

# CHOISEUL MAGAZINE

9

**DOSSIER SPÉCIAL**

## CHOISEUL AFRICA BUSINESS FORUM

### **CHOISEUL RUSSIA**

Retour sur les initiatives Choiseul Russia en 2019

### **ENTRETIENS**

MICKAËL NOGAL - « Louer en confiance »

ISABELLE BÉBÉAR - Bpifrance: Point d'entrée unique pour les entrepreneurs !

### **AVEC AUSSI**

Les tribunes d'Anne Sophie Sancerre, Jean-Marc Danton et Angélique Gérard  
Kabiru Rabi, nouveau numéro 1 du classement *Choiseul 100 Africa*

La nouvelle formule du *Choiseul Ville de demain*

Le livre de Marguerite Bérard: *Le Siècle d'Assia*

**& TOUTE L'ACTUALITÉ CHOISEUL**





# Maitriser le risque pour accompagner votre croissance

Depuis plus de 150 ans, Marsh, leader mondial du conseil en risques d'entreprise et du courtage d'assurance, accompagne les entreprises quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leurs types de risques.

Tour Ariane, Paris La Défense | [marsh.fr](http://marsh.fr)



# L'ÉDITO

DE PASCAL LOROT



Cette neuvième édition du *Choiseul Magazine* est tout d'abord pour moi l'occasion de vous adresser à toutes et à tous, chers amis, une excellente année 2020. Je formule le souhait que celle-ci soit riche en projets et en réussites pour chacun d'entre vous. Ce numéro est aussi l'occasion de revenir sur les grands rendez-vous de ces derniers mois, qui à bien des égards, ont été décisifs pour l'Institut Choiseul.

En octobre dernier, j'ai eu le plaisir de retrouver beaucoup d'entre vous à Nice, pour la première édition du *Choiseul Africa Business Forum*. Avec près de six cents participants de haut-niveau, quarante-neuf pays représentés et des échanges très constructifs, le succès a été au rendez-vous.

Alors qu'on ne compte plus le nombre de salons et conventions dédiés à la coopération entre l'Afrique et l'Europe, le *Choiseul Africa Business Forum* a su se faire une place dans le paysage et imposer sa singularité, faite d'optimisme et de ce que j'appellerais « l'esprit Choiseul ».

L'optimisme, c'est donner à voir une autre image du continent, à savoir une Afrique innovante, conquérante et pleinement tournée vers l'avenir. Nous avons conçu cet événement pour mettre en avant les africains moteurs du changement, à l'instar des lauréats et alumni du classement *Choiseul 100 Africa*. L'esprit Choiseul ensuite, c'est une ambiance club, propice à des nouvelles rencontres et opportunités d'affaires. Pour celles et ceux qui auraient manqué la première édition, rendez-vous les 8 et 9 octobre prochains sur la Côte d'Azur pour la deuxième édition !

En plus de nos activités avec l'Afrique, nous avons accéléré le développement de notre réseau en Russie. Quelques mois après le lancement du Choiseul 100 Russia à Moscou, une importante délégation de lauréats s'est rendue à Paris à l'automne, signe de l'intérêt réciproque des leaders économiques et politiques de nos deux pays. À l'heure où l'instabilité géopolitique requiert davantage de dialogue et la recherche de nouveaux partenaires, l'Institut Choiseul est aux avant-postes de cette dynamique de rapprochement.

Si nos projets internationaux prospèrent, c'est n'est pas au détriment de nos activités en France, bien au contraire. À travers nos clubs thématiques et les dîners de nos différents réseaux, nous continuons et continuerons à favoriser les rencontres, les échanges et les synergies, toujours reconnaissants de votre fidèle soutien.

J'espère vous voir prochainement à nos événements et vous renouvelle mes vœux pour cette année 2020.



# SOMMAIRE



## 6 ENTRETIENS CHOISEUL

**MICKAËL NOGAL**

*« Louer en confiance »*

**ISABELLE BÉBÉAR**

*Bpifrance : le point d'entrée unique pour les entrepreneurs !*

## 10 LE LIVRE DE...

**MARGUERITE BÉRARD**

*Le Siècle d'Assia*

## 15 LES TRIBUNES CHOISEUL

**ANNE-SOPHIE SANCERRE**

**JEAN-MARC DANTON**

**ANGÉLIQUE GÉRARD**

## 22 DOSSIER CHOISEUL AFRICA BUSINESS FORUM

avec

**PASCAL LOROT**

**CHRISTIAN ESTROSI**

*Maire de Nice et Président de la Métropole Nice Côte d'Azur*

**Le forum en chiffres**

**Galerie de photos**

## 30 CHOISEUL 100 AFRICA 2019

**Statistiques du classement**

**La cérémonie en photos**





34



38



40

## 32 FOCUS ÉCOBAROMÈTRE CHOISEUL AFRICA

Les principaux engagements  
de l'Écobaromètre

## 34 RETOUR SUR LES INITIA- TIVES CHOISEUL RUSSIA

## 38 CHOISEUL VILLE DE DEMAIN

Présentation de la  
nouvelle formule

avec

**BUSINESS IMMO &  
PASCAL LOROT**

## 40 GÉOÉCONOMIE

« Le C-919, un A300 chinois ? »

**JEAN-PAUL MARÉCHAL**

## 44 L'AGENDA CHOISEUL



# L'ENTRETIEN

//////////////////// MICKAËL NOGAL

Né à Toulouse de parents espagnols, **Mickaël Nogal** est élu député de Haute-Garonne et vice-président de la commission des Affaires économiques à 26 ans. Proche du Président de la République Emmanuel Macron, qu'il a rejoint dès 2014, il s'est imposé comme le référent de la majorité sur les questions de logement. Il a notamment été responsable de la loi ELAN adoptée fin 2018.

Mickaël Nogal s'implique également sur les questions de sécurité, d'intelligence économique et d'égalité femmes-hommes. Il est auditeur de la 31<sup>ème</sup> session nationale de l'INHESJ.



## « LOUER EN CONFIANCE »

**Institut Choiseul: Le Premier ministre Édouard Philippe vous a nommé parlementaire en mission auprès du Gouvernement pour une amélioration des rapports locatifs entre propriétaires et locataires et pour une évolution des agences immobilières en France. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?**

**Mickaël Nogal:** Je travaille depuis le début du mandat sur les questions de logement, d'urbanisme et de cohésion des territoires. En novembre 2018, la loi ÉLAN (Évolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique) - dont j'ai été le responsable pour la majorité à l'Assemblée - a été promulguée par le Président de la République. Cette loi vise à favoriser la construction, repenser le modèle des organismes HLM et développer de nouveaux outils d'aménagement du territoire tels que le Plan Action Cœur de ville pour redynamiser nos centres-bourgs. Le Premier ministre Édouard Philippe et le ministre du Logement, Julien Denormandie, m'ont par la suite demandé de travailler plus spécifiquement sur le parc

locatif privé. J'ai donc été missionné en décembre 2018 pour une période de 6 mois durant laquelle j'ai entendu l'ensemble des parties prenantes et réalisé de nombreux déplacements sur le terrain. Mon rapport, présenté en juin 2019, compte 37 propositions visant à réconcilier les propriétaires et les locataires. Certaines mesures sont de nature législative, réglementaire, fiscale ou relèvent de l'information vis-à-vis de nos concitoyens. Je déposerai dans les prochains jours ma proposition de loi qui reprendra deux mesures phares.

**IC: Vous proposez en effet que le dépôt de garantie soit consigné auprès d'un organisme tiers agréé. Comment envisagez-vous la mise en œuvre de cette mesure et le financement de ce fonds ?**

**MN:** Il faut savoir qu'aujourd'hui, 65% des conflits entre les propriétaires-bailleurs et les locataires sont liés au dépôt de garantie. La conservation du dépôt de garantie par le bailleur est le principal ressort de la méfiance du côté des locataires. En

réaction, le non-paiement du dernier mois de loyer tend à devenir la règle, ce qui ne fait qu'accentuer la tension. Pour mettre fin à une exception française qui favorise ces conflits, je propose que les dépôts de garantie – qui sont une créance du locataire – soient consignés auprès d'organismes tiers. Les agents immobiliers, dont une partie séquestre déjà ces fonds, demandent à bénéficier de l'ensemble des dépôts de garantie. Quoiqu'il en soit, ces fonds ne pourront être libérés que sur la base d'un accord entre propriétaire et locataire. Un moyen supplémentaire de favoriser le dialogue et réduire les conflits qui minent le quotidien de chacun.

**IC: La seconde proposition phare de ce projet de loi est la garantie des loyers impayés. Cependant, certains professionnels semblent inquiets concernant son application, pouvez-vous nous détailler cette initiative ?**

**MN:** Lorsque vous écoutez les propriétaires-bailleurs, tous vous disent que leur principale crainte repose





Mickaël Nogal à la tribune de l'Assemblée nationale lors de l'adoption de la loi ÉLAN.

sur les retards et impayés de loyers et sur la possible dégradation de leurs biens. Ces propriétaires, dont les deux tiers louent de particu-

le numérique ne remplace pas l'humain. Et c'est encore plus vrai pour un sujet aussi sensible que celui du logement, intrinsèquement lié au

“

*Les agents immobiliers, boudés par les propriétaires et les locataires, ont compris la nécessité de faire évoluer le métier de la gestion locative pour passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats.*

”

lier à particulier, demandent à être mieux protégés et sécurisés dans la mise en location et la gestion de leur bien. Plusieurs études récentes nous montrent que 70 % d'entre eux seraient prêts à passer par un agent immobilier si ce dernier leur garantissait le paiement des loyers à date fixe et la remise en état de leur bien. Les agents immobiliers, boudés par les propriétaires et les locataires, ont compris la nécessité de faire évoluer le métier de la gestion locative pour passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats.

**IC: Cette loi a pour vocation de remettre l'agent immobilier au cœur de la relation locative. Quelle en sera la plus-value pour les bailleurs et les locataires ?**

**MN:** Nous vivons dans une société qui a tendance à tout désintermédier, notamment grâce au développement de nouveaux outils numériques. Mais

vécu et à l'affect. Or, on constate malheureusement que sur le marché des particuliers, les droits et les devoirs de chacune des parties sont moins bien respectés. Il s'agit d'ailleurs souvent d'une méconnaissance du cadre légal et réglementaire plus que d'une mauvaise foi des propriétaires ou des locataires.

Nous avons donc besoin de professionnels mieux formés, plus rigoureux, qui offrent un réel service aux deux parties. Les contrôles auxquels ils sont régulièrement soumis par les autorités sont un gage de confiance pour les particuliers. Mais c'est aussi à eux d'innover

pour proposer des services de qualité à des coûts attractifs pour répondre aux attentes des Français.

**IC: Vous faites de la lutte contre les discriminations l'une de vos priorités. En quoi le nouveau modèle que vous proposez permet de s'attaquer à ce fléau ?**

**MN:** La discrimination zéro doit être notre objectif commun. Il est par exemple inacceptable que pour les logements loués par des particuliers, le taux de discrimination monte à 87%, selon un récent rapport de SOS Racisme. Bien que les professionnels ne soient pas tous exemplaires, ces chiffres sont bien moins importants et nous travaillons pour mettre fin à cette discrimination. Dans une opération de testing réalisée par l'association auprès de neuf réseaux d'agences immobilières, elle démontre des pratiques bien différentes. Le nouveau modèle que je propose, basé sur la sécurisation totale du propriétaire, va lever ses craintes principales à l'origine de nombre de discriminations. Dans la mesure où il sera

sécurisé contre les impayés et les dégradations, les critères de sélection toujours plus restrictifs, qui ne correspondent plus à l'évolution de notre société, seront assouplis pour enfin rétablir la confiance entre le propriétaire et le locataire. ■



Mickaël Nogal et Julien Denormandie, ministre du Logement, en discussion avec des étudiants étrangers à Toulouse le 14 avril 2019.





# L'ENTRETIEN

ISABELLE BÉBÉAR

*Isabelle Bébéar a rejoint Bpifrance en 2001. Elle est Directrice des affaires internationales et européennes de Bpifrance. Précédemment, elle a occupé les fonctions de Directrice du business développement et de l'accompagnement des PME, Directrice des investissements dans les fonds régionaux et dans les fonds du sud de la Méditerranée. Isabelle a aussi travaillé dans l'industrie pharmaceutique en tant que Responsable des ressources humaines à l'international.*

*Isabelle est diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion, elle est Chevalier de l'Ordre National du Mérite depuis 2014 et elle est membre du Comité Stratégique de l'Institut Choiseul.*

## BPIFRANCE : LE POINT D'ENTRÉE UNIQUE POUR LES ENTREPRENEURS !

**Institut Choiseul: L'Afrique a toujours été au cœur de la stratégie internationale de Bpifrance. Pouvez-vous nous détailler les actions de Bpifrance sur le continent africain ?**

**Isabelle Bébéar:** Depuis sa création en 2012, Bpifrance fait montre d'une volonté forte d'être présent sur le continent africain qui représente un immense marché d'opportunités et d'échanges entre nos entreprises françaises et les entreprises africaines à fort potentiel.

À ce titre, Bpifrance soutient les entreprises françaises souhaitant se développer sur le continent africain avec une large palette de solutions telles que des outils de financement à l'export ; de l'assurance à la prospection ou de l'assurance-crédit pour les projets internationaux et l'accompagnement de sociétés françaises en hyper croissance souhaitant accentuer leur développement à l'international.

