CHOISEUL MAGAZINE | 6

SAHBI OTHMANI

« Une ambition panafricaine »

DOSSIER

VILLE DE DEMAIN

avec Business Immo

AVEC AUSSI

Le portrait d'**Olivia Grégoire**

Les **Assises Européennes du Vaccin**

Les tribunes de Vincent Daffourd, Laurent Giovachini, Anne Sophie Frénove & Emmanuelle Flahault-Franc

& TOUTE L'ACTUALITÉ CHOISEUL

Deloitte. | Taj

Accélérateur de solutions

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

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

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

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

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

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

© 2018 Deloitte l Taj. Une entité du réseau Deloitte

L'ÉDITO DE PASCAL LOROT

Cette sixième édition du *Choiseul Magazine* est tout d'abord pour moi l'occasion rêvée de vous adresser à toutes et à tous, chers amis, une excellente année 2019. Je fais le souhait que celle-ci soit riche en projets et en réussites pour chacun d'entre vous.

Permettez-moi, en cette nouvelle année, de revenir quelques instants sur les mois qui viennent de s'écouler : 2018 fut une année charnière à bien des égards pour l'Institut Choiseul. Nous avons eu l'occasion - je ne peux que m'en réjouir - de nous retrouver à de multiples occasions et d'approfondir toujours plus les liens qui nous unissent, avec à chaque fois un véritable « esprit Choiseul » fait d'écoute, de partage et de prospective.

Au fil des ans, l'Institut Choiseul a fait sienne la mission de mettre chaque année à l'honneur les jeunes leaders qui transforment leur secteur ou leur métier et qui nous propulsent vers de nouveaux horizons. Dans ce nouveau numéro du *Choiseul Magazine*, je vous invite à faire un saut dans le futur à travers le *Choiseul Ville de demain*, premier palmarès thématique de l'Institut qui vient mettre à l'honneur celles et ceux qui réinventent l'urbain.

Révéler les jeunes leaders économiques qui sortent des sentiers battus, c'est là aussi toute l'ambition du *Choiseul 100 Africa*, dont la cinquième édition vous a été dévoilée il y a quelques mois. Forts du succès de ce classement, nous avons développé un réseau unique qui rassemble les dirigeants économiques africains les plus prometteurs de leur génération. Je suis aujourd'hui fier de vous annoncer le lancement du *Choiseul Africa Leadership*, qui se veut le premier réseau d'excellence africain. Les pages qui suivent vous donneront l'opportunité d'en apprendre plus sur ce nouveau chapitre que nous nous apprêtons à écrire ensemble.

En 2018, l'Institut Choiseul vous a également donné les clés pour mieux comprendre un monde en profonde mutation. Il émerge de nos différents Clubs, ou encore de notre récente étude sur la perception comparée de l'industrie, une certaine volontée ancrée dans l'ADN Choiseul : décrypter les grandes transformations - économiques et technologiques notamment - pour se projeter dans le monde qui vient. C'était là aussi toute l'ambition des Assises européennes du Vaccin et du Colloque Medicen-Choiseul, événements à travers lesquels nous avons réunis l'ensemble des parties prenantes de la santé pour accompagner le secteur dans ses mutations stratégiques.

Il nous revient dorénavant de nous tourner vers 2019. Une chose est sûre, l'année qui s'ouvre n'y fera pas exception : nous continuerons de créer toujours plus de lien entre toutes celles et ceux qui constituent ce que j'ose aujourd'hui appeler le « réseau Choiseul ». Je tiens à vous remercier toutes et tous pour votre fidélité et vous dis à très bientôt.

À nous 2019 !

SOMMAIRE

6 **L'ENTRETIEN AVEC**
SAHBI OTHMANI

8 **LE PORTRAIT DE**
OLIVIA GRÉGOIRE

10 **LE LIVRE DE**
PETER FRANKOPAN

13 **LES TRIBUNES CHOISEUL**
Avec
VINCENT DAFFOURD
LAURENT GIOVACHINI
ANNE-SOPHIE FRENOVE &
EMMANUELLE FLAHAULT-FRANC

20 **DOSSIER : CHOISEUL VILLE DE DEMAIN**
Le Choiseul Ville de demain
PASCAL LOROT
(Re)génération
SANDRA ROUMI
10 lauréats à la loupe

26 **ASSISES EUROPÉENNES DU VACCIN**
Entretien avec
VYTENIS ANDRIUKAITIS
Commissaire européen à la Santé
Retour sur l'événement avec
DAVID LOEW
MICHEL STOFFEL
BORIS DANILOVIC

30

34

36

30 **ANALYSE**
CHOISEUL 100 AFRICA 2018
Les chiffres clés de cette cinquième édition

32 **ACTUALITÉ**
CHOISEUL AFRICA LEADERSHIP
Présentation des chapitres du Choiseul Africa Leadership

34 **FOCUS**
ÉTUDE CHARGEURS & INSTITUT CHOISEUL
« Perception comparée de l'industrie en France, en Allemagne, aux États-Unis et au Japon »

36 **VUE DU MONDE**
La Turquie, un atout pour l'Europe
LAURENCE DAZIANO

40 **GÉOÉCONOMIE**
Géopolitique de l'intelligence artificielle : la concurrence sino-américaine et au-delà
FLORENT PARMENTIER

46 **REVUE DE PRESSE**

48 **L'AGENDA CHOISEUL**

Une ambition panafricaine

Sahbi Othamni est né à Tunis en 1977 . Après avoir obtenu son diplôme à Sup de Co Tunis et un MBA Exécutif à l'EDHEC à Nice, il rentre en Algérie pour devenir directeur des ventes de l'entreprise familiale, La Nouvelle Conserverie Algérienne de Rouiba, leader national de fabrication de boissons à base de fruits. Devenu directeur général du groupe en 2010, c'est lui qui copilote, avec son cousin et président du Conseil d'administration, Slim Othmani, l'opération d'introduction en bourse. Rouiba devient la première entreprise algérienne cotée en bourse au rang de leader africain.
Mais ce jeune patron sait qu'une entreprise moderne se doit d'avoir des valeurs et des combats. Rouiba est ainsi lauréate du premier prix national de l'environnement en 2018 après avoir multiplié les certifications ISO pour la qualité de ses process et de ses produits. À l'instar de Jean Bodin, Sahbi Othmani sait aussi qu'« il n'y a de richesse que d'hommes » et attache une grande importance à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).
Très impliqué également dans les instances patronales, Sahbi Othmani, tout en distinction et courtoisie, sait aussi parler cash pour dire ce qu'il pense. Assurément un patron de son siècle.
Sahbi Othmani est également lauréat du Choiseul 100 Africa et numéro 1 du classement 2018.

Gérard Bonos : Comment s'est passée cette année pour Rouiba ?

Sahbi Othmani : Rouiba est leader historique du marché des boissons aux fruits en Algérie. Depuis cinquante ans, nous occupons la première position dans un marché considéré comme l'un des plus importants en Afrique en termes de taille et de *per capita*. En 2017 / 2018, la filière des boissons a été impactée, à l'instar de beaucoup d'industries de grande consommation, par une baisse importante du pouvoir d'achat due à une dévaluation conséquente du dinar, une inflation importante et un climat général d'incertitude. Dans ce contexte, nous étions contraints de chercher d'autres réservoirs de productivité afin de baisser nos coûts et préserver notre rentabilité. Nous avons également activé d'autres relais de croissance, notamment à travers l'innovation et l'export. D'ailleurs nous comptons finir l'année avec une croissance en valeur proche de 7 % sur un marché qui afficherait un net recul de plus de 15 %. Comme quoi, sortir de sa zone de confort est une épreuve structurante pour une entreprise.

GB : Comment voyez-vous les prochaines années pour votre groupe ?

SO : Outre les diversifications locales sur d'autres segments ou marchés, nous sollicitons sans cesse la banque d'Algérie pour des autorisations d'investissements à l'étranger. Nous avons des partenaires sérieux et des projets très intéressants en Afrique de l'Ouest sur lesquels nous avançons concrètement en attendant une réglementation de change plus souple. Rouiba a tous les atouts pour être le premier producteur de jus de fruits en Afrique sur les cinq prochaines années.

GB : Lors du Choiseul Africa Summit, à Alger les 14 & 15 mai 2017, on a beaucoup parlé des échanges africains Sud-Sud. Est-ce que c'est un marché prioritaire pour vous ?

SO : La filière de transformation de fruits n'est pas assez développée en Algérie. Les quantités ne sont pas suffisantes, et les variétés ne sont pas propices à une transformation pour des besoins industriels. Nous sommes donc contraints d'importer le plus gros de nos besoins (Brésil, Floride, Inde, Espagne…). Par ailleurs, l'Afrique de l'Ouest, pour ne citer que cette partie du continent regorge de gisements de fruits très abondants. Ces fruits ne sont pas conservés et la plupart des récoltes sont abandonnées sur l'arbre. Nous pourrions donc collecter, transformer et conditionner sur place avec des coûts largement plus intéressants à l'export. Voilà un modèle sud-sud des plus évidents.

GB : Résolument internationale, quelles sont les zones où Rouiba souhaite s'investir ?

SO : Essentiellement l'Afrique de l'Ouest dans un premier temps.

GB : Votre stratégie en Europe ?

SO : Nous vendons régulièrement en France et en Espagne avec quelques tentatives sur d'autres pays européens. Évidemment, cela reste assez sporadique vu que nous ne visons pour le moment que la communauté maghrébine installée en Europe.

Cela étant, nous serions parfaitement capables d'exporter à partir de la sous-région vers l'Europe des concentrés, voire des jus frais ou des jus bio, comme c'est le cas d'une usine totalement exportatrice au Bénin spécialisée dans les jus bio.

Daouda Fall (Guinée), Sahbi Othmani, Pascal Lorot & Jules Ngankam (Cameroun) à l'occasion du petit-déjeuner de lancement du Choiseul 100 Africa 2018

GB : Votre action à la tête de l'opérationnel est beaucoup tournée vers le développement durable, les produits respectant l'environnement et responsables en matière sociétale. Vous avez d'ailleurs reçu plusieurs prix dans ces différents domaines. Ces dimensions sont importantes pour vous ? Et pourquoi ?

SO : Notre orientation et notre intérêt pour le développement durable font partie de nos valeurs. Rouiba est la première entreprise à avoir intégré la démarche RSE en Algérie en 2011. Nos cadres formés en tant que champions de la RSE ont contribué à sensibiliser une dizaine d'entreprises et organisé plusieurs séminaires et conférences sur les thèmes de la RSE et du développement durable. Dans ce contexte nous avons déployé une politique de développement durable à l'horizon 2030, basée sur quatre axes stratégiques qui sont : en premier lieu les ressources humaines au centre de l'organisation ; ensuite la protection de l'environnement à travers la neutralité écologique ; troisièmement la promotion de la consommation responsable et durable ; et enfin, être une entreprise citoyenne leader des bonnes pratiques.

> « L' Algérie est non seulement un réservoir d'opportunités mais sa position pourrait aussi lui conférer le statut d'un véritable corridor entre l'Europe et l'Afrique »

À plus court terme, Rouiba a identifié des priorités de développement durable portant sur l'efficacité énergétique, la maîtrise de la consommation en eau, la sensibilisation des clients à consommer des produits moins sucrés, l'amélioration du dialogue avec les parties prenantes, en priorité les collaborateurs de l'entreprise. Plusieurs projets inscrits sous ces priorités sont en cours de déploiement ce qui a permis à notre entreprise d'être certifiée ISO 9001, 14 001, 22 000. Notre entreprise a reçu le 1er prix national de l'environnement en 2008 et le 1er prix de l'innovation en 2013 pour notre Observatoire du bien-être social.

GB : Est-ce que ça n'altère pas votre compétitivité ?

SO : Aucunement, le retour sur l'image et la réputation de la marque sont inestimables. D'autant plus que sur le plan des valeurs partagées en interne, cela agit vertueusement sur l'appartenance et la rétention des employés.

GB : Estimez-vous que l'Algérie deviendra rapidement « *business friendly* » ? Que faut-il pour attirer plus d'investissements internationaux ?

SO : À l'instar de plusieurs champions algériens, nous pouvons produire en Algérie aux normes internationales avec des coûts de main d'œuvre très compétitifs. Évidemment, le marché européen est loin d'être ouvert mais il n'est pas impossible d'y accéder par des niches stratégiques ou par des contrats de coproduction dans un premier temps.

Par ailleurs, l'Algérie ne peut souscrire à une posture conquérante à l'international ni attirer les environnements de développement intégrés (IDE en anglais) en étant hostile à toutes formes d'ouvertures. On comprend parfaitement l'intérêt de protéger son marché local et ses capitaux, mais il faudrait que ce soit fait de manière nuancée, tactique et - surtout - stratégique ; avec une vraie vision d'intégration à la clé. La taxation tous azimuts de tout ce qui nous vient de l'étranger n'est certainement pas la solution. C'est plutôt un handicap pour les entreprises qui voudraient exporter.

Pour conclure, l'Algérie est non seulement un réservoir d'opportunités mais sa position pourrait aussi lui conférer le statut d'un véritable corridor entre l'Europe et l'Afrique.

■ Propos recueillis par Gérard Bonos.

Une passion française

Olivia Grégoire n'est pas près d'oublier ce 9 octobre 2018 à 16h59, heure officielle à laquelle fut adoptée la loi PACTE – Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises – acronyme dont raffole Bercy pour signifier que le gouvernement ne néglige pas la contribution des PME et des TPE afin de « booster » la croissance française. Un an d'efforts et d'ajustements en passant au tamis les 73 articles de la loi. Un an à faire une multitude d'auditions et de débats pour convaincre. Un an de sms envoyés à toutes heures du jour et de la nuit, notamment à Emmanuel Macron, qui fut son condisciple à Sciences Po. La présidente de la « commission spéciale en charge d'examiner le projet de loi PACTE » n'a pas ménagé sa peine ni pleuré son temps pour être à la hauteur de la mission qui lui a été confiée, affirmant dans le magazine *Challenges* : « Ce poste sera ce que j'en ferai ». Elle en a fait un succès.

