français âgés de 18 ans et plus. Méthode des quotas et redressement appliqués aux variables suivantes : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle et région d'habitation de l'interviewé(e). Pour en savoir plus : www.choiseul.info

ASTANA 2017

PASCAL LOROT NOMMÉ COMMISSAIRE GÉNÉRAL DE LA FRANCE POUR « EXPO ASTANA 2017 »

La prochaine exposition internationale aura lieu à Astana, capitale du Kazakhstan, du 10 juin au 10 septembre 2017. Le thème retenu pour cette première exposition en Asie centrale a trait à « l'énergie du futur ». Sur près de 25 hectares, 115 pays et 18 organisations internationales vont présenter, trois mois durant, les solutions qu'ils comptent apporter aux principaux enjeux énergétiques du XXIe siècle.

« Expo Astana 2017 » constitue une formidable plateforme d'échanges et de débats. Elle offre aussi une vraie opportunité pour établir des liens d'affaires et engager des discussions techniques et professionnelles. Naturellement, une très large majorité des quelque 5 millions de visiteurs attendus seront kazakhstanais. Toutefois, 10 à 20 % d'entre eux viendront de Chine, de Russie, du golfe arabo-persique, du sous-continent indien et, bien sûr, d'Europe. Là, ce ne seront pas des touristes qui seront attendus mais essentiellement des professionnels qui voudront comprendre les grandes évolutions voire les ruptures technologiques qui se profilent devant nous en matière d'énergie, de développement durable et d'environnement.
La France sera bien évidemment présente à Astana et a l'ambition d'être une des principales locomotives de cette grande exposition.

À cette fin, le président François Hollande a nommé le 28 avril 2015 Pascal Lorot, le président de l'Institut Choiseul, Commissaire général de la France à charge pour ce dernier d'imaginer, de concevoir, d'organiser et de piloter la présence de notre pays à Astana.
Le 6 novembre 2015, Pascal Lorot et Akhmetzhan Yessimov, président d' « Expo Astana 2017 » signaient au palais de l'Élysée, en présence des présidents Noursultan Nazarbaïev et François Hollande, la convention officialisant la participation de notre pays à « Expo Astana 2017 ».

Depuis lors, les travaux ont été engagés et la préparation va bon train. La France bénéficie d'un des plus grands pavillons, quelque 1083 mètres carrés. Les principales entreprises et institutions françaises sollicitées ont répondu présent. Ainsi, le pavillon national accueillera-t-il, entre autres, les sociétés Engie, PSA, Saint-Gobain, Total, Veolia ou encore Vicat, mais aussi l'institution internationale Iter, le Syctom (l'agence regroupant Paris et 83 communes de sa couronne chargée de la gestion, du traitement et de la valorisation des déchets) ou encore l'Ademe qui, elle, sera le porte-voix des PME et TPE innovantes.

Doté d'une vaste salle de conférence, le pavillon de la France prévoit d'organiser plus d'une manifestation tous les deux jours et d'accueillir un grand nombre de scientifiques de renom et autres experts pour échanger et dialoguer notamment avec les professionnels et scientifiques de la région centre-asiatique qui, à n'en pas douter, seront présents en masse à Astana à cette occasion.

Rendez-vous cet été à Astana !

Signature par Pascal Lorot de la convention de participation de la France à l'exposition internationale Astana 2017 (Palais de l'Élysée, le 6 novembre 2015).

Rencontre avec Asset Issekeshev, Maire d'Astana.

ASTANA FRANCE 2017

Le logo du Pavillon français pour Astana 2017.

Interview de Pascal Lorot par la télévision kazakhstanaise.

Le pavillon français prêt à être aménagé.

> « Notre objectif est de mettre en avant l'excellence du savoir-faire de nos entreprises.. »

Cérémonie de remise des clés du pavillon français le 31 octobre 2016.

QUESTIONS À PASCAL LOROT

Quelle est votre ambition pour le pavillon de la France ?

Pascal Lorot.- Notre objectif est de mettre en avant l'excellence du savoir-faire de nos entreprises, de promouvoir cette formidable capacité qu'ont nos ingénieurs à imaginer et à développer les technologies les plus innovantes en matière d'énergie et de développement durable. Il est aussi de faciliter les contacts professionnels et d'appuyer toutes les discussions qui pourraient faciliter des contrats avec les milliers d'entreprises qui viendront à Astana pour prendre le pouls de la planète énergie.

Vous envisagez aussi faire du pavillon de la France un espace de débat et d'échanges?

P.L.- En effet. Le pavillon de la France s'est doté aussi, au premier étage, d'une très grande salle de conférence. Elle offrira à nos partenaires mais aussi à tous ceux qui entendent être présents lors de l'exposition internationale, un espace d'accueil polyvalent pour organiser leurs séminaires de travail, conférences, démonstrations techniques ou réunions avec leurs parties prenantes kazakhstanaises et/ou internationales.
Mais nous irons au-delà. Nous préparons actuellement tout un programme de conférences, sur des sujets liés bien sûr à la thématique de l'exposition mais qui ne s'y limitent pas pour autant. Il s'agit pour nous de faire rayonner la culture de la France, prise au sens le plus large, en invitant des conférenciers de prestige sur une variété de sujets allant de la littérature aux grands découvreurs en passant par les sciences dures mais aussi les arts de la table et le luxe à la française.

- Dernière minute -
Pascal Lorot a été élu fin février 2017 Vice-président du *Steering Committee* représentant les 115 États participants à l'Exposition internationale d'Astana.

Pour en savoir plus :
www.france-astana2017.fr

RECONSTRUIRE LA RELATION FRANCO-RUSSE

Par Arnaud Dubien

Arnaud Dubien est le directeur de l'Observatoire franco-russe (Moscou). Diplômé de l'Institut national des langues et civilisations orientales et de l'Institut d'études politiques de Paris, il a été, de 1999 à 2006, chercheur Russie/CEI à l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS). Par la suite, il a dirigé plusieurs publications consacrées à l'espace post-soviétique, notamment l'édition russe de la revue *Foreign Policy* et les lettres confidentielles *Russia Intelligence* et *Ukraine Intelligence*. Arnaud Dubien a été, ces dernières années, consultant du ministère français des Affaires étrangères, du parlement européen, du GIFAS et de grands groupes industriels. Depuis 2010, il est membre du Club de discussion de Valdaï.

Trois cents ans après la visite de Pierre le Grand à Paris, qui marque le début des relations diplomatiques bilatérales, la France et la Russie semblent ne plus se comprendre et regarder dans des directions différentes. Le contentieux à propos de la Syrie illustre assez bien la situation: les deux pays s'affrontent sur l'analyse de l'origine du conflit, sur la nature des acteurs, sur leurs alliances régionales et sur le règlement de la crise. Ces divergences renvoient, plus fondamentalement, à des visions diamétralement opposées de l'état du monde et des relations internationales. Elles sont à l'origine de l'annulation de la visite du président russe à Paris en octobre dernier, au cours de laquelle il devait inaugurer la nouvelle cathédrale orthodoxe du quai Branly.

Cette dégradation des relations bilatérales est d'autant plus remarquable qu'elle intervient après une décennie de spectaculaire développement, tant au plan politique qu'économique. La position partagée de Jacques Chirac et de Vladimir Poutine sur la guerre d'Irak en 2003 avait ouvert la voie à un dialogue stratégique empreint de confiance mutuelle. La présidence Sarkozy avait quant à elle vu la montée en puissance des relations commerciales et de la présence économique française en Russie. Le retour de la France dans les structures militaires intégrées de l'OTAN n'avait pas remis en cause l'acquis stratégique entre Paris et Moscou, renforcé entre-temps par la médiation française en Géorgie et par le feu-vert donné au contrat Mistral. La nomination par François Hollande de Jean-Pierre Chevènement au poste de représentant spécial de la France pour la Russie semblait témoigner d'une volonté de continuité de la part de la nouvelle administration socialiste à Paris.

Comment et pourquoi en est-on arrivé là ?