Par ailleurs, Bpifrance est présente directement sur le terrain grâce à son équipe dite « Expertise à l'internationale ». Son rôle: écouter et accompagner des pays étrangers afin de les aider à créer ou développer leurs propres

outils de financement de leur économie: soit pour développer un écosystème innovant, soit pour développer un écosystème entrepreneurial créateur d'emplois, en favorisant l'accès au crédit bancaire pour les PME/TPE.

Tous ces entrepreneurs grandissent et recherchent des fonds pour le développement de leurs activités. *EuroQuity*, plateforme numérique développée par Bpifrance, met en relation les porteurs de projets et les investisseurs. Avec plus de 20 000 utilisateurs en France, en Europe et en Afrique, l'équipe *EuroQuity* est le partenaire des entreprises en croissance.

Enfin, Bpifrance réalise des prises de participation dans des fonds de capital investissements dédiés au continent africain, lesquels investissent dans des start-up, des PME et des ETI africaines à fort potentiel de croissance.

**IC: Bpifrance était partenaire du Choiseul Africa Business Forum qui s'est tenu en octobre à Nice et partage la même vision que l'Institut Choiseul: accompagner l'essor économique de l'Afrique. En quoi consiste l'action de Bpifrance pour l'accompagnement et le conseil des PME**

**qui sont un véritable moteur de croissance pour le continent ?**

**IB:** Depuis 2003, Bpifrance a investi environ 200 millions d'euros dans 25 fonds de capital investissement africains, principalement au travers de son dispositif d'investissement dénommé *Averroès*, en partenariat avec *Proparco*. Par le biais de ces fonds de capital investissement, Bpifrance a soutenu à ce jour près de 150 entreprises africaines, principalement des PME, mais aussi plus récemment des start-up, tant en Afrique du nord qu'en Afrique subsaharienne, dans un grand nombre de secteurs essentiels à la croissance du continent.

Les fonds de capital investissement sélectionnés par Bpifrance se distinguent par l'excellente connaissance terrain de leurs équipes d'investissement. Ces dernières ont permis de hisser de nombreuses entreprises africaines au rang de leader national, voir régional, grâce à leur accompagnement au quotidien de ces entreprises, tant au niveau opérationnel que dans la mise en place d'une bonne gouvernance. À titre d'illustration, à la suite de nos prises de participation dans ces fonds de capital investissement, les sociétés africaines



soutenues par ces fonds ont vu augmenter leur chiffre d'affaire de 37% en moyenne.

Pour rappel, notre activité historique de soutien au marché du capital investissement africain s'inscrit dans la droite ligne du discours du Président Macron à Ouagadougou en novembre

“ *Le taux de bancarisation en Afrique a triplé en seulement 10 ans grâce à l'émergence d'applications mobiles.* ”

2017, qui avait notamment annoncé la création d'un fonds d'1 milliard d'euros pour les PME africaines. C'est dans ce cadre que Bpifrance lance un nouveau véhicule d'investissement d'une taille cible de 100 millions d'euros, ouvert à des souscripteurs tiers, qui à terme soutiendra environ 150 PME, ETI et start-up africaines sur l'intégralité du continent.

**IC: Vous avez accompagné de nombreuses entreprises à se développer en Afrique, quelles sont selon vous les défis et enjeux économiques pour le continent africain ?**

**IB:** La démographie est l'un des défis majeurs pour le continent dont la population devrait doubler d'ici 2050. En effet, cette population jeune représente chaque année 30 millions de nouveaux entrants sur le marché du travail.

Comment y répondre? En intervenant à la racine afin de créer des emplois pérennes, en facilitant l'accès des TPE/PME au crédit bancaire notamment avec l'action de l'Expertise à l'International de Bpifrance. Il faut également faciliter l'accompagnement des entrepreneurs pour rendre les dossiers plus « bancable ». C'est la raison pour laquelle nous mettons à disposition, auprès de certaines entités africaines, le *e-learning* Bpifrance afin que chaque entrepreneur puisse s'autoformer sur la thématique de son choix, à son rythme.

Le financement de l'innovation nous apparaît également comme un défi d'envergure. En effet, des solutions

technologiques innovantes développées par des start-up locales peuvent permettre d'apporter des réponses concrètes à certaines inégalités sur le continent, telles que la faible inclusion financière de la plupart des populations africaines. À ce titre, le taux de bancarisation en Afrique a triplé en seulement 10 ans grâce à l'émergence d'applications mobiles.

Enfin, il est évident que le développement des infrastructures permettant le renforcement du tissu économique local et régional reste un défi majeur du continent, tout comme la coopération régionale et inter-régionale qui doit tendre vers un modèle plus inclusif et ainsi réduire les barrières à l'entrée des entreprises.

**IC: Avec Bpifrance, vous intervenez sur plusieurs zones géographiques, quelles sont selon vous les avantages comparatifs du continent africain et en quoi l'Afrique représente un levier de croissance pour les entreprises françaises ?**

**IB:** Les liens culturels et linguistiques historiques entre la France et l'Afrique francophone notamment font que cette région se distingue des autres zones économiques. Malgré sa fragmentation, le marché reste d'une taille attractive pour les entreprises françaises. Au vu des défis que nous venons de citer, nous croyons beaucoup au transfert des connaissances et aux partenariats entre nos entreprises françaises

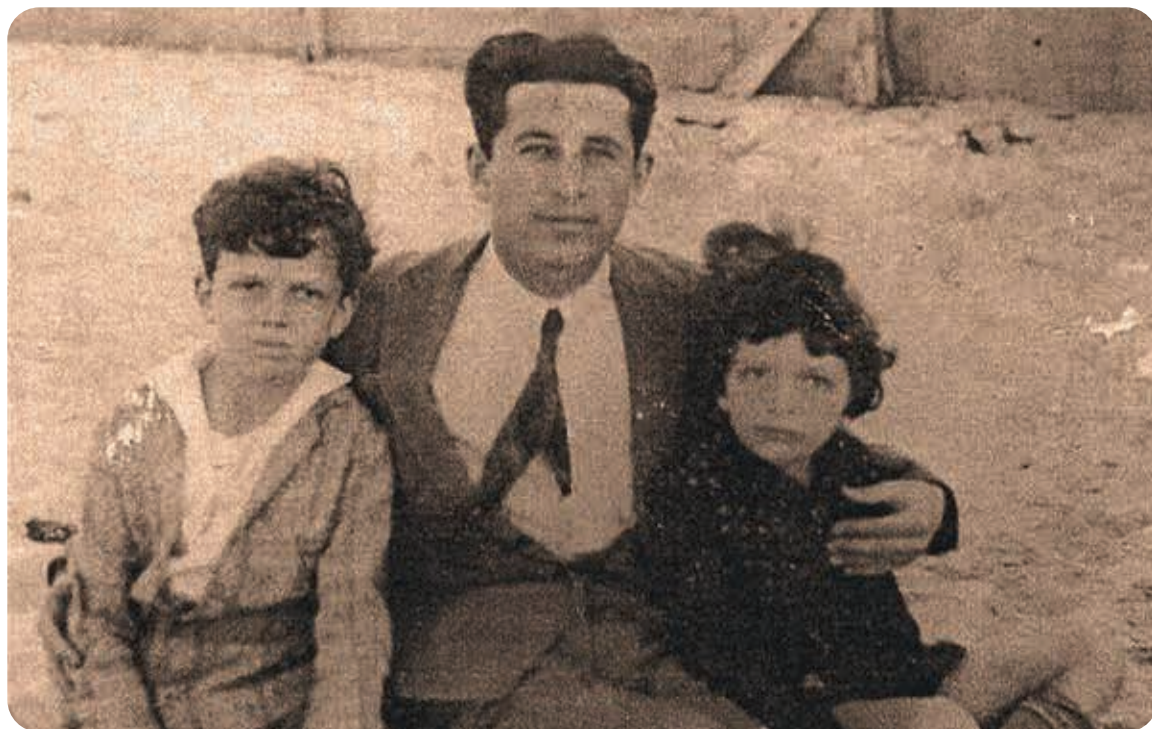
et leurs homologues africaines. Outre les liens clients fournisseurs qui sont majoritaires, d'autres liens ont pu être recensés tels que des prestations d'assistance technique ou des partenariats financiers (financements bancaires octroyés par des banques françaises ou co-investissements avec des entreprises françaises). Ces relations d'affaires entre entreprises françaises et africaines couvrent de nombreux secteurs d'activité. Les secteurs les plus représentés sont notamment l'agribusiness, la construction et le BTP, l'industrie, la logistique/distribution, la santé, les services, ou encore les biens de consommation.

À titre d'exemple, nous pouvons citer la société alsacienne Mecatherm, à qui Bpifrance a accordé son premier crédit export en 2015 afin de financer l'exportation de deux lignes de fabrication de pain au Mozambique au profit d'une société locale qui s'avère être également soutenue par l'un de nos gestionnaires de fonds de capital investissement africains. L'objectif de cette nouvelle initiative est de sélectionner des projets dans les domaines de la nutrition et de la sécurité alimentaire en Afrique afin d'y investir en capital ou en dette pour contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU. ■



Isabelle Bébéar, ici aux côtés de Jean-Paul Méléga, est intervenue au Choiseul Africa Business Forum lors de la présentation de l'Écobaromètre Choiseul Africa.





## LE SIÈCLE D'ASSIA

«L'histoire de mon grand-père se fond dans celle du XX<sup>ème</sup> siècle. Né à Rovno, en 1903, dans une famille juive et profondément russe, il a entendu, enfant, ses parents discuter à voix basse de l'influence de Raspoutine sur la tsarine. Plus tard, il s'est battu contre les miliciens de Petlioura, est parti pour échapper aux pogroms, a construit des maisons à Tel-Aviv et s'est engagé dans l'armée française. Puis il a longtemps mené la vie simple d'un artisan parisien qui fabriquait des bracelets-montres en cuir à Belleville, où il est mort, le 25 décembre 1999, rue de Palestine. Tout le monde l'appelait Assia. Nous, ses petits-enfants, l'appelions Papi Assia. Assia est le diminutif de Menashe, nom dérivé de Manasseh, l'une des douze tribus d'Israël. Il signifie «oubliés». Ce n'était pas un nom très adapté à la personnalité de mon grand-père : Assia parlait peu, mais il n'oubliait pas. Car tout au long de son existence, il a dû apprendre à continuer à vivre en se demandant : «Pourquoi lui, pourquoi eux, et pourquoi pas moi ? ». Et c'est pour ne pas oublier non plus que j'ai entrepris ce récit.»



*Marguerite Bérard est responsable des réseaux France de BNP Paribas - banque de détail, banque privée et entreprises - et membre du comité exécutif du Groupe. Elle est administratrice de Scor et membre du comité directeur de l'Institut Montaigne.*

*Marguerite Bérard a commencé sa vie professionnelle dans le secteur public, à l'Inspection générale des finances, avant d'être appelée en 2007 au cabinet du Président de la République, comme conseillère sur les questions sociales. Entre 2010 et 2012, elle dirige le cabinet de Xavier Bertrand, ministre des Affaires sociales. De 2012 à 2017, à la direction générale du groupe de banque et d'assurance BPCE, elle a la responsabilité de la stratégie puis des finances, en plus des affaires juridiques et de la conformité.*

*Marguerite Bérard est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, titulaire d'un master of public administration de l'université de Princeton et ancienne élève de l'École nationale d'administration. Elle est également alumni du Choiseul 100 France.*



**Institut Choiseul : Vous avez des responsabilités prenantes à la tête des activités bancaires de BNP Paribas en France. Pourquoi avoir pris le temps d'écrire ce livre ?**

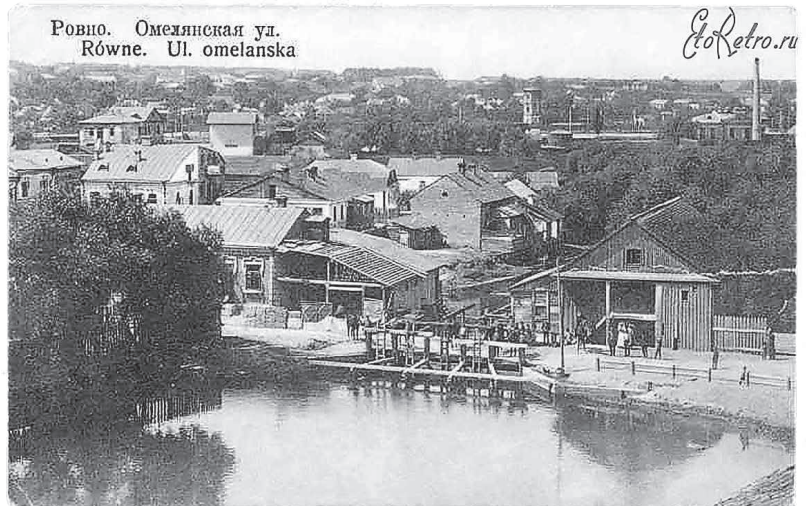
**Marguerite Bérard :** À tout seigneur, tout honneur, c'est Marc Grinsztajn, éditeur, et la maison Flammarion, qui m'ont contactée. On ne se connaissait pas, mais Marc m'avait entendu évoquer mon grand-père dans une interview où l'on m'avait demandé de parler de quelqu'un qui m'inspirait. L'idée de Marc, d'écrire l'histoire d'Assia, a été l'élément déclencheur mais elle est tombée dans un terreau favorable. J'avais quarante ans et la conscience d'appartenir à une génération charnière : entre celle de mes enfants, auxquels je souhaitais raconter l'histoire de la famille, et celle au-dessus de moi, dont je sentais qu'il fallait fixer les souvenirs. C'était le bon moment pour les recueillir car au fur et à mesure que le temps passe, ces témoins vivants disparaissent.