La loi présentée par Bruno Le Maire devant les députés – parmi lesquels Olivia Grégoire, sans doute très émue à quelques encablures de la victoire – va offrir plus d'air à ces petites entreprises, de la simplification administrative à la diminution des coûts quand on crée sa boîte, en passant par des mesures pour faciliter la reprise d'entreprise. Pour le ministre de l'Économie : « cette loi balaie très large pour lever tous les verrous de l'économie française ». De son côté, une évaluation du Trésor estime qu'à terme, « la loi PACTE pourrait générer à elle seule un point de PIB supplémentaire ». Pas négligeable en ces temps de déprime généralisée. Rien d'étonnant pour son amie Estelle Monraisse, patronne de l'agence Altercom qui a travaillé avec elle au METI, le Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire : « C'est une bosseuse comme je n'en n'avais jamais vu ! ». Même opinion pour Hugues Cazenave, le patron et fondateur de l'institut Opinion Way : « Olivia a une énergie et une capacité de travail hors du commun. À ceux qui lui font confiance, elle donne bien plus qu'elle ne reçoit ». Quitte, sans doute, à sacrifier beaucoup de choses.

Portrait d'Olivia Grégoire pris lors du déjeuner du Club Choiseul Santé le 14 décembre 2017.

Autant de qualités qui lui ont sûrement servi lors sa campagne électorale, menée avec rigueur et sur les chapeaux de roues. Car tout s'est fait très vite pour Olivia Grégoire. Prévenue par le comité en charge des investitures de la République En Marche à peine quarante-huit heures avant la clôture des candidatures, elle n'a pas perdu une seconde de ce précieux temps pour rassembler tous les documents qu'exige la loi pour être candidat. Une candidature qu'elle dépose un quart d'heure avant la clôture des inscriptions.

> « Une évaluation du Trésor estime qu'à terme, « la loi PACTE pourrait générer à elle seule un point de PIB supplémentaire » »

À la clé, un challenge qui n'est pas vraiment une promenade de santé. Elle se retrouve, dans la douzième circonscription de Paris (7ème sud et 15ème nord), face à un baron – autant dire indéboulonnable – de la droite parisienne, Philippe Goujon, député-maire sortant du quinzième arrondissement. Mais ce dernier commet l'erreur à ne pas faire quand on a en face de soi une battante comme elle : la sous-estimer et la prendre de haut. Si elle encaisse très bien les coups, elle sait aussi les rendre. Après avoir engrangé dix-sept points d'avance et frôlé la victoire dès le premier tour, son adversaire change de tactique. L'attaquant de front cette fois, avec des méthodes pas toujours très élégantes aux dires des partisans de la candidate. Mais trop tard. La « novice » en politique obtient plus de 56 % des voix au deuxième tour et s'installe dans le fauteuil pour cinq ans.

Novice en politique, Olivia Grégoire ? Pas vraiment.

OLIVIA GRÉGOIRE

Olivia Grégoire lors de la présentation du projet de loi « PACTE » à l'Assemblée nationale le 4 octobre 2018

Une licence d'Histoire à Paris-Nanterre, puis Sciences Po, section communication, et enfin un master spécialisé en marketing à l'Essec, voilà pour le cursus. Même si l'entreprise était un chemin naturel à la sortie de la grande école, c'est justement dans le champ politique qu'elle déploie d'abord ses ailes. En 2002, Jean-Pierre Raffarin, devenu Premier ministre d'un Jacques Chirac fraîchement réélu, la nomme chargée de mission. Jusqu'en 2005, date à laquelle il est remplacé à Matignon par Dominique de Villepin. Dans ce nouveau gouvernement, c'est Xavier Bertrand, nommé ministre des Affaires sociales, qui lui propose d'intégrer l'équipe de son cabinet. Elle accepte tout naturellement puisque, comme le souligne Estelle Monraisse, Directrice d'Alter'Com conseil : « Elle fait de la politique comme elle respire. Sa vocation, c'est le débat public ».

Quitte à diviser par deux ce qu'elle gagnait quand elle avait sa propre agence de stratégie et de communication destinée aux PME et TPE, avec deux axes principaux : la santé et le digital. Deux domaines dans lesquels – et pour des raisons différentes – les petites boîtes sont souvent démunies et seules. Société qu'elle ferme à peine élue, devançant ainsi la « loi pour la confiance dans la vie politique ».

Membre de la commission des Finances et porte-parole du groupe La République en Marche, cette toute nouvelle quadra, ne laisse rien au hasard. Comme elle le dit à Elise Karlin qui a fait son portrait dans l'*Express* : « Avec mes équipes, on bosse à 360 degrés, tous les sujets. Vous pouvez avoir à répondre à un journaliste n'importe quand et sur n'importe quoi ». Des équipes choisies pour leurs compétences comme le souligne Hugues Cazenave : « Olivia choisit toujours des gens meilleurs qu'elle dans leur domaine et, grâce à sa grande et sincère capacité d'écoute, elle aime apprendre des autres ». Répondre sur n'importe quoi mais pas n'importe comment ; exemple les 80 km/heure puisqu'elle n'a que le code. En effet, élue entre temps députée, elle n'a pas eu le temps de passer la conduite et ne commente pas ce qu'elle ne connaît pas.

Dans son portrait, Élise Karlin écrit : « Elle ne cache pas qu'elle a envie d'être connue, plus connue, mieux connue ». Aujourd'hui, depuis ses batailles gagnées, Olivia Grégoire est mieux que connue : elle est reconnue.

■ Portrait par Gérard Bonos.

Olivia Grégoire en quelques dates

30 septembre 1978
Naissance à Paris

1999
Diplômée d'une licence d'histoire à l'Université Paris-Nanterre

2001
Diplômée Sciences Po, section communication

2002
Diplômée d'un master en marketing à l'ESSEC

2005 - 2007
Conseillère technique en charge de la communication stratégique au cabinet du ministre de la Santé et des Solidarités

2014 - 2017
Fondatrice du cabinet de conseil Olicare

18 juin 2017
Élue députée de la 12ème circonscription de Paris

Les routes de la soie

Peter Frankopan est historien et professeur au Worcester College d'Oxford. Il dirige le Centre de recherches byzantines de l'Université d'Oxford et ses travaux portent sur la littérature médiévale grecque et la rhétorique, sur les échanges culturels et diplomatiques entre Constantinople et le monde islamique, l'Europe de l'Ouest et les principautés du sud de la Russie. En 2012, il écrit *Histoire de la Première Croisade*, unaniment saluée par la critique. *Les routes de la soie - l'histoire au cœur du monde, best-seller* internationnal paraît en 2015 (2017 en France) et sera désigné comme l'un des 25 livres les plus influents à être traduit en chinois au cours des 40 dernières années. En novembre 2018, il publie *Les nouvelles routes de la soie*, qui vient compléter son précédent ouvrage. En parrallèle, depuis 2016, il est conseiller spécial pour l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel.

Institut Choiseul : Dans votre livre, vous vous détachez de la vision occidentale du monde afin de tourner votre regard vers l'Est et l'importance des routes de la soie dans la fondation de notre monde moderne. Comment expliquez-vous cette méconnaissance envers cette région que vous surnommez « le cœur du monde » ?

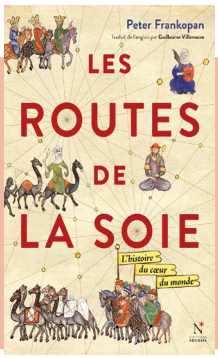
Peter Frankopan : Il y a deux bonnes raisons à cela. Tout d'abord, nous centrons notre attention sur nous-même, il est donc normal pour les personnes ayant grandi en France, en Grande-Bretagne ou encore aux États-Unis de s'intéresser principalement à l'histoire de leur pays. Il en résulte qu'en Europe et en Occident, l'histoire est très eurocentrée : ce qui nous intéresse avant tout ce sont les relations avec nos voisins – et nous pensons que l'« Histoire » se résume à cela. De fait, nous avons tous en tête des noms d'écrivains français, de philosophes allemands ou d'artistes anglais tandis que nous n'avons que peu de connaissances d'autres régions du monde. Les identités ainsi que les exploits réalisés dans d'autres parties du globe nous sont complètement inconnus. Qui est le Napoléon de Chine ? Le Racine de la Perse ? Ou même le Rembrandt d'Inde ou d'Asie du Sud ?

La seconde raison de notre vision si relative du passé est que, comme le dit l'adage, « ce sont les gagnants qui écrivent l'Histoire ». En l'occurrence, au cours des 400 dernières années, les gagnants étaient en Europe. La colonisation européenne des autres régions et des autres continents a structuré les quatre derniers siècles. Il y a une centaine d'années, même la Belgique avait un empire. Cela a eu deux conséquences. D'une part, du fait de l'histoire récente, nous sommes convaincus que l'Europe et l'Occident sont le centre du monde et le berceau des inventions, de la science, de l'art et de la culture. D'autre part, nous admettons cette position comme tout à fait justifiée.

Or il n'en est rien et l'avènement de l'Europe était presque inattendu. Il y a en effet une longue période creuse dans les études historiques entre l'Empire romain et l'ère des croisades. Cette période d'environ 1000 ans a été surnommée « l'Âge sombre » par les universitaires et demeure très peu étudiée à l'école. Néanmoins, cette même période revêt une importance de tout premier ordre dans d'autres parties du monde.

La plupart des grands bouleversements de cette époque ont eu lieu sur les routes de la soie. L'Asie s'est imposée comme une terre de changement technologique, de savoir et d'innovation et comme une terre qui a vu naître de grands empires. Nous ne devons pas oublier que la Grèce antique regardait vers l'Est et non vers l'Ouest et que les premières cités, villes et États étaient situés au « cœur du monde », expression renvoyant principalement à l'Asie de l'Ouest, à l'Inde et à la

PETER FRANKOPAN



Avec son « histoire du coeur du monde », Peter Frankopan renverse le récit traditionnel de l'histoire, qui gravite autour de la Grèce antique, de Rome, de l'irrésistible ascension de l'Europe, et qui mérite, selon lui, une relecture urgente et approfondie. Il tourne son regard vers l'Est, vers « une région à mi-chemin entre Orient et Occident, qui va des rives orientales de la Méditerranée jusqu'à la mer Noire et à l'Himalaya ». C'est là qu'il place le curseur de sa lecture de l'Histoire. S'appuyant sur un éventail prodigieux de sources dans au moins une dizaine de langues, le récit balaie une période qui va des campagnes d'Alexandre le Grand jusqu'aux luttes géopolitiques du XXI^{ème} siècle. Au fil de chapitres rondement menés, il nous livre un formidable travail d'investigation historique pour faire revivre avec intensité de merveilleuses histoires.

Chine, mais pas à l'Europe.

Il est alors important de recentrer la manière dont nous regardons notre histoire, de nous éloigner des mythes et des histoires de chevaliers, des idées que nous connaissons tous et que nous aimons relire. Il est plus opportun de penser l'histoire comme un passé commun afin de mieux appréhender la manière dont les échanges ainsi que l'interconnexion des régions, des cultures et des peuples ont façonné le passé.

IC : Vous rappelez également que le « centre du monde » ne s'est pas toujours situé en Occident et surtout, vous envisagez un « retour du centre de gravité mondial » à l'Est. Quelles sont, selon vous, les signes de cette migration vers l'Est ?

PF : Les signes sont nombreux. Nous pouvons trouver des indices attestant de la hausse du niveau de vie en Asie. Il nous suffit, par exemple, de regarder la répartition du marché des produits de luxe dans le monde aujourd'hui : les clients chinois représentent déjà un tiers des ventes et cette part devrait augmenter au cours des six prochaines années pour atteindre 44 % du marché (contre 0 % il y a 30 ans). Nous pourrions par ailleurs prendre l'exemple du rachat du Paris Saint-Germain par les Qataris ou celui de Manchester City dont les propriétaires viennent d'Abu Dhabi. Mentionnons également le miracle économique de la Corée du Sud qui est devenue en quelques décennies, à l'instar du Japon ou d'autres pays d'Asie du Sud-Est, une véritable puissance économique.

Cette dynamique accouche en outre de nouveaux défis qui sont des signes tangibles d'une redistribution des cartes à l'échelle mondiale. Je pense notamment aux relations délétères entre l'Arabie Saoudite et l'Iran, la rivalité entre l'Inde et la Chine ou le Pakistan, le rôle prépondérant que retrouve la Russie...

Ainsi, l'Est offre tout à la fois des opportunités et des challenges. Ces derniers revêtent une dimension autrement plus stratégique que beaucoup de problématiques européennes, comme le Brexit par exemple, dans la mesure où leurs enjeux affectent la vie de milliards de personnes. Il convient par ailleurs de garder à l'esprit que l'Asie possède de nombreuses ressources naturelles telles que le pétrole et le gaz, bien sûr, mais aussi des terres rares et d'abondantes ressources agricoles (2/3 des production de blé et 85 % des réserves de riz sont cultivées à l'Est d'Istanbul).

Le déplacement du centre de gravité mondial est un mouvement de fond à l'œuvre depuis plusieurs décennies et le nouveau monde s'ouvrant à nous est en formation depuis plus longtemps qu'il n'y paraît.

IC : Depuis quelques années, les frictions se multiplient entre l'Occident et l'Asie, mais également entre les deux géants asiatiques : la Chine et l'Inde. Est-ce que ces tensions vous inquiètent et quelles peuvent être les incidences sur cette région et la nouvelle route de la soie ?

PF : Oui, toute tension entre des États qui possèdent l'arme nucléaire est inquiétante. Dans le monde d'aujourd'hui, il y a une course effrénée à l'armement, pas seulement pour les missiles et la technologie nucléaire mais également pour des armes plus conventionnelles. À cette course, s'ajoute également le nouvel enjeu des cyber-attaques, conduites ou non par des États, dont les enjeux et les modalités de riposte sont flous. Je pense qu'à l'avenir les États chercheront à intervenir contre leurs adversaires de manière très disruptive dans la sphère politique ou commerciale.

En tant qu'historien, je constate les réelles capacités de résilience de la communauté internationale mais, comme nous pouvons le voir en France, les citoyens ont des attentes ainsi que de grandes revendications qu'ils adressent à l'État. Ils peuvent ainsi se mobiliser de manière agressive pour faire entendre leur mécontentement. Ce sont de nouveaux défis qu'il faudra anticiper à l'avenir. Je pense qu'une époque de dislocation s'ouvre à nous de même qu'une capacité limitée à maintenir l'ordre. Je reconnais l'importance des rivalités entre superpuissances, mais il y a des questions bien plus profondes que l'on doit se poser.