Les causes sont multiples et les responsabilités partagées. Les crises syrienne puis ukrainienne sont naturellement au cœur du problème. La relation franco-russe n'a pas fait exception à la dégradation générale du contexte diplomatique entre l'Occident et la Russie. La tonalité nouvelle apparue au printemps 2016 dans le discours français et la reprise des visites et contacts ministériels, qui paraissaient témoigner d'une volonté de normalisation progressive, n'ont pas résisté à la tragédie d'Alep. Le « serrage de vis » observé à Moscou depuis le printemps 2012, la crise économique et la sympathie visible du Kremlin envers le Front national n'ont assurément pas contribué à rendre la Russie très populaire en

France. D'autant que le traitement médiatique dont elle y fait l'objet est généralement hostile voire malveillant. Notons au passage que les perceptions de la France en Russie, longtemps très positives, sont aujourd'hui plus mitigées : notre pays y est perçu comme très affaibli économiquement, ayant abdiqué sa souveraineté et ne désirant pas ouvrir les yeux sur les véritables menaces auxquelles il est confronté.

L'année 2017 sera-t-elle l'occasion d'un nouveau départ entre Paris et Moscou ?

Les évolutions du contexte international et l'élection présidentielle en France peuvent potentiellement changer la donne. En toute hypothèse, refonder la relation bilatérale implique d'avoir un débat raisonnable à Paris sur le dossier russe, de porter un regard lucide sur la Russie d'aujourd'hui et de (re) formuler ce que sont les intérêts de notre pays dans le partenariat avec Moscou. L'instrumentalisation de la « question russe » pendant les primaires de la droite et du centre puis au début de la campagne présidentielle confirme malheureusement que le sujet est désormais plus un marqueur politique qu'un thème propice à la réflexion apaisée. Les évaluations de la réalité russe sont polarisées, empreintes d'idéologie, souvent faites par des personnes ayant plus de convictions que de connaissances et rapportées par des médias rarement soucieux de nuances. Le concept même d'intérêt national est quant à lui plus ou moins ouvertement remis en cause, en particulier dans les cercles néo-conservateurs, dont l'influence dans le débat public à Paris et au sein de la haute administration française s'est considérablement accrue ces dernières années. En d'autres termes, la tâche ne sera pas simple, à supposer qu'elle soit à l'ordre du jour du prochain locataire de l'Élysée.

À quoi pourrait ressembler une autre politique russe de la France ? Quels seraient ses objectifs ? Quels atouts serait-elle en mesure de mobiliser et quels écueils devrait-elle éviter ?

> « La France et la Russie auraient par ailleurs intérêt à initier, reprendre ou amplifier leur partenariat dans de nombreux autres domaines… »

François Hollande et Vladimir Poutine en février 2016 à Moscou.

Relancer le partenariat avec Moscou suppose probablement une initiative française à forte portée symbolique, rappelant l'ancienneté, la profondeur, la diversité de nos relations bilatérales, et qui ferait oublier la regrettable absence du chef de l'État français lors des commémorations du 70ème anniversaire de la victoire des Alliés sur le nazisme le 9 mai 2015 à Moscou. Sur la question des sanctions, la France ne peut se satisfaire du statu quo mais doit, dans la mesure du possible, éviter un cavalier seul qui pourrait être dommageable à ses positions en Europe. Le nouveau président pourrait, dès le Conseil européen de juin 2017, s'opposer à la reconduction des sanctions frappant parlementaires et hommes d'affaires russes tout en proposant, avec l'Allemagne et – ce serait souhaitable – les États-Unis une nouvelle initiative sur l'Ukraine. Elle reprendrait les principales dispositions des accords de Minsk (autonomie du Donbass et contrôle de la frontière russo-ukrainienne par Kiev notamment) et serait assortie de deux « carottes » susceptibles de faire bouger les lignes : d'une part, un plan de reconstruction du Donbass et de remise à niveau économique de l'Ukraine et, d'autre part, une déclaration politique stipulant que l'Ukraine n'a pas vocation à rejoindre l'OTAN ni l'UE. En contrepartie, la Russie devra prendre toute sa part financière à ces projets, lever ses restrictions commerciales contre l'Ukraine et donner des gages tangibles s'agissant de ses activités en Europe – qu'il s'agisse d'exercices militaires, d'activité dans le cyberespace ou en matière de propagande politique. La France ne doit pas exclure a priori l'hypothèse d'un veto à la reconduction des sanctions sectorielles si l'Ukraine ne « joue pas le jeu ».

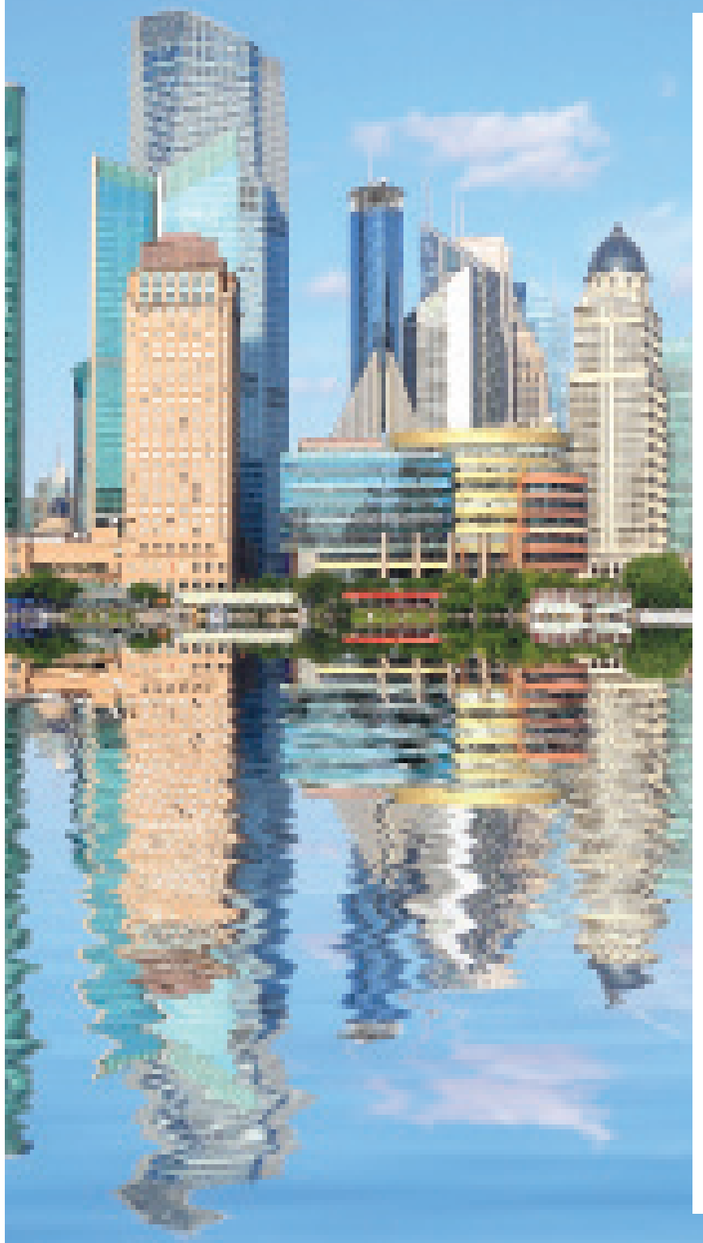
Au plan économique, priorité devra être donnée à la réactivation des domaines de coopération traditionnels (énergie, transport, agro-alimentaire, spatial) et au renforcement des liens dans deux domaines prometteurs : le tourisme (secteur dans lequel la France a une solide expertise et qui peut transformer durablement l'image de la Russie) et les nouvelles technologies (de nombreuses start-up françaises et russes coopèrent déjà à Paris et à Moscou). Il doit être relevé que si la relation commerciale a beaucoup souffert (le volume des échanges est passé de 21 milliards de dollars en 2013 à 12 milliards en 2015), la France conserve de nombreux atouts : elle a été, ces deux dernières années, le principal investisseur étranger (IDE en flux, hors offshore), tandis que ses entreprises sont restées en Russie malgré les difficultés. Elles sont donc potentiellement bien placées sur un marché qui est le troisième hors-UE et Suisse pour la France en termes de volumes et vers lequel nous exportons pour l'essentiel des biens de haute technologie. La Coupe du monde de football 2018 qui doit avoir lieu en Russie pourrait également donner lieu à un utile échange d'expérience entre nos deux pays.