**IC :** Vous racontez que votre grand-père parlait peu dans son passé. Comment êtes-vous parvenue à reconstituer sa vie ?

**MB :** Ce récit s'appuie sur la mémoire orale de la famille et sur un texte que ma mère et sa soeur avaient réussi à convaincre leur père d'entreprendre en 1983, à l'âge de 80 ans. Né à Rovno - une ville aujourd'hui en Ukraine mais qui à l'époque appartenait à l'empire russe -, Assia ne savait pas écrire en français, même s'il le parlait et le lisait bien. Pour recueillir ses souvenirs, c'est une amie de la famille qui s'est chargée de l'interroger et d'enregistrer leurs conversations, puis de les retranscrire. Il existe quelques copies papier du texte. Je n'ai pas retrouvé les cassettes. Ce sont les souvenirs d'un homme âgé, qui

“ *Ce récit est une traversée de l'Europe et du vingtième siècle, à hauteur d'homme. Né en 1903, Assia, qui était une force de la nature, a vécu près de 100 ans. [...] Sa vie se confond avec ce siècle mouvementé.* ”

n'avait pas envie de tout raconter. Cette base m'a permis de démarrer le livre. Et au fur à mesure que j'écrivais, je suis devenue un aimant à souvenirs pour la famille en France, en Russie, en Israël, en Allemagne et pour les enfants des anciens de Rovno. On m'apportait des photos, des fragments de dossiers de naturalisation, des lettres, des témoignages. Nous avons retrouvé des livres, des articles de presse. C'est devenu un travail collectif de mé-



Carte postale de Rovno, ville de naissance d'Assia, tirée du livre *Le Siècle d'Assia*

moire familiale, à la recherche de traces anciennes entre Ukraine, Russie, Israël et France.

**IC :** Vos grands-parents et leur fille - votre tante - étaient juifs et habitaient Paris lors de l'occupation. Comment ont-ils pu échapper à la déportation ?

**MB :** Cela relève du miracle. Après avoir quitté la Russie en août 1920 et avant d'arriver en France, Assia a passé dix ans en Palestine, qui était à l'époque sous mandat britannique. Il y a obtenu un passeport palestinien et le statut de *British Protected Person*. Quand il est arrivé en France, en 1928, il voulait être français. Mais la France, qui ne portait pas alors beaucoup dans son cœur les émigrés juifs de l'Est, naturalisait peu. Quand la guerre a éclaté en 1939, mon grand-père s'est engagé volontairement dans l'armée française. Lorsqu'il a été démobilisé et qu'il est rentré à Paris, fin 1940, tous les ressortissants du Commonwealth, pays en guerre avec l'Allemagne, ont

dû se faire connaître. Il en faisait partie en raison de son statut. Il a été arrêté et interné dans la grande caserne de Saint-Denis, où se trouvaient à la fois des Britanniques et quelques détenteurs comme lui de passeports palestiniens. Ils étaient arrêtés en tant que ressortissants de pays en guerre mais en même temps, ils étaient considérés par les Allemands comme

une monnaie d'échange. Le camp de Saint-Denis était un camp vitrine, où la Croix-Rouge avait droit de cité et où tous les quinze jours les prisonniers pouvaient recevoir le jeudi la visite de leurs familles. Mon grand-père qui, au début de son internement, avait remué ciel et terre pour obtenir un passeport français, a finalement pris conscience que la nationalité française n'offrait peut-être pas la meilleure sécurité à ce moment-là de son existence.

Il a donc conservé son passeport palestinien. Malheureusement, celui-ci venait à expiration. Et c'est alors que des circonstances extraordinaires, que je raconte dans le livre, ont rendu mon grand-père titulaire d'un nouveau passeport britannique flambant neuf. Ses camarades, dans la même situation, ont été déportés en Allemagne et ne sont pas revenus. Ma grand-mère, sa femme, se cachait à Paris pour échapper aux rafles, tout en essayant de travailler pour gagner un peu d'argent. Les parents de ma grand-mère, qui vivaient à Alfortville, ont été arrêtés par la police française et déportés à Auschwitz, comme l'un des frères d'Assia. Sa fille, qui avait sept ans, a été recueillie par d'anciens ouvriers de la petite fabrique de bracelets-montres d'Assia. Ils se sont occupés d'elle sans rien demander, prenant ainsi un risque considérable.

**IC: Dans ce récit, la petite histoire rejoint la grande. On en apprend notamment beaucoup sur la Russie tsariste, la révolution bolchévique, ou encore les haloutsim, dont votre grand-père faisait partie (vague d'émigration de jeunes juifs vers Israël pendant l'entre-deux-guerres). Quels épisodes de l'Histoire avez-vous (re)découverts en écrivant ce livre ?**

**MB:** Ce récit est une traversée de l'Europe et du vingtième siècle, à hauteur d'homme. Né en 1903, Assia, qui était une force de la nature, a vécu près de 100 ans. Il est mort le jour de Noël 1999, un peu comme s'il avait décidé de s'arrêter là. Sa vie se confond avec ce siècle mouvementé.

Un épisode qui a marqué l'enfance de mon grand-père et que j'ai découvert en écrivant le livre, est l'affaire Beilis, une sorte d'affaire Dreyfus russe. Elle se passe en 1911 à Kiev, à 300 kilomètres de la ville natale de mon grand-père. Le corps d'un enfant est découvert égorgé dans une grotte et la rumeur se répand d'un crime rituel, commis par les Juifs à l'approche de la Pâque car ils feraient couler du sang d'enfants chrétiens pour la fabrication des matsoth. On accuse un certain Beilis, le comptable d'une briqueterie. On se passionne pour ce crime, y compris au-delà des frontières russes. De grands intellectuels européens se mobilisent comme pour l'affaire Dreyfus en France, près de vingt ans plus tôt. On en parle tous les jours dans les rues de Rovno comme à l'école d'Assia. Une vaste campagne antijuive prospère, entretenue par le gouvernement de Nicolas II. Beilis sera finalement acquitté fin 1913 mais l'affaire laissera des traces, inspirant de nombreux pogroms. Je n'avais pas le souvenir de cet épisode, aujourd'hui méconnu, mais si important pour mon grand-père. C'est une histoire que l'on retrouve dans l'Homme de Kiev, ce roman fable publié en 1966 par Bernard Malamud.

**IC: Terminons par une anecdote pour le moins surprenante... Enfant, vous avez partagé la même chambre que la fille de Staline ! Pouvez-vous nous en dire davantage ?**



*Marguerite Bérard, était l'invitée d'honneur d'un petit-déjeuner du Club Choiseul le 21 avril 2017.*

**MB:** Quand j'étais petite, j'ai laissé ma chambre à Svetlana Staline et il m'a fallu un certain temps ensuite pour m'habituer à l'idée que la fille d'un des pires dictateurs du XX<sup>ème</sup> siècle avait dormi dans mon lit.

Le premier mari de Svetlana, Grigori Morozov, était un cousin très proche de ma grand-mère. Le moins que l'on puisse dire est que ce premier mari juif, épousé en 1944, plaisait peu à Staline qui refusait de le voir. Svetlana a d'ailleurs ensuite épousé Iouri Jdnavo, fils d'Andreï, un des hiérarques du régime soviétique, mieux adapté aux goûts paternels. Elle a plus tard fait défection aux États-Unis en 1967.

Le chemin de Svetlana a de nouveau croisé celui de ma famille à la fin des années 1980, quand elle a quitté les États-Unis, après de nombreuses errances, pour essayer de vivre en France, et c'est là qu'elle a été hébergée chez nous. ■





# Le futur se construit avec Vicat

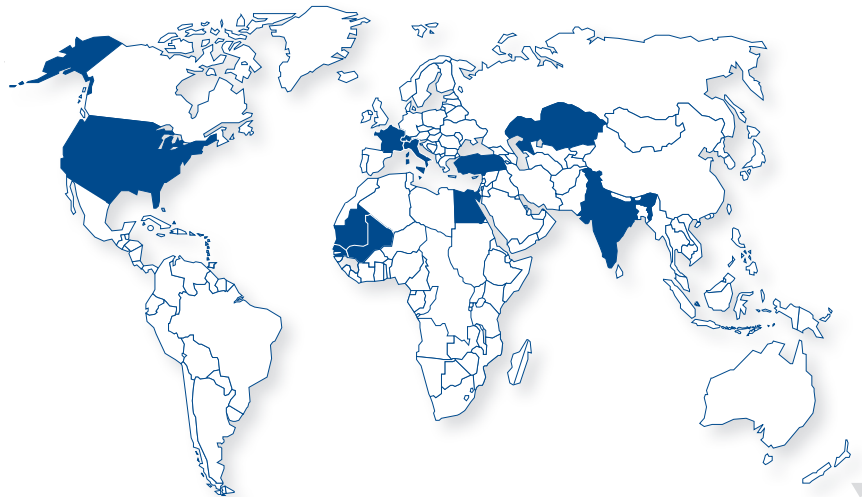
Cimenterie de Bharathi Cement, Andhra Pradesh, Inde

## UN GROUPE INTERNATIONAL

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.



**VICAT** ► POUR CONSTRUIRE ENSEMBLE

[www.vicat.fr](http://www.vicat.fr)







## LE DIGITAL

UN ACCÉLÉRATEUR  
DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

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

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

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



14



Anne-Sophie Sancerre



Les mutations du commerce  
invitent à réinventer la ville

16



Jean-Marc Danton



Recrutement de dirigeant(e)s : l'art  
délicat de la recherche du leader idéal

18



Angélique Gérard



La place des femmes dans l'économie



**Anne-Sophie Sancerre** est directrice générale retail France chez Unibail-Rodamco-Westfield depuis 2016. Elle a occupé successivement plusieurs fonctions (investissements, finance, opérations, relations investisseurs) au sein du Groupe, qu'elle avait rejoint en tant que Directrice du *business development*, après avoir débuté sa carrière chez Morgan Stanley. Anne-Sophie Sancerre est titulaire d'une maîtrise de comptabilité et finance de l'université Paris-Dauphine (MSTCF), d'un master en finance et stratégie de l'université de Napier à Édimbourg, et diplômée de Sciences-Po Paris.

Anne-Sophie Sancerre est également alumni du *Choiseul 100* et lauréate du classement *Choiseul Ville de demain*.

## Les mutations du commerce invitent à réinventer la ville



*Défis environnementaux, évolutions de la consommation, montée en puissance du e-commerce... le secteur de la distribution connaît aujourd'hui des bouleversements sans précédent. Notre conviction ? Au-delà du commerce lui-même, ces mutations invitent à réinventer la ville. Une évolution au cœur de la stratégie d'Unibail-Rodamco-Westfield, premier créateur et opérateur global de centres de shopping de destination.*

L'arrivée d'internet au milieu des années 1990 a bouleversé le commerce, qui évolue désormais dans trois directions :

► **Le commerce physique de proximité**, c'est-à-dire les achats du quotidien, de nécessité ou d'impulsion, qui s'est enrichi au cours des dernières années de nouveaux formats comme les petites surfaces de centre-ville proposées par la grande distribution, ou encore le *travel retail* au sein des gares ou aéroports.

► **Le commerce en ligne**, qui représente pour l'instant 10 % des ventes au niveau mondial et qui va continuer à se développer. C'est le commerce pratique par excellence, notamment pour les achats de répétition. Ses avantages sont connus, notamment le caractère illimité de l'offre pour découvrir de nouveaux produits, mais il n'est pas le lieu de la rencontre entre une marque et ses clients. Le commerce physique a pour lui un avantage unique : il permet de construire une relation durable entre les deux.

► **Le commerce de destination, ou « commerce expérientiel »** : c'est ce que nous offrons dans nos centres. Ce type de commerce est le parfait complément d'internet dans la mesure où il offre une expérience humaine et permet la différenciation. Les marques peuvent s'y exprimer et offrir des expériences mémorables dans un cadre idéal.

Dans cette « nouvelle donne », notre mission est de faire en sorte que le consommateur ait envie de se rendre en magasin parce qu'il va y passer un moment agréable, découvrir des marques qu'il n'aurait pas croisées sur le net, des produits pointus dans des boutiques éphémères ou participer à des événements. Par exemple, au sein de notre centre de shopping Westfield *Les 4 Temps*, nous donnons rendez-vous aux clients plusieurs fois par semaine, en partenariat avec l'enseigne Go Sport, pour des sessions collectives de course à pied ! Et les exemples ne manquent pas : cours de cuisine, animations, ateliers



pour les enfants, sessions de yoga, défilés de mode...

Nous développons aussi les loisirs et la restauration au sein de nos centres. Il y a quelques années, seuls 5 % de la surface de *retail* de nos centres européens lui étaient dédiés. Aujourd'hui, nous atteignons 10 à 15 % et la croissance continue. Nous avons inauguré en 2019 deux extensions spécialement dédiées à la restauration, au sein de

“  
*Le temps des lieux uniquement destinés au commerce est révolu.*  
 ”

nos centres de shopping *Westfield Vélizy 2* et *Westfield Carré Sénart*, et leur succès ne se dément pas.