IC : La Chine concentre toutes les attentions, comment analysez-vous la politique internationale chinoise depuis le « One Belt One Road » initié par Xi Jinping en octobre 2013 ? Notamment en Afrique, où le gouvernement chinois a connu son premier revers avec la décision de la Sierra Leone d'annuler la construction, par la Chine, d'un nouvel aéroport ?

PF : En 2013, le Président chinois Xi Jinping annonçait qu'il était temps de redonner vie aux routes de la soie, signal que ce programme allait devenir la nouvelle politique étrangère mais aussi la principale politique économique de Pékin. Il y a de nombreuses façons d'appréhender cette initiative des nouvelles routes de la soie. Certains y verront une tentative de la Chine de sécuriser les ressources nécessaires à sa crois-

sance de long-terme. L'enjeu est également d'aider les entrepreneurs chinois à trouver de nouvelles opportunités économiques et des sources de profit en dehors de la Chine, qui bascule d'une économie manufacturière à une économie de plus en plus tertiarisée.

La Chine doit également considérer son positionnement plus global sur la scène internationale. Elle présente ainsi l'initiative des nouvelles routes de la soie non seulement comme une opportunité gagnant-gagnant, mais également comme un cadeau qu'elle fait au monde. Là où certains prônent l'intervention militaire et obtiennent de piètres résultats, la Chine prône l'investissement et la prospérité. Là où d'autres réduisent d'autres parties du monde à l'esclavage, la Chine vient en amie.

Cette initiative s'intègre ainsi dans une vision différente du futur, qui va totalement à l'encontre du « *America First* » de Donald Trump. « Nombreux sont ceux qui nous disent quoi faire, mais les Chinois sont les seuls à nous proposer leur aide financière », disait récemment un Premier ministre d'Asie du Sud-Est. Tandis que les États-Unis et l'Europe réduisent leurs budgets consacrés à l'aide internationale et se replient sur eux-mêmes, il y a pour la Chine un espace à occuper. C'est ce qui est intéressant dans la conceptualisation de la Chine comme leader mondial et de la prochaine ère qui succèdera à celle de Mao, Deng Xiaoping et aujourd'hui Xi Jinping, dont les idées font aujourd'hui partie intégrante de la Constitution chinoise.

Le problème dans cette analyse est que peu des pays les plus petits et les plus pauvres de la zone Asie-Pacifique ou d'Afrique souhaitent avoir un ami aussi grand et aussi puissant, tel que le souhaiterait la Chine. Souvent, les investissements réalisés par les banques et les entreprises chinoises ont des résultats positifs, mais il y a des cas qui ont très mal tourné. Dans le cas de la Sierra Leone, l'aéroport a été un véritable « gouffre financier », expression qui caractérise de plus en plus ce type de projets. Comme le dit toutefois le proverbe : « il faut être deux pour danser le tango », et comme le souligne Pékin, personne n'impose ces prêts et ces projets ; toutefois, s'il existe une demande ou s'ils sont nécessaires au niveau local, alors la Chine fournira son aide.

Il semble que d'importantes leçons aient déjà été tirées quant à la façon d'évaluer les projets et leur faisabilité, ce qui donne quelque espoir pour l'avenir. Dans le même temps, les États-Unis semblent avoir décidé que la meilleure façon de répondre à l'initiative des nouvelles routes de la soie était de critiquer chaque action chinoise et d'attirer l'attention sur ses faiblesses. Il serait au contraire plus utile et plus productif de proposer une alternative concrète. Construire des infrastructures comme des routes, des centrales électriques, des aéroports ou des lignes de chemin de fer n'est pas une mauvaise chose en soi. À vrai dire, de tels projets peuvent contribuer à la croissance économique, mais ils doivent être financièrement viables.

IC : Pour conclure, vous avez récemment publié un nouvel ouvrage sur le même thème : *Les nouvelles routes de la soie – Le présent et le futur du monde*. En quelques mots, pouvez-vous nous expliquer votre vision du monde à venir et pourquoi ces nouvelles routes de la soie en seront le centre ?

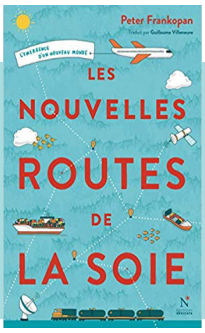
PF : Ce livre est essentiellement un chapitre complémentaire qui vient clore *Les routes de la soie*, qui a connu un grand succès à travers le monde.

Je souhaitais actualiser ce récit, puisqu'il s'est passé beaucoup de chose depuis 2015 : l'élection de Donal Trump et le Brexit, bien sûr, mais aussi la montée de l'extrême droite et de l'extrême gauche en Europe. Je voulais aussi attirer l'attention du public sur ce qui se passe dans des régions auxquelles nous n'accordons que trop peu d'intérêt, alors que ces événements ont un impact direct sur notre quotidien.

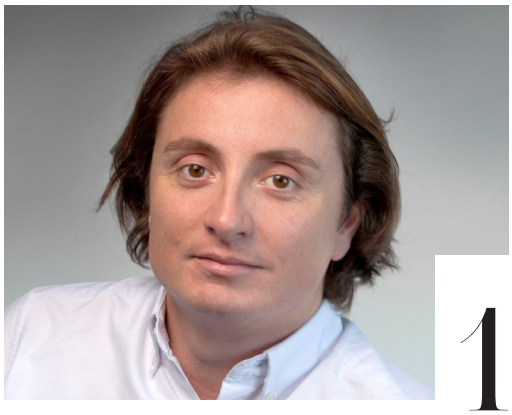
Pour moi, les décisions importantes ne sont plus prises à Londres, Paris ou Berlin, mais à Moscou, Islamabad, Téhéran, New Delhi et bien sûr Pékin. Le coût des interventions en Syrie, en Irak et en Afghanistan, qui se chiffre non pas en milliards mais en milliers de milliards de dollars, devrait nous faire réagir. Il est toutefois important de réaliser à quel point nous sommes étroitement liés aux aléas de ce nouveau monde : cela est vrai pour les dirigeants d'entreprises, les décideurs publics et politiques, les professeurs, et par-dessus tout les jeunes. Nous sommes les gardiens de ce monde pour un temps seulement, et la prochaine génération ne tardera pas à prendre le relai. Ils auront beaucoup de défis à affronter : le changement climatique, les migrations de masse, les failles technologiques, les conflits militaires et vraisemblablement une concurrence accrue pour les ressources, qu'il s'agisse du pétrole, du gaz, des minerais rares, de la nourriture ou de l'eau.

L'histoire ne nous donne pas les outils pour reproduire les problèmes avec exactitude, mais elle nous permet de comprendre ce qui se passe quand les choses tournent mal. Cela donne de quoi réfléchir. Plutôt que de vivre dans l'espoir ou dans la peur, le mieux que nous puissions faire est de vivre dans la réalité ; et rien n'est plus utile pour cela que de penser au passé. ■

Les nouveaux défis posés à l'Occident se multiplient et deviennent toujours plus complexes. L'Europe a plus de mal que jamais à penser son avenir face aux populismes et aux crises migratoires, tandis que les États-Unis sont lancés dans un retrait inédit des affaires internationales, menaçant d'anciennes alliances. Pendant ce temps, tout au long des antiques Routes de la Soie souffle un vent d'espoir. Peter Frankopan dresse dans ce récit un tableau du monde actuel et explique pourquoi il est essentiel d'en comprendre les bouleversements. L'auteur reprend le fil de l'histoire là où *Les Routes de la Soie* l'a laissé. Ces routes sont en pleine expansion. À nous de faire preuve de vigilance, car nous serons tous concernés.



TRIBUNES



14.

Vincent Daffourd

L'assurance santé à l'heure de l'innovation

Emmanuelle Flahault-Franc
Anne-Sophie Frénove

Des (frères) Lumière(s) à la French Tech : quel est le secret de l'excellence française ?

16.

18.

Laurent Giovachini

Pour une souveraineté numérique européenne et éthique

L'assurance santé à l'heure de l'innovation

Vincent Daffourd est Vice-président d'Apidata, start-up technologique spécialisée dans la *data quality* pour le secteur de l'assurance. Il a fondé de nombreuses start-up dont Care Labs (qu'il a quitté en 2018). Il s'investit également en tant que *business angel* et accompagne les start-up spécialisées dans la *healthtech*, *fintech* et *insurtech*.
Vincent Daffourd est lauréat du *Choiseul 100*.

Le secteur de l'assurance connaît (enfin) sa révolution

L'assurance avait réussi à échapper aux différentes innovations de rupture qui ont impacté ces dernières années les autres secteurs économiques. Ces changements ont donné naissance à de nouveaux usages, de nouveaux profils de consommateurs, de nouvelles offres de service, de nouveaux circuits de distribution…

Les acteurs historiques, pour conserver leur position, cherchent à faire évoluer leur modèle tout en faisant face à l'apparition de nouveaux entrants (start-up, GAFA…) venant les challenger sur leur marché. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication bousculent le monde de l'assurance en générant une croissance exponentielle des flux d'informations échangés. La maîtrise de la donnée devient un enjeu stratégique du secteur qui doit se réinventer avec les impératifs de gestion et les évolutions règlementaires successives, tout en composant avec un besoin d'agilité et prenant en compte l'arrivée de l'intelligence artificielle, de l'analyse sémantique, du big data…

> *« La complexité du marché associée à la multiplicité des acteurs intervenant pour assurer son bon fonctionnement et à l'hétérogénéité des données échangées, sont les principales raison de sa* ***« sous-digitalisation »*** *»*

La complexité du marché associée à la multiplicité des acteurs intervenant pour assurer son bon fonctionnement (assureurs, réassureurs, courtiers, gestionnaires, opérateurs de tiers payant, réseaux de soins…) et à l'hétérogénéité des données échangées, sont les principales raisons de sa « sous-digitalisation ». J'en veux pour preuve l'hérésie presque anachronique que représente en 2019 l'indétrônable carte de tiers payant (communément appelée « carte mutuelle »), toujours en papier à demi cartonné, bien rangée au fond de nos portefeuilles respectifs !

Des innovations à tous les étages

Nous vivons depuis quelques années une véritable libération créative de la part des acteurs de l'innovation dans le secteur de l'assurance et de l'accès aux soins.

Les entrepreneurs sont plus aisément et davantage financés, encouragés par les politiques, et ont acquis un certain niveau de maturité. L'usage est même déjà au rendez-vous pour quelques offres disruptives faisant désormais parti du paysage français.

Je pense à Doctolib qui a révolutionné notre façon de prendre un rendez-vous médical et qui a levé une importante barrière à l'accès aux soins. Je pense également à Alan qui place l'expérience utilisateur au cœur de sa stratégie, en optant pour une digitalisation et une simplifica-

tion maximale de son offre, disruptant ainsi l'approche des assureurs historiques. De son côté, Otherwize a lancé une offre santé collaborative et équitable *full digital*, bousculant ainsi les business modèles des mutuelles pour les particuliers. D'autres start-up s'appuient sur la technologie pour solutionner une des vives douleurs du secteur. C'est le cas par exemple de Shift Technology qui a conçu un algorithme d'intelligence artificielle permettant de détecter les fraudes à l'assurance, se rémunérant proportionnellement à l'économie réalisée pour le compte de l'assureur.

> *« Les assureurs doivent avant tout optimiser leur organisation autour de leur cœur de métier : **la maitrise du risque**. »*

En parallèle, les innovations de pointe, comme la cabine de téléconsultation « Consult Station » de H4D, apportent une réponse technologique à une problématique sociétale majeure que sont les déserts médicaux et l'accès aux soins pour tous. Imaginez le résultat d'une coopération entre ces acteurs !

Certains assureurs l'ont bien compris et appréhendent sérieusement le sujet. C'est notamment le cas d'Aviva qui s'associe à Amazon pour proposer un nouveau mode distribution et de paiement. Les investisseurs ont également bien appréhendé la révolution en cours et ont investi près de deux milliards d'euros dans les start-up de l'*insurtech* (au niveau mondial) sur la seule année 2017 (étude kleinblue 2018).

Innovation & *data quality* : un couple indissociable

Pour rester dans la course à l'innovation et réussir leur transformation, les assureurs doivent avant tout optimiser leur organisation autour de leur cœur de métier : la maitrise du risque. Il parait utopique de se concentrer sur les métiers de demain sans valider ce préalable.

Maitriser son risque, c'est avant tout le connaitre. Pour cela, l'assureur doit disposer de l'ensemble de ses données (populations, portefeuilles, contrats, cotisations, prestations primes, sinistres…). Pour un secteur qui délègue majoritairement sa gestion, sa distribution et la construction de ses offres, ce préalable n'est pas une évidence.

La qualité de la donnée est donc un enjeu stratégique majeur pour les sociétés d'assurance et les mutuelles.

C'est cette même donnée qui va rendre la vue à l'assureur, qui est bien trop souvent devenu un payeur aveugle, et va lui permettre d'innover notamment grâce au volume de données qu'il traite, dans le respect et la sécurité inhérente à la maîtrise de ses engagements.

En effet, l'analyse sémantique et l'intelligence artificielle cognitive jouent un rôle majeur dans la transformation digitale des entreprises et constituent un formidable levier de création de valeur pour le secteur de l'assurance. L'IA offrira demain une meilleure gestion et prévision du risque, un gain de temps dans la souscription et l'optimisation de la relation client, l'automatisation des tâches sans valeur ajoutée… les applications sont infinies !

Ces innovations auront un impact sur les individus partant de la capacité pour un assuré d'être indemnisé d'un sinistre en quelques clics, en passant par l'amélioration et l'accélération du diagnostic jusqu'à l'amélioration de la santé et de l'observance de ceux qui souffrent de maladies chroniques. Ces actions ayant comme conséquence à moyen terme la réduction mécanique du taux de sinistralité des compagnies. Un cercle vertueux au cœur de l'action des payeurs !

La qualité de la donnée est le levier de croissance et d'alimentation de l'innovation dans un secteur complexe. Les acteurs qui intégreront une culture de la data, passant par l'usage de la donnée réelle au service de la prédiction et de la gouvernance comme approche centrale de leur stratégie, seront les grands gagnants sur le marché de l'assurance de demain. ■

Vincent Daffourd à l'occasion du dîner Club Choiseul 100 du 15 mars 2018

Des (frères) Lumière(s) à la French Tech : quel est le secret de l'excellence française ?