Moskva-City, centre de commerce international de Moscou.

La France et la Russie auraient par ailleurs intérêt à initier, reprendre ou amplifier leur partenariat dans de nombreux autres domaines : antiterrorisme, lutte contre la prolifération (Moscou est inquiète des projets nord-coréens), environnement et changement climatique (thématiques auxquelles les Russes sont de plus en plus sensibles), mais aussi explorer de nouvelles pistes communes sur le continent africain par exemple.

La relation franco-russe a connu, au cours de sa longue histoire, de nombreuses crises. Comme le notait le président Giscard d'Estaing lors de sa visite à Moscou en mai 2015, elle a toujours retrouvé des niveaux élevés. Nul doute que ce sera encore le cas après la crise qu'elle traverse depuis 2014.

LES PAYS ÉMERGENTS, AVENIR DU LIBRE-ÉCHANGE ?



Par Laurence Daziano

Laurence Daziano est économiste, maître de conférences à Sciences Po, membre du Conseil d'administration de la Fondation Charles de Gaulle, membre du Conseil scientifique de la Fondapol, auteur de : *Les pays émergents. Une approche géo-économique* **(Armand Colin, 2014),** *La nouvelle vague des émergents : Bangladesh, Éthiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam et Mexique (BENIVM)* **(Fondapol, 2013) et** *Repenser notre politique commerciale* **(Fondapol, 2017). Laurence Daziano a été une des lauréates de l'édition 2013 du Choiseul 100.**

À l'heure où le monde anglo-saxon, marqué par l'élection de Donald Trump et le Brexit, semble séduit par le repli sur soi et le retour au protectionnisme, la Chine entend incarner et promouvoir le libre-échange, non seulement pour garantir les débouchés pour ses exportations, élément cardinal de son modèle économique, mais également pour acquérir un rôle central sur la scène mondiale en coalisant les pays émergents, et en développant une nouvelle relation stratégique avec l'Union européenne via les Nouvelles routes de la soie.

Les pays émergents sont nés du développement des échanges mondiaux

Lorsque Jim O'Neill a créé le concept des BRIC en 2001, il s'agissait alors d'un acronyme pour désigner des pays dans lesquels les rendements financiers seraient plus élevés que la moyenne en raison de leur sentier de croissance soutenu à long terme. Cette croissance était due notamment à leur croissance démographique, mais également au développement des échanges internationaux alors que ces pays exportaient massivement des biens manufacturés.

Le commerce international, tel que nous le connaissons depuis 1945, procède de la théorie du libre-échange formulée par les premiers économistes, Adam Smith et David Ricardo. Il est également le produit de la mondialisation qui a émergé à la faveur de la chute du mur de Berlin, de la conversion de la Chine au capitalisme et du retour sur le devant de la scène des grands pays émergents. Il est aussi l'enfant de 1945 et de la conclusion des accords du GATT, puis de son aboutissement dans la création de l'OMC en 1995. Durant cette période, le commerce international a progressé deux fois plus vite que la croissance mondiale, constituant le cœur de la prospérité économique des pays développés.

La nouveauté survient dans les années 2000 avec le surgissement, ou le retour, de la Chine et des BRICS sur la scène mondiale, dont la création du G20 par Nicolas Sarkozy en 2008 est la consécration. Alors que, dans les années 2000, la croissance mondiale est en moyenne de 1,6 % dans les pays développés et de 6 % dans les pays émergents, elle est de 7,5 % dans les BRICS. La Chine devient, en 2014, la deuxième puissance économique derrière les États-Unis. Dans le sillage de ces grands émergents, dont la demande tire les prix des matières premières à la hausse, d'autres pays se développent avec des taux de croissance de plus de 5 % par an. Des pays tels que le Bangladesh, l'Éthiopie, le Nigeria, l'Indonésie, le Vietnam et le Mexique se développent et participent à la croissance régionale en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Amérique latine.

Le grand succès historique et moral de la mondialisation demeure d'avoir, en l'espace de dix ans, sorti plus d'un milliard de personnes de la pauvreté pour les faire accéder à la classe moyenne.

La crise financière de 2008 a constitué un premier tournant en marquant un net ralentissement du commerce international. Celui-ci n'a progressé que de 3 % par an depuis, le protectionnisme fait son retour dans les débats nationaux et les affrontements monétaires se durcissent avec la baisse du yuan et les fluctuations de la politique monétaire américaine. Par ailleurs, les négociations commerciales multilatérales ont marqué le pas, le cycle de Doha n'ayant pas abouti.

De plus, la question délicate de l'obtention du Statut d'économie de marché (SEM) par la Chine, en décembre 2016, qui aurait pour

effet d'entraîner un désarmement commercial unilatéral des Occidentaux, a conduit à un raidissement des rapports avec Pékin. Ce statut pose la question de la réciprocité des relations commerciales entre les Occidentaux et les grandes puissances émergentes. À son entrée dans l'OMC, en décembre 2001, la Chine avait été enregistrée comme une économie non marchande. La question de son statut devait être réexaminée quinze ans plus tard, soit en décembre 2016. Actuellement, le statut d'économie non marchande permet à ses partenaires commerciaux de se protéger du dumping par l'application de pénalités douanières. La Chine a été frappée par 52 des 68 taxations punitives lancées par Bruxelles, sous forme de droits de douane supplémentaires. Depuis le ralentissement de sa croissance, Pékin exporte sa surproduction industrielle principalement dans les pays occidentaux, ce qui tire les prix vers le bas et multiplie les faillites industrielles. Par exemple, dans le secteur de l'acier, sur la seule année 2015, les exportations chinoises ont augmenté de 20 %.

Les incidences économiques de l'attribution du SEM à la Chine ont fait l'objet de plusieurs études. Les pertes d'emplois pourraient aller de 20 000 (préservation de la majorité des mesures antidumping) jusqu'à 200 000 si l'Union européenne devait renoncer à la plupart des barrières commerciales actuelles. L'Union européenne a donc adopté une nouvelle « batterie » de mesures de défense commerciale, ce qui devrait permettre de maintenir les mesures antidumping. Pour autant, la question des pratiques commerciales de la Chine est loin d'être réglée. L'attribution du SEM pourrait lui permettre de contester ces mesures devant l'OMC, si bien que la modernisation des instruments de défense commerciale ne permettrait de gagner que quelques années avant que le dumping industriel chinois produise pleinement ses effets.

La remise en cause de la mondialisation des échanges est le fait des pays occidentaux

Alors que l'ouverture des frontières économiques a permis de sortir un milliard de personnes de la pauvreté, la contrepartie du développement des échanges mondiaux est la remise en question des rentes dont bénéficiaient les Occidentaux en termes de niveau de vie, notamment pour les économies fondées sur l'endettement, et la pression mise sur les classes moyennes aux États-Unis et en Europe. La mondialisation se trouve ouvertement accusée d'alimenter la stagnation des salaires (la thèse de la fameuse « stagnation séculaire » défendue par Lawrence Summers), de précipiter la désindustrialisation et de priver d'emplois les travailleurs peu qualifiés. La classe moyenne américaine a vu son salaire moyen stagner depuis vingt ans, et une grande partie de l'industrie de la *Rust Belt* a été supplantée par les importations de produits à bas coûts des usines chinoises. Ce déséquilibre dans les échanges se traduit aujourd'hui par une véritable souffrance de la population américaine, touchée par ce phénomène, et se caractérise notamment par l'apparition d'une surmortalité des hommes blancs dans la tranche d'âge de 45 à 65 ans.

La tentation protectionniste des États-Unis s'est révélée, au cours de la dernière campagne présidentielle, lorsque la question du libre-échange s'est imposée comme l'un des principaux thèmes : dans quelle mesure faut-il continuer à s'ouvrir aux échanges ? Faut-il protéger davantage l'innovation et l'industrie américaine ? Faut-il poursuivre les négociations sur les traités de libre-échange dans le Pacifique et avec l'Union européenne ?