### Le magasin, de stock à média

Ces changements traduisent une évolution des attentes des consommateurs en matière de mix d'offre : peut-être un peu moins posséder en volume mais plus en qualité, et pas seulement des biens mais aussi vivre des moments, des expériences... invitant par là-même à repenser la raison d'être du magasin. Tout se passe comme si ce dernier devenait une vitrine, voire un média, permettant d'engager un dialogue avec les consommateurs.

Historiquement, un principe a relié à travers les siècles les différentes manières d'échanger : la valeur des lieux dépend du volume de transactions qui s'y nouent. Dans quelques dizaines d'années, ce principe multimillénaire aura peut-être disparu. Mais ce que le commerçant recherchera, c'est la relation en vue de la transaction et non l'inverse. La valeur des places de marchés, foires, halles, rues commerçantes, grands magasins et centres commerciaux sera fondée sur leur capacité à tisser ces relations. Les lieux du commerce seront d'abord des lieux - durables et... beaux ! - de diffusion de l'information et de rencontre émotionnelle et « mémorielle » avec une marque.

### Refaire cité

Dans la logique de cette évolution, le commerce va (re)devenir progressivement la partie d'un tout plus vaste, rassemblant des usages variés, servant un but supérieur : le vivre-ensemble. Le temps des lieux uniquement destinés au commerce est révolu. Ceux-ci cherchent désormais à s'incarner dans des lieux aux fonctions multiples : commerce, bureaux, *coworking*, lieux de culture, de détente, de santé, de restauration, de sport...

Nous créons par exemple à Montparnasse avec les Ateliers Gaité un véritable quartier de ville, qui comprendra, outre les espaces de commerce – totalement refondus –, le plus grand Food Hall d'Europe en partenariat avec Moma Group, au concept innovant avec 35 comptoirs, sur près de 5 000 m<sup>2</sup>, dit *Food Society*, ainsi que des bureaux, des logements, une bibliothèque, un club de jazz, une crèche, et l'hôtel Pullman intégralement rénové.

Hyperconnectés, urbains, ces lieux seront aisément accessibles. En prise directe avec leur environnement immédiat, ils seront ouverts sur la ville par des parcs et des espaces publics, et sur ses habitants par des initiatives en faveur du développement

local regroupant commerçants, associations, collectivités.

Ils seront également durables : les moyens de transport « verts » y seront privilégiés, et des partenariats avec des start-up permettront d'y mettre en place les principes de l'économie circulaire, comme nous le faisons avec Too Good To Go, qui lutte contre le gaspillage alimentaire, Phénix, pour la gestion des déchets, ou encore Sous les Fraises, qui déploie des fermes urbaines sur les toits de nos centres.

En France, 8 personnes sur 10 estiment que la solitude est un problème de société. Selon le Credoc, 20 % des jeunes ne rencontrent physiquement et ne passent du temps avec d'autres personnes que très rarement. La raison d'être de ces nouveaux lieux, qui est de favoriser les moments partagés, représente plus qu'une opportunité de développement économique ou un effet de mode. Il s'agit ni plus ni moins que de « refaire cité ».



Anne-Sophie Sancerre aux côtés de Pascal Lorot et Antoine Grignon, également lauréat Ville de demain et Directeur du pôle du Retail chez Knight Frank, le 24 octobre 2019



Expert en recrutement de dirigeants depuis trente ans, **Jean-Marc Danton** est aujourd'hui Directeur général de Progress Associés dont il est le Leader de la Practice Consumer & Retail depuis 2003. Il y développe les secteurs de la grande consommation, de la distribution, du tourisme, du luxe et des médias. Jean-Marc Danton a également été pendant 4 ans Responsable Mondial « Consumer & Retail » du réseau IIC Partners dont Progress Associés est membre.

## Recrutement de dirigeant(e)s : l'art délicat de la recherche du leader idéal



Dans cette période exceptionnelle de changements, d'incertitudes et de mutations, les entreprises ont plus que jamais besoin d'avoir à leur tête les bonnes équipes managériales et de disposer d'une gouvernance efficace.

Le rôle d'un cabinet tel que Progress Associés est d'accompagner les entreprises, ses dirigeants et ses actionnaires en identifiant et/ou en développant les talents managériaux capables de répondre aux nombreux enjeux qui rythment la vie d'une organisation, qu'il s'agisse de sa transformation digitale, de son ouverture à l'international, des changements de gouvernance, de la féminisation des effectifs ou du recrutement d'administrateurs performants.

Si entre une start-up, une ETI familiale ou une entreprise cotée, l'équation est très différente et les besoins varient considérablement, il est évident que les *soft skills* sont aujourd'hui de plus en plus valorisés. Le savoir-être est désormais aussi important que le savoir-faire. Un leader, aujourd'hui, doit démontrer trois qualités fondamentales :

- ▶ **Porter une vision**
- ▶ **Fédérer ses équipes**
- ▶ **Faire preuve de courage managérial**

Il serait en revanche totalement utopique de dresser le portrait-robot du parfait dirigeant tant les compétences sont protéiformes. Les qualités escomptées sont très contextuelles et ne seront pas les mêmes selon que

“

*Il serait totalement utopique de dresser le portrait-robot du parfait dirigeant tant les compétences sont protéiformes.*

”



l'entreprise traverse une période de crise financière, vient d'être cotée en bourse ou se trouve en pleine refonte de son *business model*. C'est d'ailleurs sur cela que nous sommes attendus : notre capacité à identifier le candidat dont l'expertise et le savoir-être correspondent au mieux à une situation et un environnement donnés. Pour cela, fournir une *short-list* de candidats ne suffit pas. Nous devons être ce tiers de confiance, rigoureux mais capable de sortir du cadre... C'est ce lien de confiance, cette « intimité » avec notre client qui fait la valeur et la réussite d'une collaboration.

Le recrutement de dirigeants ne peut être envisagé en solitaire car le monde professionnel s'est décloisonné. Les frontières entre les secteurs d'activité se gommant, leur porosité s'accroît. Les métiers sont aujourd'hui interconnectés voire interdépendants.

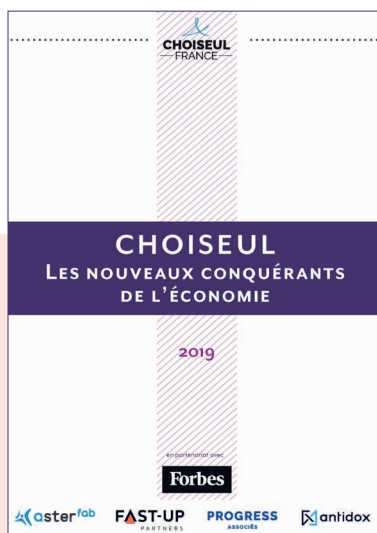
Pour dénicher les oiseaux rares, il est indispensable d'avoir une compréhension globale de la stratégie de l'entreprise et de bien appréhender les marchés dans lesquels elle s'intègre. Chez Progress Associés, nous tirons notre valeur ajoutée et notre richesse de la variété de nos expertises métiers. Nous sommes des « multi-spécialistes ». Ce panel de compétences et cette intelligence collective caractérisent notre manière de travailler nous



*Progress Associés figure dans le palmarès 2020 Les Echos des meilleurs cabinets de recrutement. Ils obtiennent 5 étoiles dans les catégories Executive Search & High-End Executive Search.*

permettant de maîtriser la chaîne de production de bout en bout.

Depuis sa création, il y a bientôt 50 ans, Progress Associés a eu la volonté de rester indépendant et de maîtriser son développement afin d'assurer une approche sur-mesure de notre métier tant à nos clients qu'à nos candidats. Référent français de notre secteur, nous sommes et souhaitons rester des artisans de confiance capables de laisser une grande place à l'intelligence émotionnelle pour « mettre en lumière » les talents managériaux d'aujourd'hui et de demain.



Dans le cadre de la réalisation du classement *Choiseul - Les nouveaux conquérants de l'économie*, l'Institut Choiseul a bénéficié du soutien et de l'expertise de Progress Associés et Jean-Marc Danton.

Vous pouvez retrouver ce nouveau classement qui identifie, recense et classe les 100 principales entreprises de taille intermédiaires s'inscrivant dans une dynamique de conquête sur leur marché en scannant ce QR code :



## La place des femmes dans l'économie



On l'a ressenti brutalement avec le scandale #MeToo, les femmes subissent des violences au quotidien. On pense violences physiques bien sûr, violences morales et harcèlement, mais aussi violences invisibles liées à notre place dans la société. La raison est historique et la femme est toujours largement cantonnée à la sphère privée et domestique.

On l'ignore et pourtant les femmes ont toujours travaillé ! Au Moyen-Âge, elles étaient autrices, doctresses, agricultrices, brodeuses et forgeronnes ! C'est ensuite que cela se gâte... Dès la fin du XV<sup>ème</sup> siècle, les femmes sont petit à petit exclues du domaine du travail. Ce n'est qu'en 1907 que la loi autorise nos arrières-grands-mères à toucher un salaire... avec l'accord de leur mari ! Le vrai bouleversement a lieu pendant la première guerre mondiale lorsqu'elles remplacent les hommes dans les usines pour sauver l'économie du pays. Elles ont pris une place qu'elles ne rendront plus jamais ; à coups de grèves et de manifestations, elles obtiennent le droit de travailler sans autorisation maritale en 1965 ! Et c'est plus récemment encore, en 1972, que le principe « à travail égal, salaire égal » est inscrit dans la loi. Il est urgent aujourd'hui d'ajouter un élément déterminant à cette équation : « à travail égal, salaire égal et carrière égale » ! Il existe un impact négatif sur la carrière d'une femme dès lors qu'elle a des enfants ; très souvent les augmentations de salaire sont gelées ou repoussées. Il faut à mon sens sanctionner les entreprises qui discriminent les femmes sur la base des absences liées aux grossesses notamment.

En tant que cheffe d'entreprises, membre du comité exécutif d'Iliad et de conseils d'administration (CA) de grands Groupes, mais aussi mentor pour des entrepreneuses en réinsertion avec l'association LedByHer, le combat pour que les femmes prennent leur place, dans le numérique notamment, me touche particulièrement – et c'est cela que j'ai souhaité mettre en avant dans mon ouvrage *Pour la fin du sexisme !* Quand on sait, au-delà de l'aspect humain, qu'atteindre la parité générerait plus de 2 000 milliards d'euros de PIB supplémentaires en Europe d'ici à 2025, il y a de quoi se poser des questions...

Mon livre retranscrit un exercice de déconstruction de nos schémas culturels, auxquels beaucoup de femmes se sont probablement retrouvées confrontées, que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle – celui de définir son féminisme et sa place dans la société. Beaucoup ont pu démêler des nœuds, et comprendre un malaise souvent intériorisé ou incompris, grâce à la vague



@ Amélie Merzouk pour les Éclaireuses



**Angélique Gérard**, diplômée de l'INSEAD, est directrice de la relation abonné de Free, membre du comité exécutif d'Iliad (holding), dont elle est dirigeante-fondatrice. Elle est aussi Présidente-directrice générale de plusieurs sociétés filiales du groupe Iliad. Conférencière et *business angel* très impliquée dans le suivi des entrepreneurs qu'elle accompagne, elle rejoint le conseil de surveillance d'Europcar en 2015 puis celui de Babilou en 2017. De nombreuses fois récompensée pour ses initiatives (« palme de l'Expérience Client 2015 », Podium de la « Palme du Directeur Client 2015 », « prix Espoir du Leadership 2015 », « Femme du Numérique 2016 »), elle est remarquée par l'Institut Choiseul qui lui décerne la première place du palmarès *Choiseul 100 - Les leaders économiques de demain* en 2015, succédant ainsi à Emmanuel Macron à la tête du classement. En octobre 2017, elle est décorée de l'insigne de chevalier de l'ordre national du mérite. Angélique Gérard est l'auteure de *Pour la fin du sexisme- Le Féminisme à l'ère post #Metoo et L'expérience client, une histoire d'émotions* aux éditions Eyrolles.



médiatique #MeToo de 2017, qui a initié une vaste réflexion collective sur la place très importante du sexisme dans notre société. La prise de conscience globale concerne les violences sexuelles et les discours sexistes, mais aussi la mixité des métiers (pour les femmes et les hommes), les écarts de salaire et l'invisibilisation des femmes. La critique du sexisme a soudainement gagné en légitimité et en respect. Le corps féminin n'est plus à disposition, ni dans les mots, ni dans les gestes. Dans un monde où les violeurs, les agresseurs et les misogynes doivent désormais rendre des comptes, toutes les interactions au travail sont directement remises en question.

De manière générale, les moyens pour lutter contre les discriminations sont aussi nombreux que la cause est justifiée. Cela fait plus de 10 ans qu'on lit dans les médias que les femmes sont un atout pour l'entreprise. Le sujet n'est pas ce que les femmes apportent en plus, c'est ce que la mixité fait gagner aux équipes, car les spécificités que l'on reconnaît aujourd'hui à chaque sexe sont le résultat d'une éducation et d'une culture conditionnée par les codes du patriarcat. Et, cela a été prouvé, les équipes mixtes surperforment de 16 % par rapport aux équipes non mixtes. Ce qu'apporteraient les femmes ce serait donc l'équilibre de représentation des sexes en entreprise pour apporter cette hétérogénéité, cette diversité de perspective qui fait défaut.