Emmanuelle Flahault-Franc est co-auteure de *Into The French Tech* et Directrice communication du fonds d'investissement européen Iris Capital. Elle est titulaire d'un double master en communication et en marketing du CELSA et d'un master en marketing de l'Université de Sherbrooke au Canada. Après avoir dirigé la communication de YouTube et Android en France, puis de Airbnb en Europe du Sud, elle a rejoint BFM Business en charge des événements à destination des dirigeants.

Anne-Sophie Frenove est co-auteure de *Into The French Tech*, lauréate du *Choiseul 100* et co-animatrice du Club Choiseul Digital. Elle est titulaire d'un Master en Business strategy de NEOMA Business School, d'un master en marketing de la Dublin City University, et s'est ensuite formée à Stanford University. Anne-Sophie a bâti sa carrière en Irlande, en Angleterre puis en France et aux États-Unis à la direction du marketing et du Business development chez Samsung, HTC et Airbnb pour l'Europe.

Depuis plusieurs années, la France et son innovation semblent vivre un état de grâce : des milliers de start-up y sont fondées, des centaines y sont financées, près de la moitié des Français de 18 à 24 ans ont envie de créer leur entreprise, dont 40 % d'ici à deux ans.
Les entrepreneurs sont ainsi devenus les nouvelles stars de l'économie dans les médias français et leurs *success stories* s'échangent sur les bancs des universités et grandes écoles comme un objectif professionnel réaliste.

« Maintenant c'est tellement à la mode d'être entrepreneur, on fait partie des " héros " quand on lance une start-up mais il y a encore peu de temps c'était beaucoup plus dur à assumer dans le regard des gens. Quand on s'est lancé dans l'aventure Zendesk avec mon mari, on était le couple qui était reparti vivre chez les parents pour monter un projet un peu obscur. Aujourd'hui on serait des geeks cools ! » Rachel Delacour, co-fondatrice de BIME by Zendesk.

Avec près de 500 000 développeurs et 10 000 start-ups, la France peut compter sur un écosystème dynamique, diplômé, international et moteur d'une nouvelle économie qui disrupte tous les secteurs. De la santé à l'assurance, de la haute technologie aux loisirs en passant par la distribution, le marketing et l'industrie, les start-up françaises s'appliquent à répondre aux besoins exprimés ou à venir des entreprises et internautes français, et elles commencent à prendre une place majeure en Europe dans certains secteurs : BlaBlaCar a révolutionné le transport, Deezer le rapport à la musique, Scality le stockage des données, QuantumSurgical la chirurgie de précision, Criteo le marketing et Netatmo les objets connectés.... Les exemples ne manquent pas et nous avons de quoi être fiers de notre *French Tech*.

L'ingrédient magique du succès des entrepreneurs français

De quoi avez-vous absolument besoin pour vous lancer ? Être un ingénieur tout juste sorti d'école avec une énergie folle ? Des millions à investir dans un projet ? Non, il faut se lancer pour les bonnes raisons. Axel Dauchez, ancien Président-directeur général de Deezer et Président de Publicis France, a créé Make.org, une plateforme d'échanges citoyens, à 50 ans avec 3 enfants et aucune connaissance en informatique. Mais il s'est lancé avec le bon constat et une mission très claire en tête : « Un entrepreneur n'est pas celui qui parle de " créer sa boîte " mais celui qui dit " je veux faire ça comme ça, je veux régler ce

problème" et qui le fait en montant une boîte ».

Le secret ultime de la réussite des entrepreneurs est celui-ci : on ne fonde pas une start-up pour créer une société, on le fait pour changer et améliorer une situation. Le problème peut ne pas être le nôtre, du moment que vous l'avez déjà rencontré, il peut même ne pas encore être concret, s'il est bien réel et concerne suffisamment de personnes vous avez l'ingrédient magique pour vous lancer.

Les entrepreneurs sont-ils des modèles?

Le concept de modèle repose sur une notion d'exemplarité, des actions et des opinions qui inspirent de nombreuses personnes et leur donnent envie de changer quelque chose dans leur façon d'être et de faire.

Les entrepreneurs français ne sont pas des héros mythologiques : ils sont des professionnels qui ont vécu et vivent des succès, des échecs, ils font des erreurs et doivent parfois s'y reprendre à plusieurs fois pour faire grandir leur start-up. Ils sont des modèles d'humanité, de résignation, de courage, mais surtout ils reflètent les valeurs de la *Tech*, qu'elle soit *French* ou internationale : l'ambition, le partage, le soutien entre les générations, l'ouverture d'esprit et l'esprit de conquête.

Pour écrire ce livre, nous avons pris le temps d'écouter et retranscrire l'histoire de ces 50 entrepreneurs dont les parcours chaotiques ou bien tracés nous ont inspiré cette véritable histoire des entrepreneurs, sans faux-semblant ni discours préfabriqué. Pour partager leurs témoignages et qu'ils servent de modèles (ou contre-modèle), nous avons choisi d'aller à contre-courant des ouvrages d'experts et de mettre en lumière la sincérité, la fragilité et le courage de ces hommes et ces femmes qui se lèvent chaque matin pour créer des emplois, de la valeur et faire rayonner la *French Tech*.

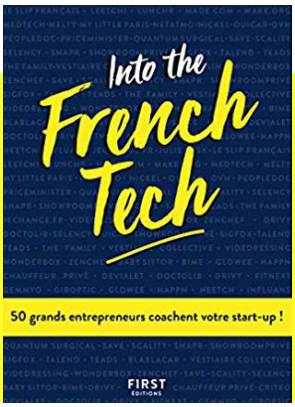
L'année dernière, les 10 000 start-up françaises ont levé plus de 3 milliards d'euros et généré 56 % de leurs revenus hors de France, 79 % d'entre elles ont embauché et 32 % ont envisagé ou accompli un rachat pour croître. Lorsque leur chiffre d'affaire dépasse 50 millions d'euros, la moitié d'entre elles ont un chiffre d'affaires net positif et 38% des jeunes start-up prévoient d'être à l'équilibre d'ici deux ans. N'en déplaise aux médisants qui parlent de géants aux pieds d'argile...

> *« L'année dernière, les 10 000 start-up françaises ont levé plus de 3 milliards d'euros et généré 56 % de leurs revenus hors de France, 79 % d'entre elles ont embauché et 32 % ont envisagé ou accompli un rachat pour croître. »*

Et si l'on était tous et toutes entrepreneur.es?

Puisque la France ne peut être composée que d'entrepreneurs, puisque nombre d'entre nous œuvrons pour soutenir et faire grandir des sociétés digitales ou plus traditionnelles, que peuvent nous apprendre ces entrepreneurs?

Leur passion pour leur travail et la force qu'ils déploient pour développer leur *business model* peuvent être appliquées à chaque niveau de l'organisation. Savoir se réinventer, creuser sans cesse de nouvelles pistes d'amélioration, chercher constamment à recruter les meilleurs éléments et regarder autour de soi, bien au-delà de ses frontières, comment s'étendre et conquérir de nouveaux marchés : c'est ce à quoi aspirent les entrepreneurs et les leaders du *Choiseul 100*. ■



Quelles sont les bonnes questions à vous poser avant de vous lancer ? Quelles crises allez-vous affronter ? Comment recruter la meilleure équipe ? Est-on condamné à se sentir seul(e) au sommet ? L'échec est-il une étape nécessaire au succès ? Comment se développer quand on est déjà numéro 1 ?

Pendant de longs mois, Emmanuelle Flahault-Franc et Anne-Sophie Frenove ont rencontré 50 grands entrepreneurs français, ont écouté leurs aventures, partagé leurs doutes et rassemblé leurs recommandations pour extraire de leurs témoignages l'ADN de l'entrepreneur français qui réussit.

Into the French Tech - 50 grands entrepreneurs coachent votre start-up ! - Anne-Sophie Frénove & Emmanuelle Flahault-Franc, First Edition, 2018

Pour une souveraineté numérique européenne et éthique

Laurent Giovachini, ancien élève de l'École Polytechnique, diplômé de l'ENSTA, est Directeur général adjoint de Sopra Steria depuis 2013. Il est également Président de le Fédération Syntec. Il était auparavant adjoint au Délégué général pour l'armement.

Au sein de notre économie globalisée et désormais digitalisée, la notion même de souveraineté nationale est intimement liée à celle de souveraineté numérique. Dans un contexte où les GAFA dominent l'économie mondiale et donc captent la quasi-totalité de nos données personnelles, il est urgent que la France, et plus largement l'Europe, replacent l'innovation numérique au cœur de leur stratégie de défense et de sécurité afin de trouver des alternatives viables à l'émergence de notre indépendance numérique.

La souveraineté numérique européenne menacée

La révolution numérique a favorisé le développement des GAFA, de leurs équivalents asiatiques les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent Xiaomi), tout comme des licornes américaines et israéliennes. Les positions monopolistiques de ces multinationales et leur *business model* basé sur la donnée, entraînent *de facto* un transfert massif d'informations personnelles de notre continent vers leurs pays d'origine. Et ce constat ne se résume pas qu'aux géants du numérique, dont aucun n'est européen. En témoigne, 72 % du classement des « 50 sites internet mondiaux » est américain, aucun site n'est européen .

De plus, ces données captées ne servent pas uniquement aux activités marketing de ces multinationales car elles conservent et entretiennent des liens privilégiés avec les services de renseignement de leur pays d'origine qui ont compris l'intérêt stratégique de ces données. C'est aussi le cas des licornes spécialisées dans l'exploitation massive des données, comme l'entreprise américaine Palantir, experte du *Big Data*, qui ont pu émerger aux États-Unis ou de nombreuses start-up qui ont pu se spécialiser en Israël avec l'appui explicite des services de renseignement.

Aujourd'hui, les États européens ont pris conscience de cette menace et entendent reconquérir, leur « souveraineté numérique ».

Des opportunités et des avancées encourageantes…

Tant au niveau européen que dans chacun des pays membres, des initiatives ont été prises sur le plan réglementaire, notamment dans le domaine de la cybersécurité. C'est le cas du RGPD ou la proposition de la Commission européenne de taxer plus significativement les GAFA.

Dans le domaine de la défense et de la sécurité, les exigences de souveraineté sont plus fortes du fait de l'importance stratégique des données collectées, qui sont en

Laurent Giovachini lors de l'événement Eurosatory, salon international de défense et de sécurité, le 11 juin 2018.

constante augmentation. À travers les successives lois de programmation militaire, l'État français a permis à l'armée de multiplier son nombre de capteurs : satellites, drones, avions de reconnaissance, renseignement humain, etc. La difficulté réside désormais dans la capacité de traiter efficacement les données collectées et exploiter l'ensemble des opportunités offertes par leur croisement. L'enjeu est bien stratégique car seules les nations maîtrisant ces technologies compteront demain militairement. C'est pourquoi, cette guerre de la donnée totale implique une souveraineté numérique pour que les armées augmentées fluidifient le traitement de la donnée et de l'information. C'est en ce sens que nous avons vu naître en France le programme Artemis, à l'initiative du ministère des Armées. Ce partenariat d'innovation permet le foisonnement des acteurs privés les plus compétents – Thales, Cap Gemini, Atos et Sopra Steria – pour constituer une puissante plate-forme dans le domaine du *Big Data*.

… mais qui doivent être soutenues par une politique commune d'innovation

Malgré cette prise de conscience des pouvoirs publics et les opportunités associées, il reste de nombreux défis essentiels à relever en Europe pour assurer une souveraineté numérique effective, grâce au secteur de la défense. Tant à l'échelle nationale qu'européenne, les pays doivent apprendre à s'organiser collectivement et collaborer. L'idée a pourtant été développée dès 2013 dans le Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale qui invitait « à substituer à des dépendances subies des interdépendances organisées, et à concilier ainsi souveraineté et dépendances mutuelles ».

> *“ Sans souveraineté numérique,* ***c'est la défense même de l'Europe qui est mise à mal****, tout comme l'autonomie politique et le développement économique de notre continent ”*

Cependant, rien ne sera rendu possible sans se focaliser sur l'innovation. Bien que des dispositifs comme le Crédit d'Impôt Recherche ou les aides à l'innovation accordées par Bpifrance soient mis en place, les ambitions affichées ne sont pas encore à la hauteur des enjeux. L'investissement en capital-innovation est 50 fois plus élevé aux États-Unis qu'en France, et rapporté au nombre d'habitants, il est 8 fois plus élevé en Israël que dans notre pays.

Voilà un enjeu majeur pour la défense et la sécurité européenne car sans souveraineté numérique, c'est la défense même de l'Europe qui est mise à mal, tout comme l'autonomie politique, et à terme, le développement économique de notre continent.

Vers un modèle basé sur le *Legacy by Design*

Les acteurs publics et privés sont appelés à travailler main dans la main pour mener à bien cette reconquête numérique. Les administrations, les services de renseignement, les agences de cybersécurité et autres centres techniques étatiques doivent utiliser le secteur privé comme un levier démultiplicateur d'effet dans le cadre d'un *new deal* du numérique. En effet, notre pays dispose d'acteurs industriels comme Thales, et de puissantes entreprises de services numériques (ESN) telles que Cap Gemini, Atos, ou encore Sopra Steria. C'est cette alliance d'acteurs qui constituera l'amorce de la construction d'un contrepoids européen.

Enfin, pour rivaliser avec les géants du numérique, les entreprises européennes doivent développer un axe concurrentiel différenciant. En France, nous pouvons nous appuyer sur la CNIL qui réglemente l'utilisation des données privées, et en Europe sur le RGPD. Les entreprises européennes pourraient s'inspirer du *Privacy by Design* pour développer le *Legacy by Design*. Cette nouvelle notion permettrait de proposer un modèle éthique et responsable dès la conception des algorithmes de croisement des données afin de permettre leur fusion tout en respectant les droits et libertés individuelles.

Par ailleurs, l'apport des GAFA à la transformation numérique reste indéniable et des coopérations entre ESN européennes et ces grands groupes mondiaux restent souhaitables dans de nombreux domaines.

Les États européens doivent se concentrer sur la protection et la sécurité des données afin de reconquérir la souveraineté numérique et assurer la défense de l'Europe.

C'est une question de survie numérique au service de la prise de décision stratégique et de l'anticipation pour une administration, comme pour un acteur privé ou un opérateur d'importance vitale. Nous devons conserver notre supériorité informationnelle et décisionnelle grâce à l'apport de la nouvelle technologie de traitement massif de l'information.