Sur ces sujets, Hillary Clinton et Donald Trump se rejoignaient sur des positions qui tranchent avec l'orthodoxie libérale des trente dernières années. Les deux candidats défendaient l'idée qu'une dose de protectionnisme était nécessaire pour protéger l'industrie américaine. « La Chine et le Mexique doivent arrêter de voler nos entreprises et nos emplois », avait lancé Donald Trump lors du premier débat présidentiel. « Nous avons besoin d'accords de libre-échange qui soient justes », avait abondé Hillary Clinton.

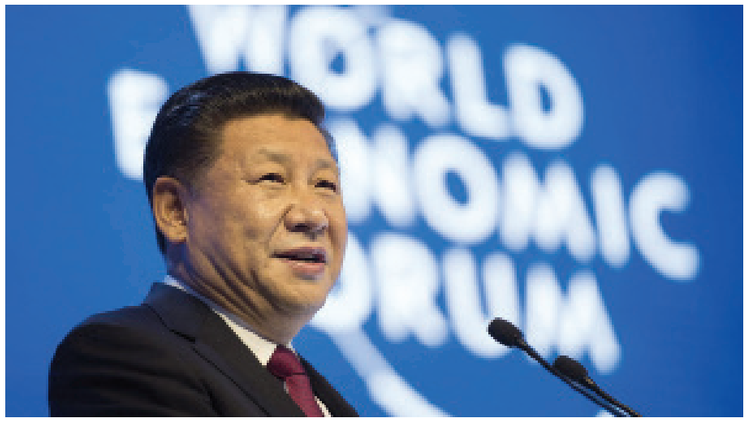
> “Les États-Unis s'enfoncent progressivement dans un isolationnisme commercial de longue durée...”

Donald Trump signant le décret actant le retrait des États-unis du Partenariat TransPacifique.

Les États-Unis s'enfoncent donc progressivement dans un isolationnisme commercial de longue durée. Cette tentation protectionniste, accentuée par l'élection de Donald Trump à la Maison Blanche, s'est incarnée par trois décisions prises récemment par Washington.

En premier lieu, le nouveau président américain, aussitôt arrivé dans le bureau ovale, s'est empressé de se retirer du Traité TransPacifique (TPP), longuement et âprement négocié par son prédécesseur. Le TPP était une pièce maîtresse de la politique du pivot de Barack Obama qui visait à renforcer la présence américaine dans le Pacifique contre la Chine.

Le TPP avait été signé par douze pays riverains du Pacifique (États-Unis, Canada, Mexique, Chili, Pérou, Japon, Malaisie, Vietnam, Singapour, Brunei, Australie et Nouvelle-Zélande) après des années de laborieuses négociations, entamées en 2008. L'objectif était de créer la plus vaste zone de libre-échange au monde. La Chine avait volontairement été exclue des discussions pour freiner son influence croissante, les États-Unis voulant resserrer leurs liens commerciaux avec les pays de la région. Or, le retrait américain offre désormais une occasion unique à Pékin d'imposer son ordre commercial en Asie tout



Xi Jinping lors de son discours au Forum économique mondial à Davos le 17 janvier 2017.

en semant la méfiance au sein des autres États envers les engagements américains futurs.

En second lieu, Donald Trump a confirmé son intention de renégocier les termes de l'ALENA, l'accord commercial liant Washington, Ottawa et Mexico depuis 1994. L'enjeu est de taille pour le Mexique, dont 80 % des exportations sont destinées à son puissant voisin du Nord. Les échanges américano-mexicains ont progressé de manière remarquable, passant de 85 milliards de dollars en 1993 à 532 milliards en 2015. En 2016, une année touristique exceptionnelle, le Mexique a accueilli 35 millions de visiteurs étrangers, dont 14,5 millions de touristes en provenance des États-Unis.

Mais le président américain s'appuie sur le déficit commercial de son pays à l'égard du Mexique (60 milliards de dollars) pour dénoncer l'ALENA. Donald Trump a évoqué de possibles taxes douanières, allant jusqu'à 35 % sur les produits des entreprises qui délocalisent au Mexique pour profiter de sa production à bas coûts. Selon différents calculs économiques, la suppression de l'ALENA entraînerait une contraction de 2,7 % du PIB mexicain, plongeant le pays dans la récession. Dans la négociation qui s'engage, le Mexique est en situation de faiblesse : les exportations mexicaines aux États-Unis représentent près d'un tiers du PIB national, alors que celles des États-Unis vers le Mexique s'élèvent à moins de 2 % du PIB américain. Le Mexique doit faire face à une révision en profondeur de son modèle économique, sa croissance reposant jusqu'à maintenant sur ses liens économiques étroits avec les États-Unis.

Enfin, Washington a indiqué que les négociations du Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement (TAFTA) étaient rompues, alors que ce projet d'accord était censé fixer le cadre technique pour les échanges mondiaux en imposant les normes techniques occidentales. L'enjeu était important pour les pays occidentaux de fixer les futures normes sociales, sanitaires, environnementales qui répondent aux exigences de leurs consommateurs. Le risque est désormais que d'autres acteurs économiques, notamment issus des pays émergents, fixent ces normes qui pourraient être inférieures aux critères occidentaux.

Ces trois décisions fixent le cadre d'un isolationnisme croissant des États-Unis sur les questions commerciales, probablement de nature structurelle.

L'offensive des pays émergents pour le libre-échange : quel avenir pour le libre-échange ?

À l'heure où Donald Trump a interrompu les engagements commerciaux de Washington à l'égard de ses partenaires asiatiques et tance le Mexique, le président chinois, Xi Jinping, prononçait, en janvier dernier, un discours historique à Davos, dans les Alpes suisses.

Prenant à contrepied le regain protectionniste aux États-Unis, le président chinois a défendu la mondialisation et délivré un vibrant plaidoyer en faveur du libre-échange. Profitant du Brexit et de l'arrivée au pouvoir de Donald Trump, sur fond de relents isolationnistes et protectionnistes, Xi Jinping a prôné une mondialisation équilibrée et la poursuite des échanges mondiaux. « Personne n'émergera en vainqueur d'une guerre commerciale », a-t-il lancé.
L'héritier de Mao, chef du Parti communiste chinois, s'est offert le discours dont rêvaient les hommes d'affaires et les multinationales, s'érigeant comme le gardien des libertés commerciales contre le protectionnisme occidental. Devenue la seconde économie mondiale, la Chine doit garantir son ordre commercial, et cette conception mondiale irrigue toutes ses décisions de politique extérieure : la doctrine des Nouvelles routes de la soie, la construction d'une base militaire à Djibouti pour protéger les nombreux investissements en Afrique, la création de banques de développement ou encore les rachats massifs d'entreprises européennes par des capitaux chinois. Pékin, second pôle mondial, assume sa vocation mondiale en devenant la nouvelle référence du libre-échange et le chef de file des grandes puissances exportatrices.

À la suite du retrait des États-Unis du traité transpacifique (TPP) et après un appel en ce sens de l'Australie, la Chine s'est dite prête à accélérer la mise en place de zones de libre-échange alternatives, tout en disant refuser le rôle de « leader » économique mondial.

L'échec du TPP pourrait permettre à Pékin de reconstruire à sa façon la carte des échanges régionaux. Pékin a déjà lancé deux autres projets. Le Partenariat économique intégral régional (RCEP) associe les dix pays membres de l'Association des nations du Sud-Est asiatique (ASEAN) et leurs partenaires régionaux (Chine, Japon, Australie, Inde, Corée du Sud, Nouvelle-Zélande). Comme le TPP, le RCEP vise à supprimer des barrières tarifaires et non-tarifaires, mais affiche beaucoup moins d'ambitions sur les normes environnementales ou sociales. La Chine veut également relancer rapidement les discussions sur son propre projet de Zone de libre-échange transpacifique (FTAAP) visant à rassembler les 21 membres de l'APEC (Forum Asie-Pacifique).

Au sein même de l'ASEAN, la mise en place de la Communauté économique de l'ASEAN en 2015 est une initiative pour transformer la région en une zone de libre circulation des marchandises, des services, des investissements, du travail qualifié et du capital. L'objectif est de mieux insérer les pays de l'ASEAN dans la chaine de valeur et de production mondiale et de leur permettre de bénéficier plus largement des investissements et du commerce régional.