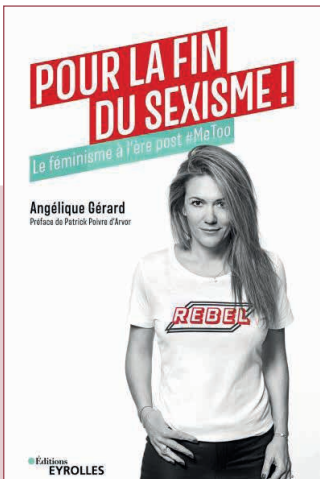
Avec la loi Copé-Zimmermann, la part des femmes dans les CA des entreprises du CAC 40 a triplé entre 2009 et 2015, passant à 34 %. L'écart entre la part des femmes en CA et celle en Comex démontre le succès des politiques volontaristes en matière d'égalité. Et il est clairement de notre devoir de jeunes leaders de favoriser la mixité au sein des hautes instances de décision. Il nous faut agir directement sur ces biais inconscients qui interviennent dans les schémas dramatiques de recrutement, d'évolution de carrière, etc.



Angélique Gérard a présenté son ouvrage *Pour la fin du sexisme !* à l'occasion du dîner Club Choiseul 100, le 12 décembre 2019.

d'atteindre cet état d'équilibre dont la société a besoin pour bénéficier d'un bien-être global. Cela passe par deux actions à mener conjointement : pour la génération future, intégrer le fait que tout commence par cette éducation genrée, cadeau empoisonné que les médias et les industriels offrent quotidiennement à nos enfants. La construction de la perception tient à des centaines de petits détails sexistes imprimés dans notre environnement.

Pour notre génération, développer une culture de la sororité marquée par l'entraide, l'échange et un discours bienveillant et inclusif. Une solidarité entre femmes qui met de côté ce qui nous pousse à nous diviser, et renforcera inévitablement notre adelphité. Une notion jusqu'ici peu connue qui unit fraternité et sororité, et dont la racine grecque signifie « matrice », « utérus ». Ce terme est une volonté de ne pas entendre la fraternité comme une notion littérale mais comme l'appartenance à une communauté matrice, à l'heure où le féminisme est souvent confondu avec une chasse à l'homme. Chacun.e est invité à entrer dans une quête à la fois historique et intérieure qui nous offrira l'opportunité de vivre nos relations sociales plus épanouies et apaisés, mais aussi une plus belle relation avec nous-mêmes, pour le respect et l'estime que l'on se doit toutes et tous.



L'inclusion et le respect des choix de l'autre représentent pour moi les clés qui permettront

Le sujet des femmes est brûlant. L'actualité s'apparente à un océan d'informations en lien avec le féminisme, le féminin, les féminins. C'est comme si l'air était trop plein de tous ces sujets lorsqu'en 2017 éclate le scandale #MeToo. A partir de ce formidable élan pour l'égalité, on a assisté à une nouvelle prise de conscience des dysfonctionnements du système patriarcal : tout ce qui touche à la vie des femmes a refait surface.

La mission du féminisme 2.0 sera sans doute celle de contourner subtilement ce désintérêt massif pour parvenir à rétablir le dialogue. L'autrice explore humblement, dans cet ouvrage, quelques pistes d'une "réconciliation" possible.

**Gérard** Angélique (2019), *Pour la fin du sexisme ! Le féminisme à l'ère post #MeToo* - Paris : Eyrolles, 332 p.



# CHOISEUL

## AFRICA Business Forum



**MÉTROPOLE**  
NICE CÔTE D'AZUR

- INSTITUT -  
**CHOISEUL**

 **VILLE DE NICE**



 **SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE**

**one2five**  
THE SOVEREIGN ADVISORY FIRM



Fondation **ENGIE**

**JA Delmas** **CAT**

 **YVES ROCHER**



Les 3 et 4 octobre 2019, la première édition du *Choiseul Africa Business Forum* s'est tenue à Nice.

*Choiseul Magazine* vous propose de revenir sur cet événement qui entend rapprocher les deux rives de la Méditerranée à travers un programme consacré à l'investissement et aux opportunités d'affaires en Afrique et avec l'Afrique.



AFRIQUE  
**Forbes**

**Deloitte.**

**ENDEAVOUR MINING**

**bpifrance**

**AFRICAN** GARANTIE

**vivendi**

**CHARGEURS**

**SAINT-GOBAIN**

**sopra banking SOFTWARE**

**smtpt**





## CHOISEUL AFRICA BUSINESS FORUM : UN FORUM POUR L'AFRIQUE ET AVEC L'AFRIQUE.

Parmi les nombreux congrès, salons et conventions euro-africains, le *Choiseul Africa Business Forum*, qui s'est tenu les 3 et 4 octobre 2019 à Nice, a su s'imposer comme un évènement singulier dans ce paysage foisonnant.

En effet, plus qu'un forum sur l'Afrique, il s'agit d'un forum avec et pour les Africains, comme en témoigne le nombre d'intervenants et de participants spécialement venus d'Afrique : au total, quelque 49 des 54 pays du continent étaient représentés, rassemblant près de 600 personnes.

Consacré à l'investissement et aux opportunités d'affaires en Afrique, le *Choiseul Africa Business Forum* entend fournir des clés de compréhension sur les secteurs qui font la croissance en Afrique. Il réunit, sur un mode interactif, des décideurs africains et européens pour développer de nouveaux partenariats entre les deux continents.

Le forum se distingue également par un choix très large de thématiques abordées : des sujets économiques (finance, infrastructures, digital, *leadership féminin*) mais aussi sociétaux comme le *sport business*, le rôle des fondations ou le marché de l'art contemporain, au cœur du développement humain du continent.

Le *Choiseul Africa Business Forum* s'inscrit dans la continuité des activités développées par l'Institut Choiseul en Afrique. Depuis 2014, le classement *Choiseul 100 Africa* identifie les leaders africains de 40 ans et moins pour mettre en lumière les bâtisseurs et décideurs de l'Afrique de demain. Les lauréats, issus de toute l'Afrique et de secteurs variés, représentent le continent dans toute sa richesse.

C'est donc bien un message d'optimisme qui a soufflé sur le *Choiseul Africa Business Forum* deux jours durant. Avec l'aide des différents partenaires, des lauréats issus des

classements de la marque Choiseul, des alumni, des intervenants ou participants, ce forum a vocation à construire une relation qui soit, mieux qu'un partenariat, une amitié et un rendez-vous annuel incontournable et du partenariat bénéfique entre l'Afrique et l'Europe. ■

**Pascal Lorot**  
Président de l'Institut Choiseul





**P**ortée à travers le continent par une jeunesse incroyablement dynamique, tournée vers l'innovation et soucieuse des grands enjeux globaux, l'Afrique mérite toute notre attention.

La première édition du *Choiseul Africa Business Forum* qui s'est tenue à Nice les 3 et 4 octobre derniers a démontré, s'il en était besoin, la vitalité des acteurs africains et leur rôle central dans le développement de leur continent à travers leurs initiatives. Ce forum a également mis en lumière l'incroyable potentiel d'échanges entre l'Afrique et l'Europe dans le domaine des affaires mais également en matière de coopérations, d'échanges d'expertise, de développement.

Pour toutes ces raisons, je me félicite de la tenue les 8 et 9 octobre 2020 d'une seconde édition de ce grand événement, qui représente une plateforme unique et reconnue pour la qualité des rencontres qu'elle offre aux acteurs économiques et aux décideurs des deux rives de la Méditerranée, d'Europe et d'Afrique.

Comme en 2019, Nice accueillera le *Choiseul Africa Business Forum* avec enthousiasme et ambition, qui lui permettra de renforcer son rôle de pivot dans les relations euro-africaines. ■

#### **Christian Estrosi**

Maire de Nice & Président de la Métropole Nice Côte d'Azur



## **COUP DE CŒUR : LA REPRÉSENTATION DU SPORT BUSINESS**

Nombreux étaient les acteurs du *sport business* présents au premier Choiseul Africa Business Forum. Outre les panélistes qui sont intervenus lors d'une séance de travail consacrée au sport, M. Ahmad Ahmad, Président de la Confédération Africaine de Football, accompagné de son conseiller spécial et ancienne star du FC Barcelone, Samuel Eto'o, a clôturé le forum.



## **LEADERSHIP FÉMININ : QUAND LES FEMMES AT- TEignent LES SOMMETS**

Le *leadership féminin* était au cœur du Forum. Une table ronde était consacrée à l'initiative des femmes sur le continent africain autour de Maria Luísa Perdigão-Abrantes (Angola-Membre du Conseil, U.S.-Africa Business Center), Fatma Samoura, Maty Diouf (France-Adjointe au maire chargée des droits des femmes, Ville de Nice), Nayé Anna Bathily (Sénégal-Directrice des relations parlementaires, Banque mondiale), Leila Bouamatou (Mauritanie-Directrice générale, Générale de Banque de Mauritanie) & Patricia Nzolantima (RDC-Présidente, Bizzoly Holding) avec pour objectif: conjuguer le *leadership* au féminin !



## LA CÔTE D'IVOIRE PAYS À L'HONNEUR DE LA PREMIÈRE ÉDITION DU FORUM

La Côte d'Ivoire était le pays à l'honneur de cette première édition du *Choiseul Africa Business Forum*. Une large délégation ivoirienne menée par M. Esmel Emmanuel Essis (à l'image ci-dessus), Ministre auprès du Premier Ministre, en charge de la promotion et de l'investissement privé, avait fait le déplacement. En ouverture du forum, Emmanuel Essis a rappelé les objectifs du Président Alassane Ouattara de faire du secteur privé le pilier de la croissance ivoirienne.

Désigné pays le plus attractif par les

investisseurs internationaux dans le dernier *Écobaromètre Choiseul Africa*, la délégation ivoirienne a présenté les objectifs économiques du pays et les actions concrètes déjà mises en place lors d'une session plénière dédiée à la Côte d'Ivoire.

Aux côtés de M. Esmel Emmanuel Essis, la délégation ivoirienne était notamment composée de Robert Beugré Mambe (Gouverneur, District autonome d'Abidjan), Serge Ahoussou (Directeur central de la planification et de l'ingénierie, CI-ENERGIES),

Thomas Camara (Directeur général, Société Ivoirienne de Raffinage), Kinapara Coulibaly (Directeur général, BNEDT), Ibrahima Diaby (Directeur général, PETROCI), Noumory Sidibe (Président, Comité National de Pilotage des Partenariats Public-Privé) et Hien Sie (Directeur général, Port autonome d'Abidjan). ■





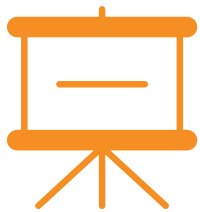
## LE FORUM EN CHIFFRES...



110 INTERVENANTS



585 PARTICIPANTS



20 TABLES-RONDRES



49 PAYS REPRÉSENTÉS



## SAVE THE DATE

La deuxième édition du *Choiseul Africa Business Forum* se déroulera à Nice les **8 et 9 octobre 2020**. Nous vous invitons à découvrir le programme et les speakers très prochainement sur le site internet : [choiseul-africa-businessforum.com](http://choiseul-africa-businessforum.com)



### L'ALGÉRIE EN FORCE...

Une très importante délégation de dirigeants d'entreprises algériennes était présente au *Choiseul Africa Business Forum*, menée par Sami Agli, nouveau Président du Forum des Chefs d'entreprises (FCE) algérien et Président-directeur général du groupe AGLI.



### LE FILM DU FORUM

*Choiseul Magazine* vous propose de revivre les moments marquants de cette première édition du *Choiseul Africa Business Forum* à travers ce court film que vous pouvez visualiser en scannant le QR code ci-dessous :





1 Workshop Sport Business avec de gauche à droite: **Michel Salomez** (France-Directeur général, PAUC Handball), **Emmanuel Querel** (France-Président, Zolima Consulting), **Robins Tchale-Watchou** (Cameroun-Directeur général, Vivendi Sports) et **Thierry Dusautoir** (France-Directeur du business développement, Allmysms).

2 Session plénière Smart City avec: **Christian Tordo** (France-Adjoint au maire, Ville de Nice), **Bridgette Gasa** (Afrique du Sud-Directrice exécutive, The Elliox Group), **Souad El Ouazzani** (France-Directrice des services aux bailleurs internationaux en Afrique francophone, Deloitte), **Jean-Claude Lasserre** (France-Directeur général, Saint-Gobain Afrique Subsaharienne), **Stéphanie Riwoal** (France-Secrétaire générale, Sommet Afrique-France 2020) et **Mossadeck Bally** (Mali-Président-directeur général, Groupe Azalai Hotels).

3 Workshop Énergie avec: **Joël Cavaille** (France-Directeur général, JA Delmas), **Shahim Ismaël** (Madagascar-Directeur général, Groupe SMTP), **Pedro Novo** (France-Directeur exécutif en charge de l'export, Bpifrance), **Lucia Bakulumpagi-Wamala** (Ouganda-Présidente-directrice générale, Bakulu Power), **Abayomi Awobokun** (Nigéria-Président-directeur général, Enyo Retail & Supply) et **Anisse Terai** (Algérie-Directeur général de ITFC Sovereign Energy Fund, Groupe de la Banque islamique de développement).