En effet, aucune guerre, ni aucun conflit économique comme sécuritaire n'est envisageable sans un moteur algorithmique intelligent au centre des flux de données, au cœur d'un réseau alliant désormais intelligence et sécurité. Cette nouvelle capacité opérationnelle doit libérer les acteurs de la multitude de tâches ancillaires et chronophages pour leur permettre de se concentrer sur l'essentiel : l'analyse et la prise de décision. ■

VILLE DE

Le 17 septembre 2018, l'Institut Choiseul publiait le premier classement *Choiseul Ville de demain* qui recense les cent personnalités de 40 ans et moins qui jouent un rôle majeur dans l'émergence et la construction de la ville du futur. Un mois plus tard, lauréats et partenaires étaient réunis au Palais Brongniart pour le premier dîner *Choiseul Ville de demain*. *Choiseul Magazine* vous propose de revenir sur cette nouvelle initiative.

Vous le savez, l'Institut Choiseul est devenu au fil des ans un véritable révélateur de talents. Chaque année depuis 2013, nous mettons en avant les jeunes dirigeants parmi les plus talentueux de leur génération à travers le *Choiseul 100*, classement qui vient recenser les jeunes dirigeants économiques français de moins de 40 ans les plus prometteurs. Cette expertise, cette capacité à identifier les talents d'aujourd'hui et surtout de demain, nous l'avons développée et déclinée notamment via le *Choiseul 100 Africa*, un réservoir de jeunes talents qui participent activement au développement économique de l'Afrique.

Avec le *Choiseul Ville de demain*, nous signons notre premier classement thématique, et pas n'importe lequel. Le choix de ce sujet n'est pas le fruit du hasard : il reflète l'importance des enjeux que représentent aujourd'hui le renouveau urbain et le développement des villes intelligentes. Alors que de nouveaux besoins urbains s'expriment sur nos territoires, c'est une réelle reconfiguration de la ville qui voit le jour. Qu'ils soient économiques, sociaux, environnementaux ou encore technologiques, ces nouveaux défis renvoient à une question essentielle et bien plus complexe qu'il n'y paraît : dans quelle ville souhaitons-nous vivre demain, et comment transformer cet idéal

en réalité urbaine ?

De fait, la France a incontestablement un savoir-faire unique en matière de ville du futur, de ville intelligente ou encore, pour reprendre l'expression anglaise, de *smart city*. Elle le doit à ses entreprises et à ses institutions. Elle le doit aussi aux talents de ceux qui les servent.

Pour relever ces nouveaux défis, une chose est sûre : notre pays peut s'appuyer sur une nouvelle génération de dirigeants, des femmes et des hommes qui font de la ville leur nouveau terrain de jeu et qui innovent toujours plus au service de l'urbain : les jeunes décideurs que nous avons sélectionnés ne craignent pas de sortir des sentiers parfois trop battus. Notre message, c'est donc celui de l'excellence à la française : la ville de demain s'invente aujourd'hui et ici, en France, grâce à nos jeunes lauréats. Voilà l'essence même du *Choiseul Ville de demain* : mettre en valeur l'audace et mettre en réseau ces jeunes talents qui participent activement et concrètement à la renaissance urbaine.

À travers ce classement, nous montrons aussi que l'émergence de la ville de demain est multidimensionnelle, qu'elle sera rendue possible si et seulement si nous parvenons à une coopération toujours plus renforcée de différents métiers et de différents acteurs, publics comme privés. C'est en ce sens que nous avons identifié dix catégories stratégiques dans lesquelles sont répartis nos lauréats, catégories que vous découvrirez dans ce magazine. Chacun de ces acteurs, grâce à son expertise et à son activité, apporte sa pierre à l'édifice. *In fine*, le futur de nos villes s'écrira grâce à la conjugaison des talents.

Avec ce nouveau classement, nous favorisons ainsi l'émergence d'un réseau de jeunes décideurs innovants et à l'écoute des nouveaux usages, prêts à constituer une nouvelle équipe de France de l'urbain. L'un des défis qui s'imposent à nos lauréats est d'envergure : créer des espaces de vie, d'échanges et de partage, recréer du lien social à l'heure du « co » (cocréer, collaborer, coconstruire). L'actualité nous le montre un peu plus chaque jour : il s'exprime en notre pays un certain besoin d'unité et de lien social. Faisons le pari que nos lauréats sauront mettre leur talent au service d'une ville plus inclusive, plus durable et plus connectée. Ils relèveront - nous en sommes convaincus - le pari de la ville du XXI^{ème} siècle et participeront à la perpétuation d'un savoir-faire à la française.

Pascal Lorot

(Re)génération

Sandra Roumi
Présidente,
Business Immo

L'immobilier est finalement une industrie très moderne. Loin des mauvaises caricatures d'Epinal, la filière n'éprouve aucune difficulté à innover, à transmettre et à se régénérer. Trois valeurs clés qui rebattent les cartes d'un secteur en pleine mutation grâce à ce qu'il faut bien appeler une relève audacieuse, ambitieuse et visionnaire. En partenariat avec l'Institut Choiseul, Business Immo célèbre les talents qui font, dès aujourd'hui, la ville de demain.

Innover

Jamais sans doute l'industrie immobilière n'aura autant innové. Parti avec un petit wagon de retard sur les autres secteurs d'activité économique, la filière immobilière a résolument pris le train de l'innovation en marche mais avec moult moyens et ambitions. Pas un jour ne passe en effet sans qu'une nouvelle start-up ne se crée ou qu'un nouveau business model émerge. Toutes ces initiatives ne perdureront pas mais incontestablement, l'immobilier a retrouvé le goût du risque. Business Immo, qui se positionne à la fois en acteur et en témoin de cette transformation, n'a jamais cessé de s'en faire l'écho et de célébrer l'innovation à tous les étages, notamment au sein du Club innovation & immobilier. Innovation technique mais plus encore innovation économique, sociale et humaine.

Transmettre

C'est la deuxième valeur cardinale de cette régénération immobilière. La transmission, c'est une volonté, robuste et puissante qui s'incarne avec force dans l'industrie immobilière. Elle est plus que jamais à l'œuvre avec le souci d'établir un dialogue entre les pionniers / piliers et leurs disciples / élèves. Depuis 8 ans maintenant, Business Immo, en partenariat avec la Fondation Palladio et avec l'aide de Génération Immobilier qui a fait de la transmission son cœur de métier, co-organise le Forum des métiers de l'immobilier et de la ville. Un Forum où les idées se confrontent, les expériences se partagent et les témoins se passent le relais.

Se régénérer

On a souvent critiqué le caractère endogène de l'immobilier, voire même une certaine consanguinité. Cette image est désormais derrière nous. À force d'ouverture, de mixité et de diversité, cette industrie, au carrefour des grandes préoccupations économiques, sociales et politiques de son temps, n'a eu aucun mal à se régénérer. Avec cette première édition du palmarès des décideurs de la ville de demain, Business Immo et l'Institut Choiseul vous démontrent que « la valeur n'attend (décidément, ndlr) pas la valeur des années » mais surtout vous livrent les meilleurs talents de l'industrie immobilière.

Partenaire média du *Choiseul Ville de Demain*, *Business Immo* est le magazine de référence de l'industrie immobilier. Dans son numéro 148, le mensuel, vous propose un dossier spécial *Choiseul Ville de demain*.

Intitulé *(Re)génération*, il présente l'initiative Ville de demain et réalise les portrait de ces cents jeunes lauréats répartis en dix catégories.

Nous vous invitons à découvrir ce dossier exhaustif en scannant le QR Code ci-dessous :

Le *Choiseul Ville de demain* dresse un panorama des forces vives qui transforment chaque jour un peu plus nos villes en profondeur. Ce renouveau urbain étant multi-dimensionnel et s'appuyant sur la coopération d'acteurs opérant dans des domaines et secteurs d'activités aussi variés que stratégiques, les lauréats ont été répartis dans dix catégories : investisseurs immobiliers ; conseils immobiliers ; acteurs publics & collectivités ; environnement & énergie ; commerce, tourisme & hébergement ; promotion & construction ; aménageurs ; architectes & urbanistes ; nouvelles mobilités & transports et digital.

Dans ce numéro, nous vous proposons de découvrir dix talents uniques qui participent à l'élaboration de la ville du futur. Chacun de ces dix portraits, réalisés par B*usiness Immo*, est issu d'une catégorie du classement *Choiseul Ville de demain*.

Dix lauréats à la loupe

Investisseurs immobiliers

Dimitri Boulte - Directeur général, Société Foncière Lyonnaise - 40 ans

Après HEC et des stages à l'international, il obtient son premier job chez Unibail-Rodamco à seulement 22 ans. Talentueux, Dimitri Boulte se voit propulsé, dix ans plus tard, vers de nouveaux cieux immobiliers. Ceux de la plus ancienne foncière tricolore : SFL. Résolument épanoui à l'idée de ressusciter « le plus beau patrimoine parisien » ce leader charismatique engendre les succès avec In/Out et surtout #Cloud. Et, demain, quel sera son principal fait d'armes ? « Le Louvre des antiquaires ! », répond-il « Nous insufflerons une nouvelle séquence dans ce temple parisien du commerce avec des flaghisps horizontaux ouverts sur leur environnement urbain. ». Muni d'un tempérament d'entrepreneur, Dimitri Boulte témoigne de grandes ambitions en matière de création de valeur « pour » et « dans » la ville de demain. « Pour bâtir cette ville de demain, nous concentrons nos recherches sur des acquisitions ciblées d'actifs de bureaux obsolètes dans des secteurs à fort potentiel en vue de les redévelopper à travers trois éléments clés : la localisation, le châssis et les services », corrobore-t-il.

Conseils Immobiliers

Amandine Dumont - Directrice exécutive, CBRE - 36 ans

Après deux années passées chez AT Kearney en conseil en stratégie dans les domaines de la finance, Amandine Dumont opère un virage dans l'immobilier en 2007, en intégrant JLL en tant que manager du pôle des consultants. Poste qu'elle occupe un peu plus de sept ans, avant de s'allier à Guillaume Savard pour lancer leur propre société de coseil dédiée aux utilisateurs : Agilia Consulting. Rapidement, le duo d'entrepreneurs se constitue un solide réseau qui aiguise les appétits de CBRE France. Ils se voient proposer en début d'année d'assurer la direction du pôle utilisateurs « A&T Occupier ». Un challenge « stimulant » pour cette diplômée de l'ESSEC et d'un DEA en droit des affaires de Panthéon-Sorbonne. « Le conseil aux utilisateurs a vocation à se développer puisque les entreprises font face à des problématiques immobilières toujours plus variées, incluant des notions aussi bien financières que de ressources humaines », appuie-t-elle.

Promotion & Construction

Julien Walid Goudiard - Directeur de la maîtrise d'ouvrage, JLL - 37 ans

Il dit volontier être arrivé dans l'immobilier par accident. En revanche, il y reste par conviction. Julien-Walid Goudiard, diplômé de l'ESSEC, débute très classiquement en corporate finance chez Deloitte, s'autorisant un petit crochet en Amérique latine pour s'occuper de microcrédit, avant de croiser la route de JLL où il intègre l'équipe d'assistance maîtrise d'ouvrage. « C'est le coup de foudre immédiat avec ce secteur d'activité qui nous oblige à une certaine responsabilité dans nos actions, où l'on peut donner du sens en plus de la création de valeur ». Sur son tableau de chasse : le campus de Sciences Po, les 26, 79 et 150 Champs-Élysées, ou tout dernièrement le nouvel écocampus du groupe Engie sur une friche de PSA. Mais il est aussi fier d'opérations plus modestes ou moins médiatiques comme le Crisco, à Sèvres, ou le quartier Néo-C, à Créteil. Souvent dans l'ombre, Julien-Walid Goudiard s'attache à sortir l'industrie immobilière d'une logique de stock pour l'inscrire dans le marché de flux en travaillant tout particulièrement la question (ô combien complexe) des usages.

Commerce, tourisme & hébergement

Dominique Ozanne -
Directeur général délégué, Covivio - 39 ans

« J'estime que depuis 15 ans je suis au bon endroit, au bon moment, avec les bonnes personnes », confie Dominique Ozanne, 39 ans. Cet « endroit » c'est Covivio (anciennement Foncière des Régions), que le directeur général délégué Hôtels & Hospitality Management a rejoint, après un an passé au sein du cabinet de conseil Arthur Andersen (devenu EY), suivant l'obtention du diplôme de HEC en 2002. Attaché de direction, directeur des opérations pour Foncière des Murs, puis directeur général... il gravit rapidement les échelons jusqu'à prendre, en 2014, la présidence de la filiale spécialisée dans la détention et la gestion de murs d'exploitation notamment dans l'hôtellerie, rebaptisée alors FDM Management. « Notre découverte de l'hôtellerie s'est faite avec l'acquisition d'un portefeuille de 128 établissements auprès d'AccorHotels. Aujourd'hui, nous détenons 460 hôtels dont une quarantaine en murs et fonds situés principalement en Allemagne et sommes présents dans neuf pays à travers 31 marques » commente-t-il, entendant accompagner le développement du groupe à l'international.

Digital

Marie Schneegans -
Présidente, Workwell - 24 ans

Son signe de reconnaissance, c'est son chapeau presque toujours vissé sur sa tête. Son atout, c'est son jeune âge cumulé à une jolie expérience. Son mode de fonctionnement, c'est l'intuition, augmentée d'une certaine vision. À 24 ans, Marie Schneegans, auréolée de son parcours en finance et de son expérience outre-Atlantique, a déjà lancé deux plates-formes collaboratives (Never Eat Alone et Workwell) dans le domaine des services aux occupants, structuré une entreprise de 25 personnes valorisée 30M€ et levé l'équivalent de 3 M€. Avec son compère Paul Dupuy, elle n'a eu aucun mal à vendre l'idée Workwell auprès d'une double cible : les opérateurs immobiliers et les grands utilisateurs, qui ont en commun de vouloir améliorer l'expérience collaborateurs. Un an après avoir lancé Workwell, Marie Schneegans revendique des partenariats avec une vingtaine d'immeubles en France, travaille avec plus de la moitié du CAC 40, touche plus de 100 000 personnes. La prochaine étape de ce formidable road trip ? Un stop en Asie... Incontournable.