Au-delà du discours chinois à Davos, qui sert également à masquer un durcissement autoritaire du régime et une fermeture aux investissements étrangers, les pays émergents ne pensent pas vivre la fin d'un monde stable, mais se considèrent, au contraire, comme au début d'un cycle de croissance qui doit leur permettre d'atteindre les premières places sur la scène mondiale. Les Chinois, les Brésiliens, les Turcs ou les Nigérians voient, dans ce nouveau monde, de gigantesques opportunités pour émerger, créer de la richesse, voyager et peser de tout leur poids sur les affaires mondiales.

Mais au-delà des perspectives de croissance, la question est aussi celle du cadre commercial avec le niveau de normes sanitaires, sociales et climatiques. Si nous ne souhaitons pas laisser les mains libres à Pékin sur ces sujets, l'Union européenne doit désormais repartir à l'offensive en matière commerciale pour écrire les règles de l'économie mondiale et renouer avec de grands partenaires stratégiques, au premier rang desquels le Canada et la Russie.

Première rencontre du Club Choiseul Digital le 30 novembre 2016.

LANCEMENT DU CLUB CHOISEUL DIGITAL

Le numérique est aujourd'hui partout. Cette révolution digitale à laquelle on assiste remet en cause nos modèles traditionnels. Dans la sphère économique, bien sûr, où de nouveaux métiers émergent et où les plus « traditionnels » doivent être repensés voire se réinventer pour survivre. Mais aussi au niveau de la société dans son ensemble qui est très clairement impactée par l'irruption des réseaux sociaux, par celle de plateformes participatives et de ce que l'on appelle la nouvelle économie.

Anne-Sophie Frenove avec Clément Cézard, Directeur Business Development Europe chez Netflix et premier intervenant du Club Choiseul Digital

Afin de mieux comprendre les évolutions fondamentales actuellement à l'œuvre et d'en évaluer leurs impacts sur les entreprises, sur l'économie au sens large, mais aussi sur la société, l'Institut Choiseul a lancé le Club Choiseul Digital en fin d'année 2016.
Toujours avec cette volonté de ne pas rester cantonné dans un entre-soi forcément réducteur mais au contraire de permettre à ceux qui se parlent peu voire pas du tout de se retrouver, ce nouveau Club accueille, dans un cadre informel favorable au dialogue et à l'échange, tout à la fois des acteurs de l'économie digitale, des représentants de l'industrie traditionnelle mais aussi des personnalités issues de la société (collectivités locales, partis politiques, administrations, régulateurs, etc.) qui tous, de près ou de loin, sont concernés par cette révolution technologique majeure.

3 QUESTIONS À ANNE-SOPHIE FRENOVE

Anne-Sophie Frenove
est directrice des partenariats Europe chez Airbnb & co-animatrice du Club Choiseul Digital

En quoi la révolution digitale marque-t-elle une rupture par rapport à ce que nous avons connu jusque-là ?
Aujourd'hui, force est de constater que le digital est partout. Cette révolution digitale représente un véritable atout. Elle permet de repenser en profondeur nos modèles de société qui semblent être à bout de souffle. En quelques années seulement elle aura permis l'émergence de nouveaux modèles économiques comme le *Freemium*, des innovations majeures et des ruptures technologiques comme l'internet des objets, mais aura aussi entraîné de nouvelles façons de penser la société de consommation et le rapport à la propriété au travers de l'économie collaborative, notamment. Cette révolution crée de nouvelles opportunités pour tous, qu'il s'agisse des acteurs économiques bien évidemment, mais aussi des acteurs politiques et sociétaux. Toutes les activités humaines sont impactées plus ou moins directement par ce phénomène.

Comment la France se compare-t-elle en matière d'innovation et de dynamisme entrepreneurial dans cette nouvelle économie ?
Le France est très dynamique, d'ailleurs, Paris compte maintenant plus de start-ups que Londres et se positionne comme la véritable capitale européenne de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Cette dynamique est la résultante de nombreux facteurs comme l'augmentation constante du nombre et du volume d'investissements, ou encore le soutien de nombreux acteurs publics aux structures d'accompagnement des start-ups. Au-delà, il faut également souligner la qualité de la formation en France qui nous permet de nous appuyer sur un tissu d'ingénieurs très qualifiés, parmi les meilleurs au monde. Néanmoins, nous avons une problématique importante sur la capacité de croissance de nos start-ups. Aujourd'hui nous n'avons pas assez de start-ups d'envergure, capables de concurrencer les acteurs traditionnels. Nos start-ups manquent de financement pour accélérer leur croissance et leur développement international.

Quel rôle assignez-vous au Club Choiseul Digital ?
Il a un rôle de catalyseur, il rassemble des profils très variés, à la fois des *pure-players* du digital, des dirigeants d'entreprises plus traditionnelles, des représentants des pouvoirs publics, ou des membres de cabinets ministériels. Ces rencontres sont un formidable lieu d'échange et de débat sur les problématiques liées au digital et sur l'impact de la révolution digitale sur nos activités respectives. Il permet d'apprendre les uns des autres, de comprendre les problématiques de chacun, de nous nourrir de nos expériences et de réfléchir ensemble pour avoir toujours un temps d'avance sur les transformations à venir.

FOCUS

Les lauréats du Choiseul 100 reçus par François Hollande au palais de l'Élysée, le 21 avril 2016.

//// CHOISEUL 100

UN REGARD SUR LES ÉLITES ÉCONOMIQUES MONTANTES

Le redressement économique de notre pays peut s'appuyer sur tout un tissu de jeunes talents qui, chacun dans leur domaine d'activité, participent au renforcement de la compétitivité de nos entreprises et, plus globalement, de notre économie dans un environnement international, il faut le reconnaître, caractérisé par une lutte commerciale sans retenue et une compétition économique vive pour ne pas dire violente renforcée par l'émergence de nouveaux acteurs aux ambitions démultipliées.

Ainsi, depuis 2013, l'Institut Choiseul publie chaque année le Choiseul 100. Classement unique réalisé en toute indépendance par l'Institut Choiseul, le Choiseul 100 recense les principales personnalités françaises de 40 ans et moins les plus influentes dans le domaine économique, qu'elles soient d'ores et déjà aux commandes des PME les plus dynamiques et florissantes, de nos grandes entreprises et de nos fleurons nationaux ou qu'elles soient en passe d'y prendre toute leur place, au plus haut niveau.

Beaucoup de jeunes entrepreneurs rejoignent chaque année ce classement. Si le passage en cabinets ministériels et par certaines écoles dites prestigieuses peut constituer un sésame, les universitaires et IEP y sont nombreux.

À souligner aussi que, quelle que soit la formation de départ, le passage par l'international est une caractéristique de cette génération de hauts dirigeants qui s'avèrent, plus que leurs anciens, rompus aux arcanes de la mondialisation et des différences culturelles. Si certains entrent dans notre classement, cela signifie que certains le quittent, soit pour avoir été promus à des fonctions gouvernementales, comme cela avait été le cas avec Emmanuel Macron qui avait occupé la première place du Choiseul 100 durant ses deux premières années, soit pour avoir dépassé la limite fatidique des 40 ans. Nous ne les oublierons pas, ils resteront naturellement associés aux événements réguliers qui rassemblent l'ensemble des lauréats et intègrent automatiquement le club des alumni.

Au fil du temps, l'Institut Choiseul est devenu de fait un détecteur de talents. Gageons que ceux qui auront été identifiés contribueront activement au redémarrage économique de notre pays et participeront à la renaissance d'une certaine excellence française.

(de gauche à droite) Angélique Gérard, Emmanuel Macron et Frédéric Mazzella lors du dîner Choiseul 100 du 17 mars 2016.

UN RÉSEAU ACTIF D'ACTEURS DYNAMIQUES

Bien plus qu'un simple classement, le Choiseul 100 est aujourd'hui devenu un véritable club. Ce dernier rassemble plusieurs fois par an celles et ceux qui figurent ou ont figuré dans les différentes éditions, soit près de 400 jeunes dirigeants économiques qui prennent, chaque jour davantage, de responsabilités dans l'économie nationale. L'ambition de ce club est de faciliter la reconnaissance des nouveaux talents français et de promouvoir l'excellence de ces acteurs à fort potentiel, en favorisant les interactions entre ces dirigeants et les partenaires de l'Institut sur le long terme.