4 Session plénière Leading Women Initiative avec: **Leila Bouamatou** (Mauritanie-Directrice générale, Générale de Banque de Mauritanie), **Fatma Samoura** (Sénégal-Secrétaire générale, FIFA) et **Patricia Nzolantima** (RDC-Présidente, Bizzy Holding).

5 Session plénière « Le secteur privé, au coeur de la croissance africaine » avec **Pierre Gattaz** (France-Président, BusinessEurope).







- 6 Session plénière Leadership en Afrique avec: **Adebola Williams** (Nigéria - Président-directeur général, RED Group) et **Rania Al-Mashat** (Égypte - ministre du Tourisme, gouvernement égyptien).
- 7 Workshop Investissements privés avec **Vera Songwe** (Cameroun - Secrétaire générale adjointe, Nations Unies & Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Afrique)
- 8 Session plénière Leadership en Afrique avec **Naguib Sawiris** (Égypte - Président, Orascom Investment Holding)
- 9 Session plénière « Le secteur privé, au coeur de la croissance africaine » avec **Salimo Abdula** (Mozambique - Président, Confédération des entreprises des pays de langue portugaise (CPLP)).
- 10 Session plénière « Le secteur privé, au coeur de la croissance africaine » avec: **Sami Agli** (Algérie - Président, Forum des Chefs d'Entreprise (FCE) & Président-directeur général, Groupe Agli) et **Philippe Heim** (France - Directeur général délégué, Société Générale)
- 11 Workshop Infrastructures avec: **Aboubaker Omar Hadi** (Djibouti - Président, Autorité des ports et zones franches de Djibouti), **Hien Sie** (Côte d'Ivoire - Directeur général, Port autonome d'Abidjan), **Mohamed El Fadel Kane** (Côte d'Ivoire - Directeur financements structurés et marchés Afrique subsaharienne, Société Générale) et **William Nkontchou** (Cameroun - Directeur, Emerging Capital Partners)





## UN MILLÉSIME 2019 CÉLÉBRÉ AU CHOISEUL AFRICA BUSINESS FORUM

La sixième édition du *Choiseul 100 Africa* s'est dévoilée en exclusivité le 3 octobre 2019 à Nice lors du Choiseul Africa Business Forum.

Sur scène, Pascal Lorot et Sahbi Othmani, ancien numéro un, ont appelé dans l'ordre décroissant les dix premiers de ce millésime 2019 qui a vu

Kabiru Rabiou prendre la première place du classement.

Devenu incontournable depuis son lancement en 2014, le *Choiseul 100 Africa* s'efforce à identifier et remercier les 200 jeunes dirigeants économiques africain de 40 ans et moins étant appelés à jouer un rôle im-

portant dans le développement de l'Afrique dans un avenir proche.

*Choiseul Magazine* vous propose de revenir en image sur cette cérémonie ainsi que sur les enseignements de cette sixième édition.

### **Kabiru Rabiou, nouveau numéro 1 du Choiseul 100 Africa:**

Depuis son entrée dans le classement en 2017, le jeune leader nigérian était abonné à la deuxième place du *Choiseul 100 Africa*.

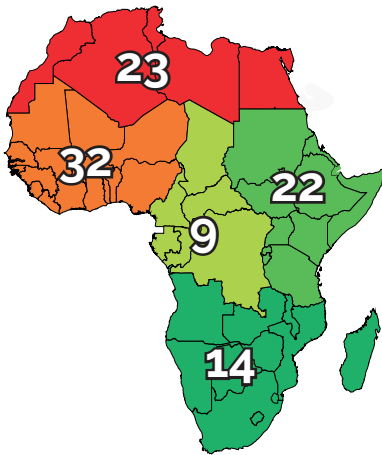
À Nice, le Directeur exécutif de BUA Group, entreprise spécialisée dans l'agro-industrie, a enfin été célébré à la tête de notre étude. Diplômé de l'Intercontinental American University de Londres, Kabiru Rabiou est devenu l'un des leaders africains les plus influents et représente selon Pascal Lorot: «l'excellence, l'abnégation, ainsi que les valeurs de partage du savoir et de la compétence à travers le continent».



Kabiru Rabiou aux côtés de Sahbi Othmani, ancien numéro 1 et Pascal Lorot.



## STATISTIQUES DU CHOISEUL 100 AFRICA 2019 :



### Notre priorité : la représentativité des territoires.

Le Choiseul 100 Africa a pour priorité l'équilibre des territoires et la représentation des dynamiques économiques à l'oeuvre en Afrique. La répartition géographique de ses lauréats respecte la contribution des grandes régions africaines à la croissance du continent.

Au total **43** pays sont représentés sur la liste des 200 lauréats.

### Notre constante : la représentation des femmes d'excellence

À chacune de ses éditions, nous mettons un point d'honneur à mettre en avant les femmes composant cette génération d'excellence qui émerge sur le continent.

Cette année, **plus d'un tiers** des lauréats sont des **femmes** (liste de 200 noms).

## LA CÉRÉMONIE EN IMAGES :



Ivanilson Machado (Angola), Directeur général de Puma Energy Mozambique et neuvième du classement.



Daouda Fall (Guinée), Président-directeur général du Groupe Brahms et cinquième du classement.



Zukie Siyotula (Afrique du Sud), Présidente-directrice générale de Siyotula Holdings et quatrième du classement.



Badr Alioua (Maroc), Président du directoire du Wafasalaf et huitième du classement.



## ÉCOBAROMÈTRE CHOISEUL AFRICA

À Nice, l'Institut Choiseul a présenté sa nouvelle étude intitulée : *Écobaromètre Choiseul Africa*. *Choiseul Magazine* revient sur cette publication et la session plénière du *Choiseul Africa Business Forum* animée par Jean-Paul Mélaga (Cameroun - Président-directeur général, Smartphorce) aux côtés d'Isabelle Bébéar (France - Directrice des affaires internationales, Bpifrance), Brice Chasles (France - Managing Partner, Deloitte Afrique), Esmel Emmanuel Essis (Côte d'Ivoire - Ministre auprès du

Premier Ministre, chargé de la Promotion de l'Investissement Privé) et Laurent Goutard (France - Directeur des réseaux bancaires internationaux, région Afrique, bassin méditerranéen et outre-mer, Société Générale)

Réalisé par l'Institut Choiseul, l'*Écobaromètre Choiseul Africa* est une étude annuelle destinée à rendre compte des dynamiques économiques à l'œuvre en Afrique et restituer la perception dont dispose le

continent auprès des investisseurs internationaux évoluant au plus près de ses problématiques financières.

Qu'ils soient issus de banques internationales, de fonds d'investissements ou de grandes entreprises évoluant sur des marchés stratégiques, de nombreux investisseurs actifs sur le continent ont été interrogés afin de produire un baromètre reflétant les dynamiques financières en Afrique.



Retrouvez le film de présentation de l'*Écobaromètre Choiseul Africa* en scannant le QR code ci-dessous :

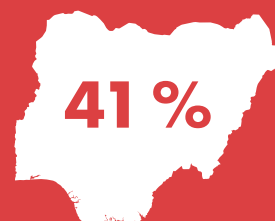
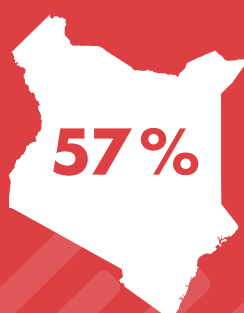
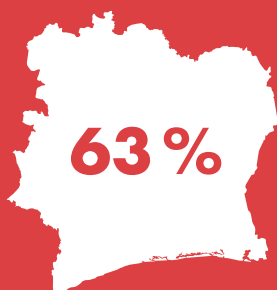


Image de la séance plénière avec de gauche à droite : Brice Chasles, Jean-Paul Melaga, Isabelle Bébéar et Laurent Goutard



## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉCOBAROMÈTRE

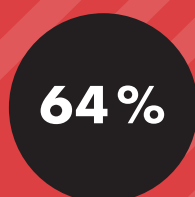
LA CÔTE D'IVOIRE, LE KENYA ET LE NIGÉRIA, PAYS OFFRANT LE PLUS D'OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT SELON LES SONDÉS.



## LES PRINCIPAUX FREINS À L'INVESTISSEMENT EN AFRIQUE



Climat des affaires



Instabilité politique



Insécurité, conflit et/ou menace terroriste



Faiblesse des infrastructures



Insuffisance de l'éducation et de la qualification de la main d'oeuvre

## LE FOCUS LES PME AFRICAINES, UN MOTEUR DE CROISSANCE INSUFFISAMMENT EXPLOITÉ

Si la quasi-totalité des investisseurs interrogés s'accordent à mettre en exergue le potentiel des PME africaines en matière de création de richesse, leur contribution à l'économie du continent reste perçue comme insuffisante. Plus de neuf investisseurs sur dix considèrent que les PME ont un bon ou très bon potentiel sur un horizon de 5 ans. Plus de la moitié (58%) considèrent toutefois que leur contribution à la croissance africaine est à ce jour insuffisante.

**92%**

des investisseurs sondés estiment que les PME africaines ont un très grand ou un bon potentiel dans la croissance africaine.

**58%**

jugent, cependant, insuffisante la contribution de ces PME à la croissance africaine.





**LES INITIATIVES CHOISEUL RUSSIA EN 2019 :  
JETER UN PONT ENTRE LA RUSSIE  
ET LA FRANCE POUR UN AVENIR COMMUN**





*Petit-déjeuner autour de Pavel Sorokine, vice-ministre pour l'Énergie de la Fédération de Russie et lauréat du Choiseul 100 Russia le 14 novembre 2019 au Cercle de l'Union Intérralliée à Paris.*

L'année 2019 a marqué le début de l'aventure Choiseul Russia, une série d'initiatives portée par l'Institut Choiseul afin de contribuer à une meilleure compréhension entre la Russie et la France, mais aussi de créer des opportunités uniques d'échanges et d'affaires entre leurs décideurs économiques et politiques.

Les activités Choiseul Russia ont débuté dès le 10 avril 2019 à Moscou, lorsque l'Institut Choiseul a organisé une table-ronde franco-russe dans le domaine de la santé, en partenariat avec Sanofi Russie et le Centre russe d'évaluation et de contrôle de la qualité des soins, sur le thème de l'évaluation des technologies de santé et de l'accès des patients à l'innovation. Placée sous le haut patronage du Dialogue du Trianon, cette initiative a pour objectif de renforcer les relations entre experts français et russes dans le domaine de la santé.

L'Institut Choiseul a dans la foulée lancé le *Choiseul 100 Russia*, classement qui recense les 100 leaders économiques russes de moins de 40 ans les plus talentueux de leur génération. Publié le 11 avril dans le journal russe RBK (premier quotidien économique de Russie), cette initiative, également sous le haut patronage du Dialogue du Trianon, a pour ambition de renforcer les liens entre la Russie et la France en offrant un espace de rencontre et de partage entre les jeunes décideurs économiques de ces deux pays.

La première de ces grandes réunions s'est tenue à Moscou les 18 et 19 avril 2019 et a réuni les lauréats du *Choiseul 100 Russia* ainsi que de nombreux dirigeants économiques et politiques russes et français.

Le 18 avril, l'Institut Choiseul a organisé à l'hôtel Metropol le grand dîner de lancement du *Choiseul 100 Russia* qui a rassemblé 220 invités dont une soixantaine de dirigeants économiques et politiques français, parmi lesquels des lauréats du classement français qui ont ainsi pu rencontrer leurs homologues russes ainsi que des représentants des institutions

et des cercles des affaires locaux. Les participants ont notamment eu l'opportunité d'écouter Madame Elvira Nabioullina, gouverneure de la Banque centrale de Russie, et Monsieur Alexandre Chokhine, président de l'Union russe des industriels et des entrepreneurs, s'exprimer sur les liens historiques unissant la Russie et la France et louer les bienfaits d'une coopération économique plus poussée entre ces deux nations sœurs.

La journée du 19 avril a été spécialement consacrée à des sessions de travail opérationnelles organisées à la Sberbank Corporate University



*Quelques lauréats du Choiseul 100 Russia à Paris lors de la visite du Palais du Luxembourg, le 14 novembre 2019.*





Jean-Baptiste Lemoigne, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires Étrangères à la tribune lors du dîner de gala au Ritz le 13 novembre 2019.

en présence de Monsieur Herman Gref, président-directeur général de la Sberbank. Ces tables-rondes ont permis aux participants d'échanger sur les thématiques d'économie numérique et de « smart cities » dans la perspective d'explorer des pistes de collaboration entre des acteurs franco-russes de ces domaines porteurs de valeur.

Après cette première séquence de rencontres, l'Institut Choiseul a accueilli les 13 et 14 novembre à Paris une délégation de lauréats du *Choiseul 100 Russia*. Ayant rassemblé plus de 140 participants, dont une délégation russe de près de 60 personnes, cette rencontre parisienne aura permis encore une fois de développer des synergies et de tisser des liens nouveaux entre nos deux pays.

Un grand dîner de gala s'est tenu autour de Monsieur Jean-Baptiste Lemoigne, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, et Monsieur Anatoly Torkounov, recteur du MGIMO, le mercredi 13 novembre dans les Salons de l'hôtel Ritz.