Acteurs publics & collectivités

Mohamed Gnabaly - Maire, Île-Saint-Denis - 33 ans

Fortement attaché à l'Île-Saint-Denis qui l'a vu grandir depuis ses septs ans, Mohamed Gnabaly, aujourd'hui maire de la commune de 7 500 habitants, entend bien la redynamiser et lutter contre les inégalités territoriales. « Après mes études en école de commerce et avoir travaillé à Mexico, Londres et New York dans le secteur bancaire, je suis revenu ici en 2011. J'ai été frappé par la dégradation de la situation des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et le désespoir de la jeune génération de s'en sortir », témoigne l'édile de 33 ans qui décide alors de se mobiliser en faveur du développement économique, en s'appuyant sur la richesse du territoire, avec la création des associations Capital Banlieue pour promouvoir l'image de la Seine-Saint-Denis, et Novaedia - devenue société coopérative d'intérêt collectif - dont les bénéfices sont reversés à des programmes d'insertion professionnelle. Cette mobilisation citoyenne lui vaut d'intégrer la liste électorale EELV de Michel Bourgain dès 2014, avant d'être élu pour lui succéder en juillet 2016, en raison de soucis de santé. « Le projet que je porte, c'est en fait la recherche de l'équilibre entre l'urbain , l'humain et le social. Je viens du monde économique donc j'affirme sans utopie, je sais que l'argent est important. Néanmoins, il faut réinventer des modèles économiques équilibrés pour avoir un bassin de vie apaisé et attractif », conclut-il

Architectes & urbanistes

Amelia Tavella -
Gérante, A - 40 ans

Distinguée par le Prix de la jeune femme architecte 2016, décerné pour la quatrième année consécutive par l'Association pour la recherche sur la ville et l'habitat (Arvha) ; exposée à la Biennale architecturale de Vienne 2016 ; ou plus récemment lauréate du prestigieux prix « Pierre Cardin » de l'Académie des beaux-arts, Amelia Tavella est sans nul doute l'une des étoiles montantes de l'architecture. À 40 ans, la native d'Ajaccio - diplômée de l'École spéciale d'architecture de Paris et d'un DESS d'urbanisme en 2004 - compte d'ores et déjà trois cabinets, dont le premier ouvert en 2007 à Aix-en-Provence qui reste son pôle d'attache. Elle fait montre d'une « approche singulière » pour ses réalisations. Parmi les plus emblématiques figure le centre administratif et culturel de Porticcio.

Transports & nouvelles mobilités

Yann Rudermann -
Directeur exécutif, Cykleo - 40 ans

La mobilité douce a-t-elle encore des défis à relever pour Yann Rudermann, directeur de Cykleo, filiale de Keolis qui conçoit, installe et exploite des réseaux de vélos en libre-service et en location ? Oui, bien sûr. Pour lui, la mobilité douce représente la solution d'avenir, un avenir à construire : « Il faut créer davantage d'infrastructures, de pistes cyclables, de zones de stationnement pour que demain le vélo prenne la place d'autres modes de transports ». Afin que les mentalités changent, il faut éduquer, développer la sécurité, mettre en place un permis vélo et un appareil législatif. Ce passionné des deux-roues est à la base ingénieur des Arts et Métiers. En 2013, il rejoint Cykleo en tant que directeur technique, et deux ans plus tard prend la tête de l'entreprise. Il crée un pôle développement et R&D avec pour mission de lancer un produit par an, comme l'escalator vélo qui a reçu en 2018 le Trophée de l'innovation au salon Transports publics. « Dans 15 ans, le défi technologique concernant les batteries sera à relever quand on aura vidé, par exemple, les réserves de nickel ».

Environnement & énergie

Claire Falzone -
Directrice générale, Nova Veolia - 34 ans

Claire Falzone a le *curriculum vitae* d'une tête bien faite. Sciences Po Paris, promotion Willy Brandt à l'ENA, premier job à la direction du Budget à Bercy en 2009, elle rejoint le ministère de l'Éducation nationale en 2012. Rue de Grenelle, elle conseillera, entre autres, les ministres Vincent Peillon et Najat Vallaud-Belkacem sur les questions liées au budget. En 2015, elle franchit le Rubicon du secteur privé : Veolia recrute ce produit 100% public au poste de directrice de cabinet du PDG, Antoine Frérot. « Avoir travaillé pour l'État me permet de mieux comprendre les contraintes des collectivités locales », observe-t-elle. Passionnées et appliquée, Claire Falzone-Allard finit par décrocher le sésame : le poste de CEO et NovaVeolia, filiale du fleuron français dédiée au dévelppement de services innovants auprès des territoires. Bûchant sur la valorisation des données brutes en *data intelligence* pour mieux informer les territoires et les citoyens, elle poursuit : « Fabriquer une ville smart, c'est avant tout améliorer la vie des usagers ».

Aménageurs

Jonathan Sebbane -
Directeur général, Sogaris - 37 ans

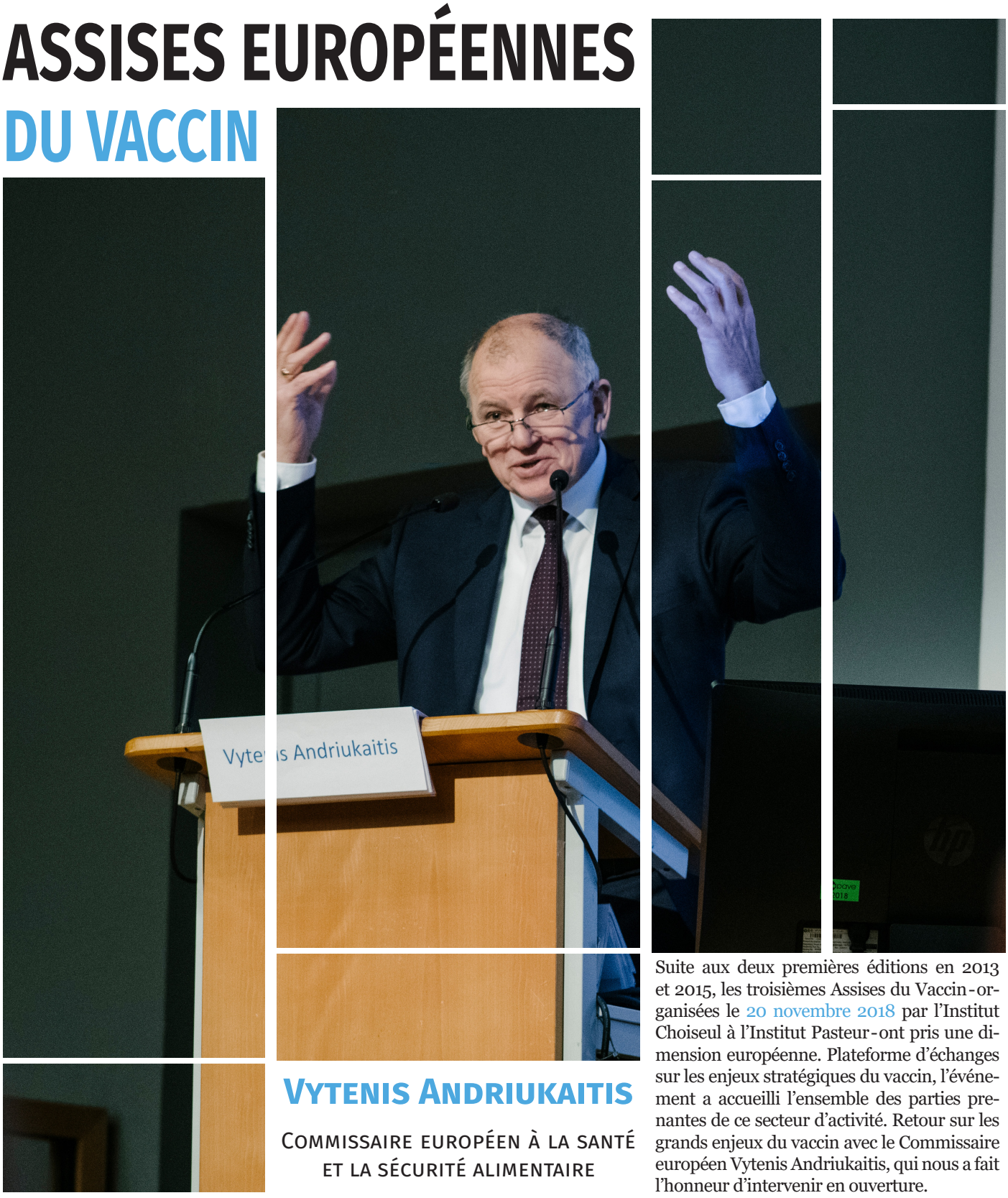
Aux commandes de Sogaris depuis 2015, Jonathan Sebbane a adopté un nouveau plan stratégique visant le déploiement industriel d'un réseau de logistique urbaine à l'échelle du Grand Paris. « C'est un projet très ambitieux qui prévoit l'investissement de 500M€ sur dix ans, avec une phase d'accélération de 350 M€ d'ici 2020 », précise le directeur général de 37 ans. « Au quotidien, l'enjeu pour moi est de diriger et d'animer le collectif que nous formons pour mettre en oeuvre concrètement ce plan de développement ». Une mission pleinement dans ses cordes. X-Ponts promotion 2002, Jonathan Sebbane débute sa carrière au sein du ministère de l'Écologie en qualité d'adjoint au chef de bureau sur les grandes opérations d'urbanisme, avant de lui succéder un an plus tard. Il poursuit son ascension en intégrant le cabinet du président de la Région Île-de-France, Jean-Paul Huchon, en 2010. D'abord en tant que conseiller technique transports et mobilités, puis promu successivement directeur de cabinet adjoint et directeur en 2013, travaillant alors sur le dossier du Grand Paris et la création des infrastructures du Grand Paris Express.

Nous vous invitons à découvrir l'intégralité des lauréats en scannant ce QR code :

L'initative Choiseul Ville de demain en vidéo :

En marge de ce premier dîner *Choiseul Ville de Demain*, l'Institut Choiseul a réalisé une courte vidéo dans laquelle Pascal Lorot, Président de l'Institut Choiseul, explique en détail les tenants et les aboutissants de cette nouvelle initiative. Nous vous invitons à découvrir ou à redécouvrir cette vidéo via le QR code ci-dessous :

ASSISES EUROPÉENNES DU VACCIN



Vytenis Andriukaitis

Commissaire européen à la santé et la sécurité alimentaire

Suite aux deux premières éditions en 2013 et 2015, les troisièmes Assises du Vaccin-organisées le 20 novembre 2018 par l'Institut Choiseul à l'Institut Pasteur-ont pris une dimension européenne. Plateforme d'échanges sur les enjeux stratégiques du vaccin, l'événement a accueilli l'ensemble des parties prenantes de ce secteur d'activité. Retour sur les grands enjeux du vaccin avec le Commissaire européen Vytenis Andriukaitis, qui nous a fait l'honneur d'intervenir en ouverture.

Institut Choiseul: Quel regard portez-vous sur l'état des lieux de la vaccination en Europe ?

Vytenis Andriukaitis: L'efficacité de la vaccination est bien documentée: la vaccination sauve entre 1 et 3 millions de vies chaque année. Elle réduit le coût des traitements, contribue à la lutte contre la résistance aux antimicrobiens et empêche également le développement de cancers. Mais je ne suis pas présent à ces Assises du Vaccin pour faire l'éloge de nos succès. Je souhaite plutôt me concentrer sur ce qu'il nous reste à améliorer. Près de 14 000 cas de rougeole ont été recensés au sein de l'Union européenne entre les mois d'octobre 2017 et de septembre 2018, soit plus de trois fois le nombre signalé en 2016. Près de 60 décès dus à la rougeole ont été enregistrés depuis le début de l'épidémie en 2016. Chacun de ces décès pouvant être évité est inacceptable à mes yeux, et ces chiffres devraient tous nous alarmer. Le cas de la vaccination contre la grippe est un autre exemple inquiétant. La couverture vaccinale contre la grippe saisonnière est déjà basse dans de nombreux pays et continue de diminuer, malgré la mise en place de programmes de vaccination de grande envergure.

IC: Comment expliquez-vous l'hésitation vaccinale qui persiste dans nos sociétés et notamment en France ?

VA: Des idées fausses sur les vaccins ou sur la gravité de maladies comme la rougeole ou la grippe ont détourné l'attention du grand public des bénéfices individuels et collectifs que représente la vaccination. Je crains que beaucoup de personnes n'aient oublié les conséquences dramatiques que la rougeole peut avoir sur un enfant, ou encore les effets terribles d'autres maladies dont nous avons presque oublié l'existence grâce à la vaccination. Je pense à la diphtérie, à la rage, au tétanos ou encore à la polio, pour n'en citer que quelques-unes.

Le récent rapport financé par la Commission européenne sur l'état de la confiance dans la vaccination au sein de l'UE montre que les citoyens français font part de doutes importants quant à l'inocuité, à l'efficacité et à l'importance des vaccins. Le grand public n'est pas le seul à s'inquiéter : les professionnels de santé eux aussi semblent avoir des doutes sur les vaccins. Cela m'inquiète, car le rapport met en exergue une corrélation entre la confiance du médecin généraliste et la confiance au sein du grand public. Les professionnels de santé sont en première ligne lorsqu'il s'agit de vaccination, nous devons donc travailler en coopération étroite avec eux afin d'éliminer toute inquiétude.

IC: Quelles réponses apporter pour restaurer la confiance envers la vaccination ?

VA: En avril 2018, la Commission a proposé une recommandation du Conseil et une communication de la Commission visant à renforcer la coopération en matière de maladies à prévention vaccinale et améliorer la coordination au niveau européen. Cette initiative met en lumière l'importance des synergies entre la vaccination et d'autres domaines de politiques publiques, en particulier la e-santé et les technologies numériques, en vue d'établir des carnets de vaccination électroniques.

« Tous ces efforts ne serviront à rien s'ils ne sont pas complétés par une réelle volonté politique »

Avec le Centre européen de prévention et de contrôle des maladies (ECDC) et l'Agence européenne du Médicament (EMA), nous établirons un portail d'information sur la vaccination pour offrir des informations objectives, transparentes et actualisées sur les vaccins. Cela nous aidera à contrecarrer la diffusion de fausses informations, à mieux répondre aux réelles préoccupations des patients ou des parents, et à suivre la désinformation en ligne sur la vaccination. Enfin, nous prévoyons d'étudier la faisabilité d'une carte de vaccination commune pour les citoyens européens et qui pourrait être partagée de manière électronique.

IC: Les enjeux de disponibilité des vaccins seront à l'honneur lors de ces Assises européennes du Vaccin. Quel message souhaitez-vous faire passer à ce sujet aujourd'hui ?