Ainsi, ces évènements sont l'occasion d'échanges riches entre des entrepreneurs, des chefs d'entreprise, des dirigeants de grands groupes, d'institutions influentes, ou encore des membres de cabinets ministériels. Ils représentent une occasion unique de rencontres entre ces nouveaux protagonistes de notre économie, et permettent de tisser des liens forts ou d'identifier des opportunités et des synergies pour l'avenir.

Ces initiatives sont rendues possibles par le soutien de partenaires qui accompagnent l'Institut et lui accordent leur confiance : Le Figaro Magazine, Neuflize, Remora Talent Advisory, Roland Berger, Taj, Sopra-Steria et 14 Pyramides Notaires.

À la fois révélateur de talents et réseau d'avenir, le Choiseul 100 incarne à lui seul l'excellence française et démontre que notre pays peut regarder l'avenir avec ambition et optimisme.

Le joaillier Lorenz Baümer, invité d'honneur du dîner Choiseul 100 le 22 septembre 2016.

Nicolas Sarkozy, entouré (de gauche à droite) par Mathieu Gallet, Marie Cheval et Nicolas Houzé lors du dîner Choiseul 100 le 22 septembre 2015.

Jean-Marc Mormeck, sextuple champion du monde de boxe, intervenant lors du dîner Choiseul 100 le 9 décembre 2015.

Le mathématicien et médaillé Fields Cédric Villani, invité d'honneur du dîner Choiseul 100 le 10 décembre 2014, entouré de Delphine Burkli et de Pascal Lorot.

MÉTHODOLOGIE

Fruit d'un travail mené tout au long de l'année, l'Institut Choiseul fait appel à de nombreux experts et spécialistes du tissu économique français pour réaliser cette étude ambitieuse et unique en son genre qui dresse un état des lieux des forces vives de notre économie.

CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ

Seuls les profils répondant à certaines conditions ont été retenus :
- avoir la nationalité française ;
- avoir moins de 40 ans ;
- avoir une contribution active dans l'économie ;
- les élus et membres de gouvernement ne sont pas retenus.

CRITÈRES DE SÉLECTION

Afin de classer les profils retenus, plusieurs critères pondérés ont été pris en compte tels que : les accomplissements (expériences, réalisations, progression), la situation (position, réputation, influence), ou encore le potentiel (créativité, vision, agilité).
La somme des points obtenus dans les différentes catégories de critères précitées détermine la place de chacun des lauréats dans le classement final.
Les 100 premiers sont classés de la 1ère à la 100ème place. Une seconde liste recense les profils classés entre la 101ème et la 200ème place.

3 QUESTIONS A ANGÉLIQUE GÉRARD

Angélique Gérard est PDG de MCRA
Elle a été classée première de l'édition 2015 du Choiseul 100.

Vous incarnez tous l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants qui porte le renouvellement économique en France : le Choiseul 100, selon vous, reflète-t-il cela et pourquoi ?

Angélique Gérard.- Le classement rend hommage aux hommes et aux femmes qui constituent le futur économique de notre pays. Il démontre qu'il ne faut pas nécessairement attendre le poids des années pour mettre en valeur les parcours, encourager et stimuler à la fois les membres du classement mais aussi toutes celles et ceux qui ont envie de s'accomplir. Le Choiseul 100 incarne selon moi une nouvelle France, celle du mérite et de la diversité, une France qui ose, qui est ambitieuse, et ce malgré un contexte difficile.

Quelles ont été les retombées liées au fait d'apparaître dans le Choiseul 100 et d'en être en tête ?

A.G.- Tout d'abord j'aimerais souligner que j'étais 56ème dans la première édition. Cela montre que l'on peut avoir une belle ascension au sein du Choiseul 100. Aussi, j'ai eu la chance de succéder à Emmanuel Macron à cette première place dans l'édition 2015, ce qui m'a apporté une très grande visibilité médiatique. Cette première place a été un élément déclencheur. Ainsi j'ai été sollicitée par de grands groupes et des institutions prestigieuses pour donner des conférences, expliquer mon parcours, ma vision. Cette nouvelle notoriété m'a surtout permis de mettre en lumière mon parcours, le parcours d'une femme entrepreneur, un parcours atypique, à la tête d'un effectif d'environ 7000 salariés qui a accompagné un acteur français majeur des télécommunications dans sa croissance, le Groupe ILIAD (Free & Free Mobile). Et puis j'ai, par ailleurs, été particulièrement surprise par les centaines de mails de félicitations reçus de chefs d'entreprise tout au long de l'année, mais aussi d'anonymes et de jeunes dirigeants qui se sont sentis motivés par mon parcours et qui se sont dit qu'on pouvait sortir des sentiers battus et réussir.

Que vous apporte le Club Choiseul 100 en termes de rencontres, d'opportunités, d'échanges ?

A.G.- Participer au Club Choiseul 100 est pour moi l'occasion de renforcer mon réseau. Par exemple cela m'a permis d'approcher de nombreux acteurs du public comme du privé. Par ailleurs, j'accompagne aujourd'hui de nombreuses start-ups et les *Go between* qui en résultent sont extrêmement intéressants. Les évènements du Club m'ont permis de rencontrer de nouveaux entrepreneurs, et de m'inspirer de leurs réussites, de leurs expériences. Au-delà du Club Choiseul 100, l'Institut organise de nombreux événements prestigieux en France comme à l'international, avec des intervenants de qualité issus du monde politique ou de la société civile. Participer aux activités de l'Institut m'a apporté un éclairage nouveau, m'a permis de m'intéresser aussi à des sujets plus vastes. L'Institut s'efforce de consolider les relations entre les acteurs économiques du public et du privé et je trouve cela extrêmement précieux. Je pense que l'Institut Choiseul fait un travail remarquable et déploie beaucoup d'énergie à la constitution de ce classement et de ces réseaux.

Ils en parlent...

FREDERIC MAZZELLA
Président-directeur général de Blablacar

« Le Choiseul 100 est un classement qui regroupe beaucoup d'hommes et de femmes très talentueux. Évidemment ça me fait très plaisir d'en être le lauréat. Le fait que ce soit un entrepreneur qui en soit à la tête montre un changement sociétal. Il y a une vraie mixité dans le Choiseul 100 et une vraie complémentarité entre toutes les personnes qui le constituent. Ce qui nous unit tous, dans ce classement, c'est la volonté d'entreprendre, d'apprendre, de construire ensemble. On est tous entrepreneurs dans nos domaines, toutes celles et ceux qui composent le Choiseul 100 sont des personnalités inspirantes, qui mettent beaucoup d'énergie à construire quelque chose qui a du sens, qui portent des valeurs positives, et qui dynamisent l'économie française. Ce qui est important dans le Choiseul 100, c'est de voir qu'il regroupe beaucoup de domaines complémentaires et divers. Il regroupe tous les secteurs aussi bien des nouvelles technologies, que de l'industrie, la finance… même la politique. Le Choiseul 100 prouve que la relève est assurée.
Les évènements du Club Choiseul 100 sont une occasion unique de rencontres, et sont porteurs d'opportunités. Ils permettent de se rendre compte qu'ensemble on est plus fort, on réfléchit mieux, on va plus loin, et que l'on peut être plus ambitieux. C'est une source d'inspiration très forte pour construire des projets d'avenir. Le Choiseul 100 c'est l'énergie dont on a besoin, c'est le rebond pour la France de demain. »

GUILLAUME ROQUETTE
Directeur de la rédaction du *Figaro Magazine*

« C'est devenu un rendez-vous. Comme chaque année depuis 2013, Le *Figaro Magazine* publie en exclusivité dans ses colonnes le classement du Choiseul 100 des jeunes leaders français. 100 personnalités au parcours professionnel déjà brillant mais dont l'avenir s'annonce plus exceptionnel encore.
Dans le jargon de la presse, on baptise « marronniers » les sujets qui reviennent régulièrement, mais tout l'intérêt du Choiseul 100 est d'être le contraire d'un marronnier puisque les personnalités qu'il distingue se renouvellent chaque année. À chaque nouveau palmarès, on plonge dans le classement pour découvrir de nouvelles têtes, voir qui l'on connaissait déjà, admirer une trajectoire spectaculaire... Un plaisir pour les heureux élus mais aussi pour les lecteurs du *Fig Mag*.