Le lendemain, un petit-déjeuner a été organisé autour de Monsieur Pavel Sorokine, vice-ministre de l'Énergie de la Fédération de Russie et lauréat de notre classement. Devant quelque

70 représentants des grandes entreprises du secteur, il en a profité pour réaffirmer la volonté du gouvernement russe d'une collaboration accrue avec la France en matière énergétique. Parallèlement, plusieurs de nos lauréats étaient accueillis au nouveau flagship de Christian Dior sur les Champs-Élysées pour une présentation VIP des dernières collections.

Nos invités russes ont ensuite été reçus à l'hôtel de Lassay, résidence du Président de l'Assemblée nationale (prise de parole de Monsieur Azer Talybov, vice-ministre du Développe-

ment économique de la Fédération de Russie et lauréat du classement *Choiseul 100 Russia*), ainsi qu'au Sénat, où ils ont pu rencontrer de nombreux élus et responsables économiques de notre pays. Une visite a par ailleurs été organisée à la *Station F*, plus grand incubateur de start-up dans le monde dirigé par Roxane Varza (lauréate du classement *Choiseul 100 France*), afin de satisfaire l'intérêt que nos amis russes avaient exprimé pour l'écosystème entrepreneurial français.

Enfin, cet événement s'est clôturé par un dîner dans une brasserie typiquement parisienne en parallèle de laquelle se sont tenues des rencontres B2B destinées à aboutir à des partenariats structurants entre nos lauréats et des représentants de la communauté des affaires.

Lors de ces diverses rencontres, les participants des deux bords nous ont fait part de leur satisfaction quant à l'organisation des événements, grands moments du rapprochement entre nos deux pays, et de pouvoir tisser des liens d'affaires et d'amitié avec leurs pairs. Les lauréats russes, particulièrement sensibles à la vision de l'Institut Choiseul en faveur d'un rapprochement entre nos deux pays, nous ont d'ores et déjà témoigné leur volonté de jouer un rôle dans l'animation de ce réseau naissant et l'organisation de futurs événements. ■



De gauche à droite : Pavel Sorokine, Pascal Lorot et Azer Talybov.





1



4



2



5



3



6

1 Elvira Nabioullina, gouverneure de la Banque centrale de Russie lors du dîner d'ouverture du Choiseul 100 Russia à Moscou, le 18 avril 2019.

2 Au Sénat le 14 novembre 2019, Grigory Lavrukhin, Vice-président et ministre du développement économique du gouvernement de la région de Tula et Gérard Longuet, ancien ministre, sénateur et Président du groupe d'amitié France-Russie du Sénat.

3 Session de travail co-présidée par Pascal Lorot et Vitaly Omelyanovsky, Directeur général du Centre d'évaluation et de contrôle de la qualité des soins, lors de la table ronde de santé franco-russe à Moscou, le 10 avril 2019.

4 Quelques-uns des lauréats Choiseul 100 Russia autour de Pavel Sorokine, Vice-ministre de l'Énergie de la Fédération de Russie au Ritz, le 13 novembre 2019.

5 Alexandre Chokhine, Président de l'Union des Industriels et des Entrepreneurs de Russie (RSPP) avec Pascal Lorot à Moscou, le 18 avril 2019.

6 Ksenia Frank (lauréate Choiseul 100 Russia), Mikhaïl Chvydkoï (Représentant spécial du président de la Fédération de Russie dans le domaine culturel), Kirill Dmitriev (Directeur général du Fonds russe des investissements directs) et Bris Rocher (Président-directeur général, Yves-Rocher) à Moscou, le 18 avril 2019.

7 Herman Gref, Président-directeur général de Sberbank lors de la visite des locaux de la Sberbank Corporate University, le 19 avril 2019.



7





Publié en exclusivité par Business Immo, le 13 septembre 2019, l'Institut Choiseul a accueilli les nouveaux lauréats du *Choiseul Ville de demain* à l'occasion d'un dîner de gala au Cercle de l'Union Interalliée le 24 octobre dernier.

Afin d'être plus représentatif, cette deuxième édition évoluée et présente désormais les 200 jeunes leaders de 40 ans et moins qui construisent l'urbain de demain.

*Choiseul Magazine* vous invite à découvrir en détail cette nouvelle formule à travers l'interview de Pascal Lorot réalisée par Business Immo.



# CHOISEUL VILLE DE DEMAIN : UN MILLÉSIME 2019 PLUS REPRÉSENTATIF !

## Business Immo : Quels sont les grands enseignements de la cuvée 2019 *Choiseul Ville de demain* ?

**Pascal Lorot :** Le premier classement *Choiseul Ville de demain* ayant été publié en 2018, cette promotion est la deuxième en son genre. La première différence notable tient au fait que nous avons identifié non pas 100 mais 200 profils. De fait, ce millésime 2019 est plus divers et plus représentatif des jeunes talents du secteur.

mobilier par hasard. La plupart d'entre eux ont intégré le secteur après leurs études et sont résolus à y rester. Engagée ensuite, car ils veulent être des acteurs du changement, pour que la ville de demain soit plus agréable à vivre, plus vivante et plus verte. Plus humaine en définitive.

## BI : Que représente le think-tank et le réseau Choiseul ?

“

*La première différence notable tient au fait que nous avons identifié non pas 100 mais 200 profils. De fait, ce millésime 2019 est plus divers et plus représentatif des jeunes talents du secteur.*

”

Avec ce léger recul, nous remarquons que le secteur se féminise, ce dont nous nous félicitons. Les femmes représentent aujourd'hui un tiers des lauréats et la tendance va se confirmer dans les prochaines années. Par ailleurs, nous avons identifié beaucoup de profils issus de start-up, qui sont devenus des acteurs incontournables de la construction de la ville de demain. Preuve que la *smart city* est désormais une réalité.

## BI : Quelle place occupera le sujet des talents dans l'industrie immobilière en 2020 ?

**PL :** Peu de secteurs comme celui de l'industrie immobilière sont au cœur de tant de grands enjeux de notre temps. Construire la ville de demain, c'est répondre aux préoccupations sociales, économiques et bien entendu environnementales de notre époque. À ces défis immenses, il faut des compétences extrêmement diverses. Le secteur peut compter sur des techniciens dotés de très hautes qualifications (en construction, en finance, en data, etc.) comme sur des dirigeants possédant une vue d'ensemble sur des problématiques complexes.

## BI : Quelles sont les caractéristiques de cette « génération relève » ?

**PL :** Elle me semble à la fois plus passionnée et plus engagée. Passionnée, car aucun de nos lauréats n'a choisi l'im-

**PL :** À travers ce classement et grâce à ses partenaires Hausmann Executive et Business Immo, nous créons un véritable réseau de décideurs que nous rassemblons plusieurs fois par an. Au fil des rencontres, des liens forts se tissent parmi nos lauréats et alumni (pour celles et ceux qui ont passé la barrière des 40 ans). C'est pour chacun un formidable moyen d'apprendre de l'expérience des autres, de guetter les nouvelles tendances et, pourquoi pas, de bâtir des projets communs.

L'Institut Choiseul publie par ailleurs des classements sur d'autres secteurs d'activités et d'autres géographies telles que la Russie ou l'Afrique. Rejoindre notre grande famille Choiseul, c'est aussi l'opportunité de s'ouvrir à de nouveaux horizons. ■

Extrait de l'entretien : « Aucun des lauréats Choiseul n'a choisi l'immobilier par hasard » publié par **Business Immo** le 4 décembre 2019.





## LE C919, UN A300 CHINOIS ?



---

**Jean-Paul Maréchal** est Maître de conférences en science économique à l'université Paris Saclay, chercheur à l'IDEST et chercheur associé à l'équipe Asies de l'INALCO (Institut national des langues et civilisations orientales).

Son dernier ouvrage, *Chine/USA. Le climat en jeu*, est publié en 2011. Il a assuré la direction de *La Chine face au mur de l'environnement ?* paru chez CNRS Édition en 2017.

---





Les déboires que rencontre Boeing avec son 737 Max ont renforcé l'idée chez certains observateurs que l'industrie aéronautique chinoise pourrait bien, à brève échéance, faire voler en éclats le duopole formé par Boeing et Airbus. L'objet de cet article est de mettre en évidence que si ce risque est très largement surestimé à court terme, il n'en demeure pas moins que Pékin mène, dans le domaine aéronautique, une politique industrielle qui, grâce à l'acquisition de technologies occidentales, pourrait en faire un redoutable concurrent lors de la mise en service des avions de la génération qui succédera aux B-737 Max et A-320 Neo.

Dans les années qui suivirent la création de la République populaire de Chine en 1949, le secteur aéronautique se développa sous le contrôle des militaires. L'objectif principal était la production d'avions de combat soviétiques (Mig-15, 17, 19, 21...), le secteur civil passant au second plan. Il est vrai que le niveau de vie de la population ne justifiait alors nullement un développement à grande échelle du transport aérien.

C'est au seuil des années 1970 que Pékin entreprit la construction d'un avion de ligne moderne: le Y-10. Cette copie du Boeing 707 ef-

fectua son premier vol en 1980 (le vol inaugural du 707 ayant eu lieu, quant à lui, en 1957) mais, après 130 vols d'essai, le programme fut finalement abandonné en 1985, la compagnie nationale chinoise (la CAAC) refusant d'en acheter! Il est vrai qu'entre-temps, celle-ci avait acquis, dans la foulée du voyage du Président Nixon à Pékin en 1972, des B-707 et qu'elle ne voyait pas l'utilité d'acheter, au milieu des années 1980, la copie d'un appareil qui avait fait son premier vol presque trente ans auparavant.

Toujours en 1985, un contrat fut signé entre d'une part McDonnell-Douglas et d'autre part Shanghai Aircraft Manufacturing Company et Chinese Aviation Supplies Company pour produire en Chine des dérivés du MD-80 (un avion de 170 places environ dont le premier vol remontait à 1963). Sur les 35 avions fabriqués 5 furent acquis par la TWA. Un autre projet consistant à construire des MD-90 (une variante améliorée du MD-80) était sur les rails quand il fut stoppé net en 1996 lorsque Boeing racheta McDonnell-Douglas.

C'est en fait au début des années 1990 que Pékin décida la mise en œuvre d'une politique industrielle véritablement ambitieuse en matière aéronautique. Ainsi, en 1993,

le Ministry of Aviation Industry devint AVIC (Aviation Industry Corporation of China), entité regroupant des firmes fabriquant des avions et des composants. Il s'agissait alors de créer un champion aéronautique national.

C'est également dans cette perspective qu'est créée à Shanghai en 2008 une firme baptisée COMAC (Commercial Aircraft Company of China) dont l'objectif est de concurrencer, à terme, Airbus et Boeing. Si COMAC est officiellement une entreprise à responsabilité limitée ses deux principaux propriétaires sont SASAC (State-Owned Assets Supervision and Administration of the State Council) pour 31,6% et Shanghai Guosheng Group, Co, Ltd pour 25%. Puis viennent AVIC avec un peu moins de 25% et Baosteel, Chinalco (Aluminium Corporation of China) et Sinochem, chacune avec 5%. Il n'est pas inutile de rappeler que SASAC est contrôlé par le Conseil d'État et que AVIC, Baosteel, Chinalco et Sinochem sont des entreprises publiques<sup>1</sup>. Comme le souligne un rapport de la Rand Corporation, dans la mesure où «SASAC est contrôlé par le State Council et Guosheng Group par le gouvernement de la municipalité de Shanghai, COMAC est en réalité essentiellement une coentreprise entre le gouvernement central de

Chine et le gouvernement local de Shanghai<sup>2</sup>. »

Et c'est à COMAC que revint (entre autres) la mission de réaliser le C-919, un avion monocouloir biréacteur moyen-courrier de 160 places environ se situant sur le même créneau que le B-737 et l'A-320.

Le C-919 effectua son premier vol le 5 mai 2017. Le cinquième prototype prit l'air le 24 octobre 2019. L'avion est souvent présenté par Pékin, la presse étrangère et son constructeur comme un avion chinois. Le C-919 est en fait actuellement le produit phare de l'industrie aéronautique civile chinoise. Sur le site du constructeur on peut en effet lire : « *C919 aircraft is a large civil jet aircraft independently developed by China in accordance with international civil aviation regulations, and owns independent intellectual property right*<sup>3</sup>. »

Une telle affirmation doit néanmoins être prise avec prudence tant le programme C-919 est emblématique du mode d'accès aux innovations étrangères pratiqué par l'empire du Milieu. En effet, les autorités chinoises encouragent – voire obligent – les entreprises étrangères désireuses d'installer des activités en Chine à fonder des coentreprises avec des



Les principaux fournisseurs étrangers du programme C-919.  
Source : COMAC, *C919. A Globally Competitive Single-Aisle Aircraft*, p. 26.  
Documentation COMAC distribuée au 53e Salon du Bourget en mai 2019.

la propulsion à l'avionique en passant par exemple par le train d'atterrissage – ne sont, à l'évidence, pas en charge d'éléments secondaires de l'avion.