VA: L'accès et l'approvisionnement en vaccin font eux aussi partie intégrante de la solution. Nous devons faire en sorte que les jeunes parents puissent faire vacciner leur enfant le plus facilement possible. Cela implique d'identifier les barrières dans l'accès aux vaccins et de soutenir les interventions à destination des populations défavorisées et socialement exclues. Nous devons veiller à ce que personne ne soit laissé sur le bord du chemin !

Nous sommes déterminés à renforcer l'approvisionnement en vaccin et à réduire les risques de pénuries en mettant au point un entrepôt virtuel de données européennes sur les stocks de vaccins et les besoins en la matière. Cela nous permettra de nous assurer que les bons vaccins soient rapidement disponibles en cas d'épidémies.

IC: *In fine*, la volonté politique n'est-elle pas un ingrédient clé de l'efficience des politiques de vaccination ?

VA: Tous ces efforts ne serviront à rien s'ils ne sont pas complétés par une réelle volonté politique et un sens de responsabilité partagée. J'ai donc de grands espoirs pour ce projet que nous co-finançons, la *Joint Action on Vaccination*, qui a démarré en septembre et qui dispose d'un budget de près de 6 millions d'euros. Ce projet sur 3 ans est coordonné par l'Inserm avec le soutien du ministère français des Solidarités et de la Santé : 20 pays, dont 17 membres de l'UE, y participent avec pour objectif de développer des systèmes de gestion de données interopérables, de plus grandes capacités de prévision de la demande de vaccins et de favoriser la R&D.

Je tiens ainsi à remercier la France pour son rôle clé dans le renforcement de la coopération dans le domaine de la vaccination au niveau européen. C'est après tout ici que Louis Pasteur, Jacques Monod et bien d'autres ont mené des recherches novatrices sur les maladies infectieuses. Paris était aussi la ville d'Emile Zola, pour qui « l'avenir de l'humanité est dans le progrès de la raison par la science ».

Appliquons donc la logique d'Emile Zola à la vaccination, et mettons un terme aux souffrances et aux décès dus à des maladies pouvant être évitées ! ■

Améliorer la disponibilité des vaccins grâce à un écosystème du vaccin innovant et dynamique

1ère Table ronde

De gauche à droite : Gérard Bonos (modérateur) ; Geneviève Chêne (Joint Action on Vaccination) ; Michel Stoffel (GSK) ; Agnès Firmin Le Bodo (Députée) ; Géraldine Ménin (Sanofi Pasteur Europe) ; Michael Pfleiderer (Biopharma Excellence) & Giovanni Rezza (Institut supérieur italien de la santé)

À l'honneur de la première table-ronde des Assises européennes du Vaccin : les enjeux d'approvisionnement en vaccins, défis majeurs pour l'écosystème du vaccin. Quelques semaines après la publication du rapport de la mission d'information du Sénat sur la pénurie de vaccins, Agnès Firmin Le Bodo, Députée et pharmacienne de profession, estime que « l'année 2017 a été l'annus horribilis de la rupture de stocks de vaccins », soulignant ainsi l'urgence d'une réponse adaptée et coordonnée à l'échelle européenne. A tour de rôle, les intervenants venus de toute l'Europe insistent sur un point : les problèmes d'approvisionnement en vaccins ne font que renforcer l'hésitation vaccinale. Parmi les causes de ces tensions sur les stocks : le temps long de la production et les enjeux liés au contrôle qualité, la complexité réglementaire et les pratiques d'achat, ainsi que les divergences des calendriers vaccinaux en Europe. Il est en ce sens primordial d'instaurer une plateforme de dialogue constante entre les industries et les autorités de santé, et que ces dernières prennent en compte le temps long de la production. L'amélioration de l'approvisionnement en vaccins ne doit toutefois pas se faire aux dépens de leur qualité, sous peine d'accroître toujours plus la méfiance envers la vaccination. Il est donc crucial de produire des vaccins de la plus haute qualité ayant démontré leur innocuité et efficacité. Enfin, la piste de la convergence des calendriers vaccinaux semble elle aussi envisageable. Elle faciliterait l'approvisionnement en vaccins pour plusieurs pays et leur mutualisation en cas de problèmes sanitaires dans un pays donné, tout en renforçant la capacité d'anticipation des industriels, réduisant ainsi les risques de pénuries. Plusieurs objectifs émergent de cette première table-ronde pour lutter efficacement contre les problèmes d'approvisionnement : renforcer la coopération entre les Etats membres de l'Union européenne mais également entre acteurs publics et privés, tenir compte de la complexité et du temps de production des vaccins dans l'élaboration des politiques publiques et, enfin, adapter les pratiques d'achat afin de permettre un investissement continu dans les outils industriel et de recherche, ainsi qu'une meilleure planification des volumes permettant de sécuriser des niveaux d'approvisionnements adaptés à la demande.

David Loew

Vice-président exécutif,
Directeur général, Sanofi Pasteur

« La protection des citoyens européens contre les maladies infectieuses est un engagement et une responsabilité partagés par l'ensemble des acteurs de la santé. L'Europe conservera son leadership dans la production et le développement de vaccins si et seulement si elle peut s'appuyer sur une industrie forte évoluant dans un environnement stable, qui reconnaise la valeur stratégique de l'industrie européenne du vaccin et qui récompense l'innovation. Cela implique notamment de prendre en compte les spécificités et la complexité des produits développés afin de maintenir l'attractivité du marché et de favoriser les investissements continus en innovation et capacités industrielles. »

LES SYSTÈMES D'INFORMATION SUR LA VACCINATION, ÉLÉMENTS CLÉS DE L'EFFICIENCE DES PROGRAMMES DE VACCINATION

2ÈME TABLE RONDE

De gauche à droite : Gérard Bonos (modérateur) ; Radu Costin Ganescu (European Patients Forum) ; Jean-Louis Koeck (Mesvaccins.net) ; Boris Danilovic (MSD Vaccins) ; Francis Mambrini (FEIMA) ; Yvon Merlière (Caisse nationale de l'Assurance Maladie) & Kare Molbak (Statens serum institut)

La deuxième table-ronde de ces Assises a quant à elle mis sur le devant de la scène un sujet clé pour l'efficience des programmes de vaccination : les systèmes d'information sur la vaccination, outils essentiels pour permettre des évaluations fiables et afin d'aider à mettre en œuvre et adapter efficacement les programmes nationaux de vaccination. Dans un contexte d'augmentation de la mobilité en Europe, les politiques vaccinales peuvent s'appuyer sur le développement des outils numériques pour améliorer l'accès aux fichiers de vaccination des Etats membres et le suivi des couvertures vaccinales. Les intervenants s'exprimaient également dans un contexte français marqué par le lancement national du dossier médical partagé (DMP), qui a vocation à centraliser toutes les informations concernant le suivi médical et les soins reçus par le patient et à contenir, à partir 2019, une rubrique consacrée au carnet de vaccination, permettant de faciliter l'information des patients et le suivi de leur vaccination. Le développement de ces outils numériques en France et en Europe présente l'avantage de pouvoir mieux renseigner les acteurs du vaccin sur l'état de la couverture vaccinale, mais aussi de personnaliser les contenus à destination du grand public et des praticiens. A terme, l'enjeu est que la numérisation des données individuelles de vaccination entre dans les usages et devienne tout aussi automatique que l'utilisation, en France, de la carte vitale. En conclusion, les différents intervenants insistent sur un point : la nécessité d'intégrer ces systèmes de manière fluide aux outils des praticiens et de les adapter aux usages des patients, ce sans quoi ils ne sauront être des leviers efficaces au service des programmes de vaccination.

MICHEL STOFFEL
Directeur Europe
des affaires réglementaires, GSK

« Nous devons parvenir à une meilleure coordination « public-privé » afin de garantir une meilleure disponibilité de vaccins. Aujourd'hui, la complexité est en partie due à la multiplicité des régulateurs en Europe et au niveau mondial. S'agissant plus particulièrement des appels d'offres de vaccins, ils sont dans certains pays en dessous des coûts de production des vaccins, ce qui est problématique ! Il est essentiel de réinvestir les fruits de l'investissement dans la production de nouveaux vaccins. »

BORIS DANILOVIC, Directeur exécutif, MSD Vaccins

« Les systèmes d'information sur la vaccination et le numérique représentent une formidable opportunité pour l'écosystème du vaccin. Le digital doit nous aider à créer un dialogue continu avec la population pour renforcer la confiance dans la vaccination. Le défi est grand car le web est une source d'information... et de désinformation ! Mis au service de la lutte contre les fausses informations, les outils numériques nous donnent la possibilité de personnaliser toujours plus les contenus sur la vaccination, tant pour les usagers que pour les praticiens. »

Choiseul 100 Africa 2018

Le 17 octobre 2018, l'Institut Choiseul a présenté le *Choiseul 100 Africa 2018* à l'occasion d'un petit-déjeuner qui a réuni trois lauréats de ce millésime : Daouda Fall (Guinée), Sahbi Othmani (Algérie) & Jules Ngankam (Cameroun). *Choiseul Magazine* vous propose de découvrir les éléments saillants de l'édition 2018 de ce classement de référence.

Le *Choiseul 100 Africa* est une étude annuelle inédite réalisée par l'Institut Choiseul. Il identifie et classe les 200 jeunes dirigeants africains de 40 ans et moins appelés à jouer un rôle important dans le développement de l'Afrique dans un avenir proche. Dirigeants d'entreprises florissantes, entrepreneurs à succès, investisseurs ou encore porteurs de projets innovants. Ils incarnent le dynamisme et le renouveau de tout un continent et portent les espoirs de toute une génération.

La raison d'être du *Choiseul 100 Africa* est de faire honneur à ces profils d'exception qui contribuent au renouvellement de la gouvernance économique africaine. Pour cette cinquième édition, l'Institut Choiseul a fait appel aux meilleurs observateurs du continent ainsi qu'aux acteurs locaux qui font son actualité économique. L'objectif de cette démarche est d'identifier les entrepreneurs qui portent sa croissance et qui feront l' Afrique de demain.

Historique des numéros 1 du classement *Choiseul 100 Africa* :

Igho Sanomi II

CEO, Talveras (Nigéria)

Après avoir occupé plusieurs postes à responsabilité dans l'industrie pétrolière, il fonde sa propre compagnie en 2004 alors qu'il n'a que 28 ans. Talveras deviendra l'un des principaux fournisseurs de solutions énergétiques intégrées en Afrique de l'Ouest. Outre Talveras, Igho Sanomi consacre son temps à des activités philanthropiques avec la Dickens Sanomi Foundation créée en 2011, qui soutient des programmes éducatifs et sanitaires au Nigéria.

ÉDITION 2014 & 2015

Mohammed Dewji

CEO, METL (Tanzanie)

Plus jeune milliardaire du continent, « Mo » est à la tête du groupe METL, fondé par son père qu'il a rejoint à 23 ans. Il va aider le groupe à se développer pour devenir en moins de 20 ans un conglomérat présent dans une dizaine de pays et actif dans le commerce, l'agriculture, l'énergie ou encore la téléphonie mobile. L'homme le plus célèbre de Tanzanie devient également député en 2005 alors qu'il n'a que 30 ans et offre la moitié de sa fortune a des organisations caritatives.

ÉDITION 2016

Basil El Baz

CEO, Carbon Holding (Égypte)

Encore étudiant à Harvard, Basil El Baz imagine le concept d'une usine d'ammoniaque en Égypte. Cette usine deviendra l'Egypt Basic Industries Company (EPIC), sixième exportateur d'amoniac en Égypte. Il dirige désormais Carbon Holdings, une société de développement pétrolier et gazier. Les projets qu'elle développe sont soutenus par les plus grandes banques et institutions. internationales.

ÉDITION 2017

Sahbi Othmani

CEO, NCA-Rouiba (Algérie)

Après y avoir exercé la fonction de responsable des ventes (2001-2010), Sahbi Othmani occupe le poste de Directeur général de La Nouvelle Conserverie Algérienne de Rouiba (NCA Rouiba), leader national de fabrication de boissons à base de fruits. Durant son leadership, il a notamment contribué à l'introduction en bourse de NCA Rouiba devenue la première entreprise algérienne cotée au rang de leader africain.

ÉDITION 2018

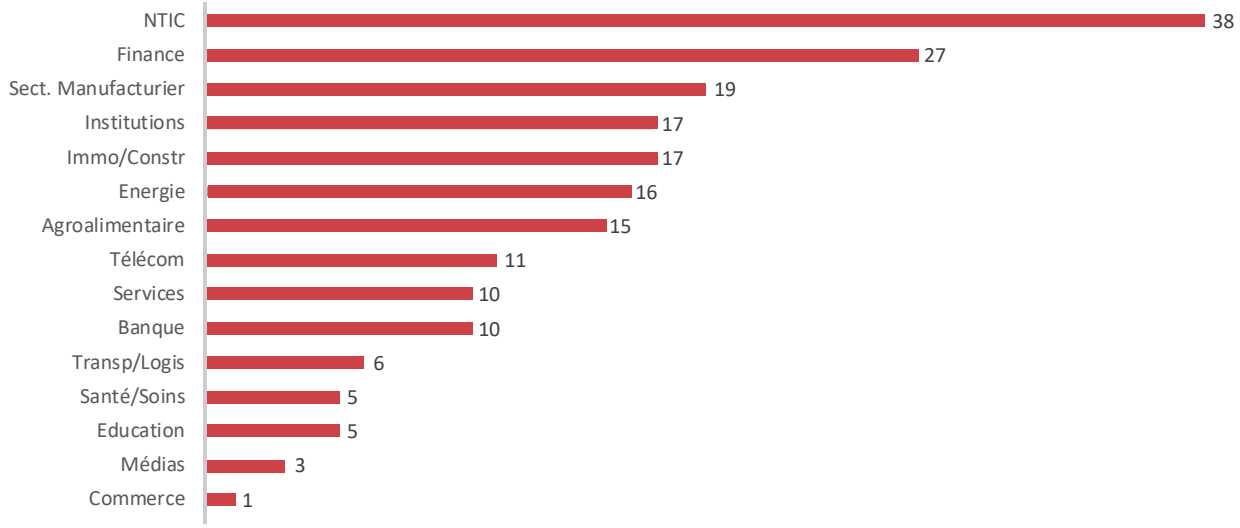
Les trois pays les plus représentés du *Choiseul 100 Africa 2018* :

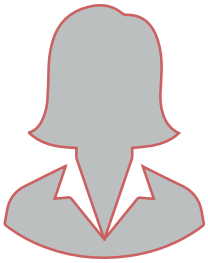
NIGÉRIA

MAROC

AFRIQUE DU SUD

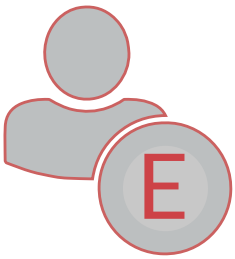
Les principaux secteurs d'activités de l'édition 2018 :





34 femmes présentes dans le C100

6 dans le Top 20



35 lauréats font leur entrée dans le classement C100

43 dans le Choiseul 200

NOUS VOUS INVITONS À DÉCOUVRIR LE CLASSEMENT COMPLET EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS EN SCANNANT CE QR CODE :

CHOISEUL AFRI

Fort du succès de son classement Choiseul 100 Africa, l'Institut Choiseul a développé un réseau unique parmi les dirigeants économiques africains les plus prometteurs de leur génération. Désireux d'aller au-delà de la détection des leaders, l'Institut a décidé de structurer cet actif en lançant le Choiseul Africa Leadership qui se veut le premier réseau d'excellence africain. L'ambition est de rapprocher les quelque 300 membres actifs composant aujourd'hui le réseau Choiseul Africa à travers une structuration en neuf chapitres animés en relation étroite avec des équipes de lauréats et alumni du Choiseul 100 Africa.