Dans cette période compliquée, et pour tout dire un peu grise, le Choiseul 100 est une formidable leçon d'optimisme, un concentré d'énergie. Qu'ils soient premiers de la classe, sortant des meilleures grandes écoles à l'issue de concours parmi les plus sélectifs au monde, ou qu'ils aient imposé leur succès par des parcours hors norme, (redonnant espoir à tous les parents d'enfants en délicatesse avec les études !), les lauréates et lauréats du Choiseul 100 nous rappellent que notre pays est encore capable du meilleur. »

« Ils ont du talent, de l'ambition à revendre, et l'envie de croquer l'avenir à pleines dents. Occupant des postes clés dans la galaxie du pouvoir économique, ils font partie de l'élite des affaires alors que leur visage n'a pas encore pris une ride. Parmi eux se trouvent à n'en point douter, de futurs PDG du CAC 40, de grands banquiers, des serial entrepreneurs qui créeront les emplois dont la France a tant besoin… »

« Un document riche d'espérances, alors que la moyenne d'âge, dans les états-majors des grands groupes, frise les 60 ans ! »

Le Figaro Magazine, 26 avril 2013

« Le Choiseul 100 serait-il en passe de devenir le club de l'élite de demain ? Une sorte de groupe Bilderberg des moins de 40 ans ? Le Siècle de la nouvelle génération ? »

Le Figaro Magazine, 27 février 2015

« On ne saurait passer sous silence les dîners que l'Institut Choiseul organise tous les trimestres. Le nombre de places est limité à 120 participants : on s'y bouscule pour en être, et écouter l'invité du jour. Parmi les récents orateurs : Jacques Attali, le champion du monde de boxe Jean-Marc Mormeck, le mathématicien Cédric Villani, ou encore Nicolas Sarkozy. Des dîners qui ressemblent à s'y méprendre à ceux du Siècle (le grand rendez-vous des élites)… avec moins de cheveux gris. »

Le Figaro Magazine, 4 mars 2016

« Le Choiseul 100 est une sorte de *Who's Who* de ceux qui feront la croissance, l'emploi et, on l'espère, la prospérité de la France dans les années à venir. »

« Un publicitaire célèbre a osé lancer de façon caricaturale que l'on n'avait pas réussi si l'on n'avait pas sa Rolex au poignet à 50 ans ! Faudra-t-il dire un jour que l'on a raté sa carrière professionnelle si l'on n'a pas figuré avant son 40ème anniversaire dans le Choiseul 100 ? »

Le Figaro Magazine, 7 février 2014

Mohammed Dewji, Pierre Gattaz, Pascal Lorot et divers hautes personnalités africaines.

PRIX DE L'ENTREPRENEUR AFRICAIN DE L'ANNÉE

L'Institut Choiseul associé aux « Prix de l'Entrepreneur - Business Africa »

À l'occasion du premier « Forum de la jeunesse et de l'entrepreneuriat Afrique & France » le 7 décembre dernier au siège du MEDEF à Paris, l'Institut Choiseul a été associé aux « Prix de l'Entrepreneur – Business Africa », portés par l'AGYP (programmes pour la croissance et la jeunesse actives lancés par le MEDEF) et dont l'ambition est de récompenser la réussite entrepreneuriale de personnalités africaines sur le continent africain ou sur le continent français.

À cette occasion, Mohammed Dewji, PDG du groupe tanzanien MeTL et lauréat du Choiseul 100 Africa de l'Institut Choiseul, a reçu des mains de Pierre Gattaz le Prix de l'Entrepreneur de l'année.

À l'issue de la cérémonie, Mohammed Dewji s'est rendu au Cercle de l'Union Interalliée où il a participé en qualité d'invité d'honneur au dîner de fin d'année du Choiseul 100 France. À cette occasion, il a exposé sa vision de l'avenir de l'Afrique et a pu échanger avec les quelque 150 lauréats présents à cette occasion.

Pierre Gattaz remet le prix de l'entrepreneur africain de l'année à Mohammed Dewji au siège du Medef le 7 décembre 2016.

Mohammed Dewji était également l'invité d'honneur du dîner Choiseul 100 le 7 décembre 2016.

Pascal Lorot, Mohammed Dewji et Pierre Gattaz.

DECEMBRE 2016

15 CLUB SANTÉ

Avec Claude Evin, Ancien ministre des Affaires sociales et de la Santé

14 CLUB ENERGIE

Avec Julien Aubert, Co-président du Groupe d'études Énergies à l'Assemblée nationale

7 CHOISEUL 100
Dîner du Choiseul 100 avec Mohammed Dewji, Président-directeur général de MeTL Group, comme invité d'honneur et intervenant

7 PRIX DE L'ENTREPRENEUR AFRICAIN DE L'ANNÉE
L'Institut Choiseul associé aux « Prix de l'Entrepreneur - Business Africa » organisés par le Medef

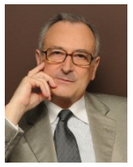
7 CLUB CHOISEUL

Avec Manuel Flam, Directeur général du Groupe SNI et Président du directoire de Grand Paris Habitat

NOVEMBRE 2016

30 CLUB DIGITAL
Avec Clément Cézard, Directeur Business Development Europe chez Netflix

25 CLUB SANTÉ



Avec André Syrota, Co-président du plan « Médecine du futur », Ancien Président-directeur général de l'Inserm

23 SONDAGE CHOISEUL
Publication du sondage commandé à Harris Interactive par l'Institut Choiseul sur la perception des Français de la politique étrangère de notre pays et de ce que devraient être les axes et les priorités diplomatiques de la France

OCTOBRE 2016

26 CLUB SANTÉ
Avec Lionel Collet, Président du conseil d'administration de l'Agence nationale de santé publique (ANSP)

25 CLUB ENERGIE

Avec Jean-Bernard Lévy, Président-directeur général du Groupe EDF

20 CLUB SANTÉ
Avec Jean-Louis Koeck, Chef du service de biologie clinique et du centre de vaccinations internationales à l'Hôpital Robert Picqué

10 GÉOÉCONOMIE

Publication du numéro 81 de Géoéconomie, avec un dossier spécial sur la Chine et ses stratégies géoéconomiques à l'international.

OCTOBRE 2016

5 — CLUB CHOISEUL AFRICA
Avec Hisham El-Khazindar, Directeur général et co-fondateur de Qalaa Holding (Égypte)

3 — CHOISEUL 100 AFRICA

Publication du classement des cent jeunes leaders de l'économie africaine les plus talentueux de leur génération

SEPTEMBRE 2016

22 — CHOISEUL 100
Dîner du Choiseul 100 avec le joaillier Lorenz Baümer comme invité d'honneur

20 — CLUB CHOISEUL

Avec Jean-Philippe Puig, Président-directeur général du Groupe Avril

AOÛT 2016

17 — ÉTUDE HAVAS HORIZONS

Publication de l'étude « Financer la croissance africaine à l'horizon 2020 : Perception des investisseurs internationaux », réalisée conjointement par l'Institut Choiseul et Havas Worlwide Paris

JUIN 2016

9 — CLUB SANTÉ
Avec Jean-François Thébaut, Membre du collège de la Haute Autorité de Santé et Président de sa Commission amélioration des pratiques professionnelles et de la sécurité des patients

8 — CLUB CHOISEUL

Avec Ross McInnes, Président du Conseil d'administration de Safran

8 — CHOISEUL 100
Dîner du Choiseul 100 avec Luc Ferry, Ancien ministre et essayiste, comme invité d'honneur

2&3 — CHOISEUL AFRICA SUMMIT
Troisième édition du Choiseul Africa Summit, organisée à Paris

MAI 2016

15 — GÉOÉCONOMIE

Publication du numéro 80 de Géoéconomie, avec un dossier spécial sur l'innovation