De façon assez paradoxale, la communication de COMAC concernant l'ARJ-21 (une variante chinoise du MD-80) insiste également sur cette présence de fournisseurs européens et américains. Le livret distribué par l'entreprise lors du Salon du Bourget 2019 intitulé *ARJ21-700. Advanced Regional Jet for 21st Century. Soar with ARJ21* insiste, en regard de la

journey. »

Malgré de nombreux efforts, le programme C-919 a pris du retard. Alors que la mise en service de l'appareil était annoncée pour 2016, il n'est à ce jour toujours pas certifié en Chine et, bien évidemment, ni en Europe ni aux Etats-Unis. En août 2019, on apprenait par une déclaration de Wu Guanghui, le concepteur en chef de l'appareil, que la date d'obtention du certificat de navigabilité initialement prévue en 2020 était repoussée en 2021<sup>4</sup>. Cela n'a évidemment rien de surprenant quand on constate que des entreprises comme Boeing – qui a fêté son centenaire en 2016 – et Airbus qui est le fruit de regroupement d'entreprises dont l'expérience aéronautique remonte, pour certaines d'entre elles, à un siècle (Breguet, Potez...), accumulent parfois des retards importants sur certains de leurs programmes phares (B-787, A-380...).

En matière de rattrapage technologique il ne suffit pas d'avoir les plans, ni même un exemplaire du produit (même si cela peut, bien sûr, aider). L'expérience joue un rôle déterminant. Or, comme cela a été souligné, l'équipe d'ingénieurs en charge du C-919 a une moyenne d'âge inférieure à trente ans et n'a pas l'expérience de l'intégration dans un avion de systèmes complexes<sup>5</sup>. Par ailleurs, en dépendant de technologies étrangères, ces ingénieurs, aussi talentueux soient-ils, n'ont pas accès

“ Le plan « Made in China 2025 » dévoilé en 2015 fixe comme objectif que les avions chinois occuperont, en 2025, au moins 10 % du marché intérieur et les avions régionaux chinois entre 10 et 20 % du marché global ”

firmes locales. Et c'est ainsi que le programme C-919 agrège les grands noms de l'industrie aéronautique occidentale. Ainsi, en 2019, COMAC en fournit la liste suivante : General Electric, CFM, Honeywell, Liebherr, Hamilton Sundstrand, Rockwell Collins, FACC, Zodiac Aerospace, MEGGITT, Panasonic, Donaldson, Thales, B/E Aerospace, MOOG et Parker, toutes entreprises qui – de

figure qui indique l'ensemble des fournisseurs étrangers impliqués dans le programme, sur le fait que ces derniers sont... un gage de qualité ! COMAC communique cette idée en deux phrases : « *Airborn systems are provided by international first-class suppliers based on mature technology, with high safety and reliability. - Provide passengers safe, comfortable and pleasant flight*

1. Derek A. Levine, *The Dragon Takes Flight*, Brill, Leiden, Boston, 2015, p. 4-5, 171, 214-215.

2. Chad J.R. Ohlandt, Lyle J. Morris, Julia A. Thompson, Arthur Chan et Andrew Scobell, *Chinese Investment in U.S. Aviation*, Rand Corporation, 2017.

3. URL : <http://english.comac.cc/products/ca/> (consulté le 21 mai 2019).

4. « COMAC : pas de C919 avant 2021 ? », *Air Journal*, 8 août 2019.



aux raisonnements qui, en amont, ont conduit à certains choix fondamentaux.

La conséquence de ces difficultés est assez facile à anticiper : quand le C-919 arrivera sur le marché, ce sera un avion dont la conception commencera à dater par rapport aux dernières versions des appareils américains ou européens. Il aura donc des coûts d'utilisation plus élevés.

Face à cet argument, certains avancent que de toute façon le marché chinois sera réservé au C-919. Celui-ci est évalué, selon Boeing, à 5730 appareils monocouloirs d'ici 2037<sup>6</sup>. Or, ces 5730 avions ne seront pas exclusivement des C919. Et cela

un nouveau dont la réputation n'est pas établie et de devoir qualifier des équipages et former des techniciens sur une nouvelle marque d'avions.

► Enfin, à cela s'ajoute une inconnue quant à la capacité de COMAC à satisfaire la demande importante. Pour le moment, l'entreprise a testé 5 prototypes en presque trois ans. Nul ne connaît sa capacité à produire un grand nombre d'avions dans la durée tant la montée en charge d'une chaîne de production peut révéler de surprises. Par comparaison, 60 A-320 sortent chaque mois des halls d'assemblage d'Airbus (et l'on parle de porter ce chiffre à 75). Avant la crise qui secoue le 737, Boeing en sortait 52 par mois.

Mais au-delà de ces considérations, il faut rappeler que Pékin n'entend pas limiter le C-919 au marché intérieur. Le plan « Made in China 2025 » dévoilé en 2015 fixe comme objectif que les avions

chinois occuperont, en 2025, au moins 10 % du marché intérieur et les avions régionaux chinois entre 10 et 20 % du marché global.

Faut-il conclure des difficultés que nous venons de souligner que COMAC ne présente aucun risque à terme pour Airbus et Boeing ? Adopter une telle position serait faire preuve de méconnaissance de l'histoire industrielle occidentale. En effet, l'industrie aéronautique chinoise en est encore à ses premiers pas. Si elle parvient dans les prochaines années à se créer ce que les économistes appellent un « paradigme technologique » – c'est-à-dire, en résumé, un mode de résolution de problèmes technico-économiques –, alors le C-919 pourra être considéré comme l'équivalent de ce que fut pour Airbus l'A-300 il

ya un demi-siècle. Car il est évident que Pékin se situe sur une trajectoire de long terme. Et l'on a un peu trop tendance à oublier, en Occident, que nous n'avons pas toujours été aussi obsédés par la rentabilité à court terme que nous le sommes aujourd'hui. Cela fut vrai y compris aux États-Unis comme le prouve l'histoire du B-707.

En effet, durant la Deuxième Guerre mondiale, Boeing avait acquis une expertise sur les avions à long rayon d'action grâce à ses bombardiers B-17 et B-29. Prévoyant une défaite des forces de l'Axe à un horizon de deux ou trois ans, la direction de Boeing commença dès 1942 à faire travailler des ingénieurs sur un avion de transport civil dérivé du B-29. Ce sera le B-377 Stratocruiser<sup>7</sup>. Quant à la propulsion par réaction, la firme de Seattle eut la possibilité de la maîtriser grâce à des contrats militaires (et à l'accès aux recherches allemandes) en développant deux bombardiers : le B-47 (1er vol en 1947) et le B-52 (1er vol en 1952). Lorsque Boeing se décida à tenter de fabriquer un avion commercial à réaction – le B-707 – ses ingénieurs le dessinèrent de telle sorte qu'il puisse être converti en cargo pour les militaires... Le programme 707 mit dix ans avant d'être rentable et fut sauvé par l'USAF qui l'acheta dans sa version ravitailleur (le DC-10 de Douglas bénéficia de ce même type d'arrangement<sup>8</sup>). Par ailleurs, le fait que le prix du billet d'avion était, à l'époque, fixé par l'administration américaine obligeait les compagnies aériennes à rivaliser en matière de services rendus à la clientèle. La vitesse fut évidemment l'un de ces éléments. Il n'est donc pas exagéré de dire que le Pentagone et un marché du transport aérien administré contribuèrent à la réussite du B-707.

À voir la détermination des dirigeants chinois à développer une industrie aéronautique nationale malgré les nombreuses difficultés à surmonter que cela suppose, on ne peut manquer de se dire que Pékin a peut-être mieux tiré les leçons de l'histoire industrielle occidentale que les actuels dirigeants européens et américains. ■



Des visiteurs du China Beijing International High-tech Expo devant la maquette du C-919 le 10 juin 2017.

pour au moins trois raisons :

► Tout d'abord parce que les Airbus et les Boeing qui seront achetés d'ici à la certification de C-919 ne seront pas revendus d'occasion ou ferrailés par leurs propriétaires sous prétexte d'acheter des avions produits par COMAC.

► Ensuite, dans l'aérien, changer de fournisseur est un choix qui comporte des coûts et des risques importants. COMAC aura du mal, même en Chine, à convaincre des dirigeants de compagnies qui sont jugés, certes sur leur fidélité au Parti, mais également sur les résultats dégagés par leurs entreprises. À l'étranger, il lui faudra persuader des grandes compagnies aériennes soit de renoncer à des fournisseurs avec lesquels elles travaillent depuis des décennies soit d'en ajouter

5. Keith Crane, Jill E. Luoto, Scott Warren Harold, David Yang, Samuel K. Berkowitz et Xiao Wang, *The Effectiveness of China's Industrial Policies in Commercial Aviation Manufacturing*, Rand Corporation, 2014, p. 62.

6. Boeing, *Commercial market outlook 2018-2037*.

7. Alain Pelletier, « Le Boeing 377 "Stratocruiser". Par-dessus les océans », *Le Fana de l'Aviation*, n° 577, décembre 2017, p. 18 à 31 et n° 578, janvier 2019, p. 46-55.

8. Derek A. Levine, *The Dragon Takes Flight*, op. cit., p. 27-30.

DÉCEMBRE 2019

12 CLUB CHOISEUL 100

Dîner exceptionnel du Club Choiseul avec les jeunes espoirs - choristes et instrumentistes - de l'Opéra de Paris.



3 CHOISEUL HAUTS-DE-FRANCE



Deuxième rencontre entre lauréats du *Choiseul Hauts-de-France* au CCI Hauts-de-France.

NOVEMBRE 2019

21 CLUB CHOISEUL IA

Sixième rencontre du Club Choiseul IA autour de **William Eldin**, Président et co-fondateur de XXII Group.



20 CLUB CHOISEUL DIGITAL



Treizième petit-déjeuner du Club Choiseul Digital avec **Kat Borlongan**, Directrice de la French Tech. Notre invitée s'est exprimée sur les objectifs et les ambitions du mouvement des start-up françaises.

13 RENCONTRE CHOISEUL RUSSIA

Les 13 et 14 novembre, l'Institut Choiseul a accueilli une délégation russe de près de 60 personnes dont **Pavel Sorokine**, vice-ministre de l'Énergie de la Fédération de Russie, **Azer Talybov**, vice-ministre du Développement Économique et **Grigori Lavroukhine**, Vice-président du gouvernement de la région de Tula. La rencontre a débuté avec un grand dîner de gala dans les Salons de l'hôtel Ritz autour du ministre **Jean-Baptiste Lemoyne** et de nombreux lauréats français du *Choiseul 100*. Le lendemain nos lauréats russes ont été reçus à l'Assemblée nationale, au Sénat et à la *Station F*.



6 CHOISEUL SPORT & BUSINESS

Nous avons reçu **Roxana Maracineanu**, ministre des Sports à l'occasion du second dîner rassemblant les lauréats du classement *Choiseul Sport & Business*.



5 CLUB CHOISEUL ÉNERGIE



Neuvième petit-déjeuner du Club Choiseul Énergie avec **Jean-François Carencio**, Président de la Commission de la régulation de l'énergie (CRE).



24 CHOISEUL VILLE DE DEMAIN

À l'occasion du quatrième dîner *Choiseul Ville de demain* qui célébrait l'édition 2019 du classement, nous avons reçu **Philippe Chiambaretta**, architecte-fondateur de PCA-STREAM.



24 CLUB CHOISEUL SANTÉ



Rencontre autour de **Laura Létourneau**, déléguée ministérielle du numérique en santé pour le Ministère des solidarités et de la santé. Les débats se sont articulés autour de « la transformation et la digitalisation des systèmes de santé ».

17 CLUB CHOISEUL RSE

Petit-déjeuner autour de **Brune Poirson**, Secrétaire d'État auprès du ministre de la Transition écologique et solidaire.



14 SÉMINAIRE SANTÉ FRANCO-ÉGYPTIEN



Au Caire, en présence du ministre des Finances égyptien, de l'ambassadeur de France et plus de 50 experts égyptiens et français, ce séminaire s'est articulé autour du « partenariat pour la santé ».

3&4 CHOISEUL AFRICA BUSINESS FORUM

Le premier *Choiseul Africa Business Forum* a rassemblé près de 600 participants venant de plus de 49 pays autour de 130 speakers et 20 tables-rondes.



Lors de cet événement, l'Institut Choiseul a présenté sa nouvelle étude: l'*Écobaromètre Choiseul Africa* destiné à rendre compte des dynamiques économiques à l'oeuvre en Afrique.

L'Institut Choiseul a également présenté en avant-première l'édition 2019 du *Choiseul 100 Africa*. **Kabiru Rabi**, Directeur général de BUA Group est le nouveau numéro 1 de ce classement de référence qui recense et identifie les jeunes leaders économiques africains.



26 CLUB CHOISEUL 100



Le vingt-quatrième dîner du Club *Choiseul 100* s'est tenu au Cercle de l'Union Interalliée.

# À PROPOS

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

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

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

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

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

**Directeur de la publication :**

Pascal Lorot

**Comité éditorial :**

Jean-François Daguzan

Adrien Deveaux

Pascal Lorot

**Conception graphique et mise en page :**

Adrien Deveaux

**Crédit photographe :**

Élizabeth Rossolin

Adrien Thibault



# ILS NOUS FONT CONFIANCE



# HAUSSMANN

EXECUTIVE SEARCH

## Partenaire de l'Institut Choiseul

L'Institut Choiseul bénéficie des conseils et recommandations  
d'Hausmann Executive Search, pour établir son  
**Classement des Leaders de la ville de demain**



Hausmann Executive Search  
12, rue Lincoln, 75008 Paris  
+33 (0) 1 53 83 60 60  
hausmann@hausmann-es.com

- Executive Search  
hausmann-es.com
- Leadership Consulting  
hausmann-lc.com