AVRIL 2016

14 — CLUB SANTÉ
Avec Agnès Romatet-Espagne, Directrice des entreprises, de l'économie internationale et de la promotion du tourisme DGM/DEEIT au ministère des Affaires étrangères

3 — GÉOÉCONOMIE

Publication du numéro 79 de Géoéconomie, avec un dossier spécial sur les femmes dans l'économie

MARS 2016

31 — CLUB CHOISEUL
Avec Philippe Houzé, Président du directoire du Groupe Galeries Lafayette

29 — CLUB CHOISEUL AFRICA

Avec Son Excellence Ameenah Gurib-Fakim, Présidente de la République de Maurice

17 — CHOISEUL 100
Dîner du Choiseul 100 avec les interventions de Frédéric Mazzella et Angélique Gérard, respectivement à la tête du Choiseul 100 en 2015 et 2016

16 — CLUB CHOISEUL
Dîner autour de Philippe Vayssettes, Président du directoire de la banque Neuflize OBC

4 — CHOISEUL 100 FRANCE

Publication du classement des cent jeunes leaders de l'économie française les plus talentueux de leur génération

FÉVRIER 2016

15 — CLUB SANTÉ

Avec François Bricaire, Médecin chef du service des maladies infectieuses et tropicales de l'Hôpital Pitié-Salpêtrière à Paris

12 — CLUB CHOISEUL AFRICA
Avec Jalloul Ayed, Banquier international, Ancien ministre des Finances de Tunisie

9 — CLUB CHOISEUL

Avec Patrice Caine, Président-directeur général de Thales

11 — CHOISEUL ENERGY INDEX

Publication de l'étude sur la compétitivité et la performance des politiques énergétiques des États

JANVIER 2016

20 — CLUB CHOISEUL
Avec Wilfried Verstraete, Président du directoire du Groupe Euler Hermes

13 — GÉOÉCONOMIE

Publication du numéro 78 de Géoéconomie, avec un dossier spécial sur la gastronomie dans les relations internationales

REVUE DE PRESSE

Forbes AFRIQUE

4 mars 2016

« Depuis 2014, et sa première édition, le classement Choiseul 100 Africa s'est imposé comme une véritable référence dans le paysage économique du continent. »

LE FIGARO magazine

4 mars 2016

« Ils ont moins de 40 ans et occupent des postes clés au sein de l'économie française. Le Figaro Magazine a demandé aux lauréats du très élitiste classement Choiseul 100 leurs idées pour faire bouger la France. »

Les Echos

28 décembre 2016

« Oui, l'Afrique peut devenir un eldorado des énergies nouvelles » : tribune de Jean-Philippe Dorent et Pascal Lorot.

Le Journal du Dimanche

Dans le JDD, Pascal Lorot, aux côtés de Jean-Louis Borloo, Jack Lang et Yves-Justice Djimi, publie une tribune pour que la France reprenne un rôle précurseur en Afrique.

14 janvier 2017

CNBC AFRICA

5 octobre 2016

Pascal Lorot est l'invité d'honneur de la grande chaîne télévisée panafricaine anglophone CNBC Africa.

LA LETTRE DE L'Expansion

21 novembre 2016

« Afin d'alimenter le débat sur la présidentielle, l'Institut Choiseul, présidé par Pascal Lorot, vient de réaliser avec Harris Interactive une enquête sur les Français et leur perception des relations internationales. »

l'express

21 septembre 2016

« Le Tapis rouge ! Au tout début de juin dernier, il a été déroulé par de grandes institutions politiques françaises pour accueillir les lauréats sélectionnés par l'Institut Choiseul. Manuel Valls à Matignon, Valérie Pécresse à la région Ile de France, et Anne Hidalgo à la Mairie de Paris ont pris le temps de discourir devant la nouvelle élite africaine et d'échanger avec ces leaders économiques en pleine ascension. »

développement

BOURGEONS D'AFRIQUE

Les jeunes dirigeants africains sélectionnés par l'Institut Choiseul ont une lourde responsabilité : assurer le décollage de leur continent. Trouveront-ils en Europe du soutien ou de la défiance ?

PAR CHRISTOPHE BARBIER

« UNE GÉNÉRATION PREND LE POUVOIR ÉCONOMIQUE »

Challenges

10 mars 2016

« Ils sont jeunes, férus de technologie et ont déjà un coup d'avance pour profiter du boom de l'économie et d'internet sur le continent. Zoom sur ces jeunes entrepreneurs par ailleurs lauréats du Choiseul 100 Africa. »

Le Monde

En tournée en Afrique de l'Ouest du 28 au 31 octobre, le premier ministre français Manuel Valls écrit pour « Le Monde » ce texte depuis Accra, capitale du Ghana. « Il faut soutenir la jeunesse africaine qui entreprend, comme je l'ai fait en juin dernier, en recevant les 100 jeunes chefs d'entreprise lauréats de l'Institut Choiseul, issus de 44 pays africains, anglophones et francophones. Il reste tant à faire pour bâtir des ponts entre nos deux continents. »

30 octobre 2016

PARIS MATCH

28 mars 2016

« Tout le monde se les arrache. Ces icônes de la réussite africaine incarnent l'espoir d'un monde meilleur. Les 2 et 3 juin prochains, une petite centaine d'entre eux sera présente à Paris, invitée par l'Institut Choiseul. »

A 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 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.

En étant un identificateur de talent à travers notamment le *Choiseul 100* et le *Choiseul 100 Africa*, 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 :
Pascal Lorot
Jean-François Daguzan
Gérard Bonos
Guillemette Arsac
Christian Gambotti
Charlène Colloca

Contributeur :
Agence Lanostra
Conseil en communication

EN 2016, ILS NOUS ONT FAIT CONFIANCE

AG2R LA MONDIALE
Capgemini CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING
CARBON HOLDINGS
GROUPE Casino NOURRIR UN MONDE DE DIVERSITÉ
CASABLANCA FINANCE CITY
CHARGEURS
CHRISTIE'S
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
Galeries Lafayette
Big Tech - Security - Business Process - IT governance GENERAL COMPUTECH IT Management & Security
LINAGORA
ENGIE
DANONE
EDF
ENEDIS L'ELECTRICITE EN RESEAU
medicen PARIS REGION
Neuflize OBC ABN AMRO
NSIA TECHNOLOGIES
OCP
PARIS & CO
14 PYRAMIDES NOTAIRES
QALAA HOLDINGS
REMORA Talent Advisory PARIS . HONG-KONG
Roland Berger
SANOFI
sanofi pasteur MSD
GROUPE SNI
Taj
sopexa
Fondation Cartier pour l'art contemporain
CHAMPAGNE TAITTINGER Reims
SOGETI
VICAT
voyages sncf.com
YVES ROCHER
sopra steria

Le futur se construit avec Vicat

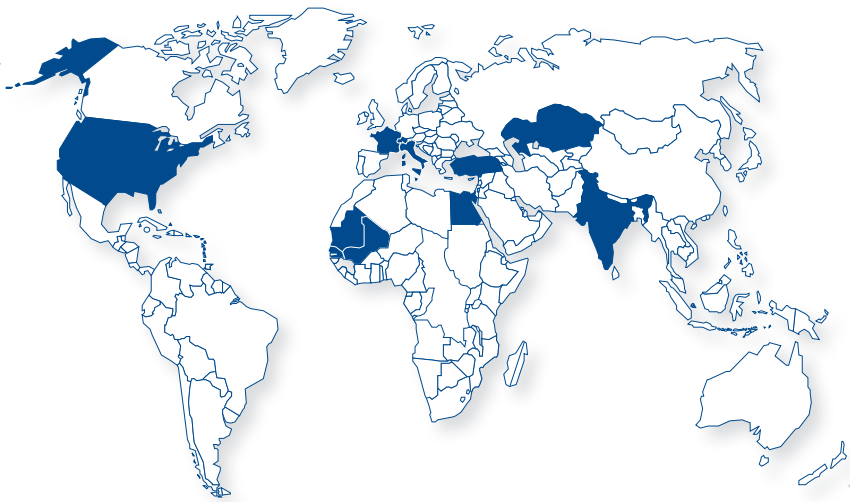
Cimenterie de Bharathi Cement, Andhra Pradesh, Inde

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