Mehdi Tazi,
Président du chapitre Maroc

"Je me réjouis de l'attention que porte l'Institut Choiseul à l'identification de jeunes talents sur notre continent ainsi qu'à leur mise en valeur. C'est sur cette génération que nous comptons pour porter le développement de nos pays ; il est important de les valoriser. La nouvelle organisation de l'Institut Choiseul en Afrique permettra également de favoriser les échanges et l'intégration entre nos économies, condition sine qua non pour notre développement."

Daouda Fall,
Président du chapitre Afrique Atlantique

"L'initiative de l'Institut Choiseul d'organiser son réseau en chapitres régionaux va permettre d'améliorer la recherche et l'identification de leaders économiques dans chacune des régions. Une telle approche de décentralisation renforce le caractère d'indépendance de l'Institut Choiseul ainsi que les synergies au sein de notre réseau d'excellence."

Leticia N'Cho Traoré,
Présidente du chapitre Afrique de l'Ouest

"C'est un travail phénoménal qu'accomplit année après année l'institut Choiseul avec l'identification des jeunes leaders économiques de nos régions. Cette structuration du réseau ouvre un nouveau chapitre en termes d'opportunités, pour créer un cadre privilégié d'échanges, de rencontres et d'influence. Cela ne pourra que renforcer nos liens entre lauréats, crédibiliser davantage l'action de l'Institut Choiseul, permettant ainsi de créer des synergies dans nos pays respectifs, avec un rayonnement sous-régional, pour une Afrique plus forte économiquement, avec les leaders qui la construisent."

Kabiru Rabiu,
Président du chapitre Nigéria

"Je suis ravi de présider le chapitre Nigéria qui insufflera une nouvelle dynamique dans la détection et la mise en avant des futurs leaders économiques de notre pays qui compte parmi les principales économies du continent. La structuration du Choiseul Africa Leadership permettra plus largement de renforcer les liens entre tous les membres de ce réseau et de contribuer à l'essor de l'Afrique grâce à un rapprochement de ses talents au bénéfice du bien commun."

Patricia Nzolantima,
Co-présidente du chapitre Afrique centrale

"La nouvelle structuration du réseau Choiseul Africa me parait apporter une valeur ajoutée à notre façon d'entreprendre en ce qu'elle nous permet de viser des objectifs ayant été hors de portée si nous avions agi seuls."

Bony Dashaco,
Co-président du chapitre Afrique centrale

"Au fur et à mesure que le monde se transforme en un village global, des institutions investissent leur temps et leur énergie pour rassembler et tirer le meilleur des gens. L'Institut Choiseul a réussi à devenir le centre d'un réseau unique qu'il a bâti ces dernières années."

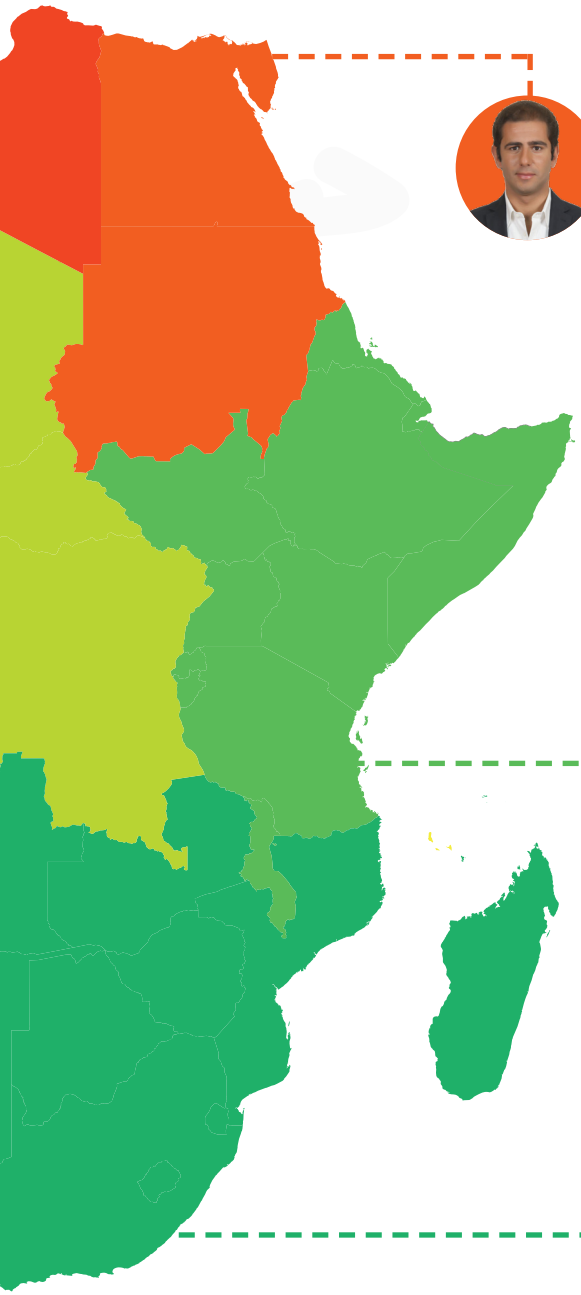
CA LEADERSHIP

Contribuant à une plus grande intégration des intelligences réparties sur 54 pays, cette organisation vise à affermir les synergies entre les décideurs économiques les plus talentueux de leur génération tout en constituant une passerelle d'un genre nouveau pour un rapprochement entre Afrique et Europe.

Ci-dessous le découpage et la composition des équipes dirigeantes des chapitres :

Sahbi Othmani,
Président du chapitre Afrique du Nord

“Ce projet de nouvelle structuration nous permettra d'animer plus fortement l'esprit Choiseul dans une région qui se veut une passerelle de synergies entre une Europe accessible et une Afrique en progrès ouverte sur le monde.”



Sherife Abdelmessih,
Président du chapitre Égypte-Soudan

“Je suis ravi de voir le lancement du Chapitre Egypte-Soudan de Choiseul Africa, d'autant qu'il va permettre aux lauréats de cette région d'entamer des conversations intellectuelles tout au long de l'année qui pourront conduire à une collaboration décisive pour eux et notre continent africain. De plus, notre région va bénéficier d'un réseau plus efficace entre les différents chapitres Choiseul en Afrique et en France. J'ai hâte de voir l'organisation Choiseul s'enraciner encore plus sur notre continent.”

Carole Kariuki,
Présidente du chapitre Afrique de l'Est

“En tant que Présidente du Chapitre Afrique de l'Est du *Choiseul Africa Network*, je suis certaine que l'Institut Choiseul en Afrique reconnaitra les jeunes Africains dont le leadership servira de base pour la future croissance du continent. L'Afrique a l'économie avec la plus forte croissance s'appuyant sur un marché de 1,2 milliard de personnes : l'Institut Choiseul a compris qu'il était temps pour nos jeunes leaders en Afrique se saisir de l'innovation et de la technologie et d'exploiter ce potentiel en croissance.”

Bridgette Gasa,
Présidente du chapitre Afrique australe

“L'établissement du Chapitre Afrique australe - avec une focalisation distincte sur dix pays situés au Sud du Continent - est stratégique et dans un bon timing. Ce chapitre gardera sa connexion avec le reste des huit sous-régions que comporte le *Choiseul Africa Networking*, tout en continuant à jouer un rôle significatif au sein du réseau et assurer que nous exploitons le potentiel de l'Afrique, nous reconnaissons son extraordinaire capital humain, nous célébrons l'excellence et nous explorons conjointement à la contribution possible pour construire un futur durable pour les Africains.”

Perception comparée de l'industrie en France, en Allemagne, aux États-Unis et au Japon

Une étude réalisée conjointement par le groupe Chargeurs et l'Institut Choiseul

L'étude *Perception comparée de l'industrie en France, en Allemagne, aux États-Unis et au Japon* apporte un éclairage unique sur la perception de ce secteur ayant grandement contribué à la structuration et au développement de ces quatre grandes économies. S'articulant autour de quatre parties (l'industrie et l'État, l'attractivité et la perception de l'industrie, l'industrie et l'innovation et l'industrie face aux défis contemporains), elle révèle que, malgré une tertiarisation croissante, l'industrie conserve une importance stratégique dans des pays ayant connu très tôt un essor de leur secteur manufacturier, et ce particulièrement en France.

Choiseul Magazine vous propose de découvrir trois points saillants de cette étude bilingue (français et anglais) à découvrir en intégralité sur notre site internet.

Michaël Fribourg

Président-directeur général, Groupe Chargeurs

« Nous avons eu de plutôt bonnes surprises. D'abord, il existe un appétit pour l'industrie dont les entreprises peuvent connaître un développement spectaculaire. Ensuite, les nouvelles générations perçoivent mieux l'industrie qu'on ne le croit, et elles sont très lucides sur le rôle que jouent les innovations dans la révolution industrielle. Troisième élément, il est possible, aux yeux du public, de concilier l'industrie et les enjeux environnementaux. Les Français en sont conscients et nos entreprises sont bien placées pour y répondre. »

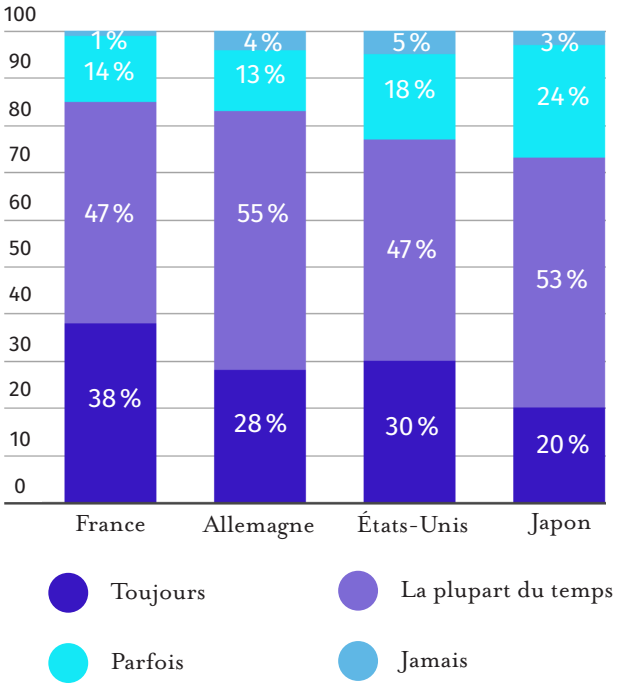
Propos recueillis par Usine Nouvelle

LA FRANCE, LE PLUS PROTECTIONNISTE DES PAYS SOUS REVUE

Si tous les pays s'expriment en très grande majorité pour que l'État privilégie les entreprises nationales dans le cadre de sa commande publique, la France est le pays qui apparait le plus protectionniste quant à son industrie nationale. Le pays se caractérise en ce sens par une forte demande de protectionnisme industriel des Français indépendamment des catégories d'âge, de sexe ou de secteur d'activité.

Bien que, dans tous les pays, la plupart des personnes interrogées se prononcent en faveur d'un maintien du financement de l'industrie nationale par des fonds étrangers (taux entre 45 % et 61 %), les Français sont là aussi ceux qui expriment le plus leur volonté de le voir réduire (36 %), et ce significativement plus que les Japonais (20 %) et les Américains (23 %).

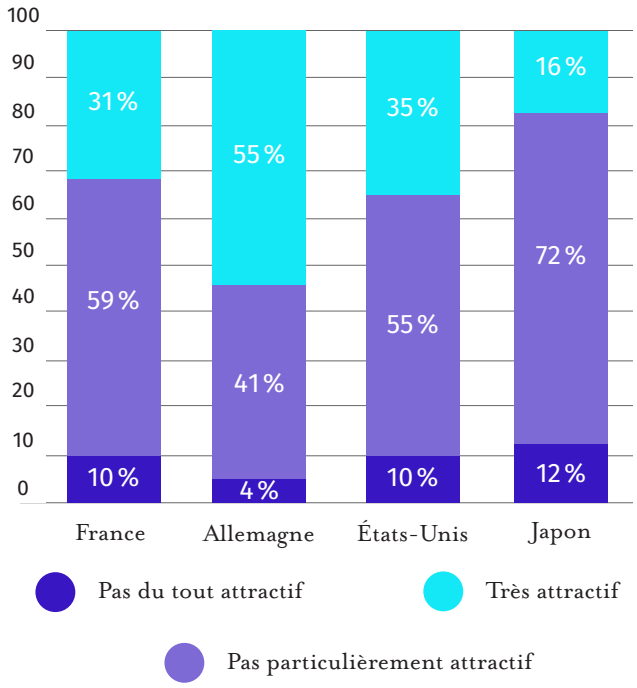
Le gouvernement doit-il privilégier les entreprises nationales dans le cadre de la commande publique ?



NOUS VOUS INVITONS À DÉCOUVRIR L'ÉTUDE COMPLÈTE EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS EN SCANNANT CE QR CODE :

UN SECTEUR DEMEURANT ATTRACTIF POUR LES JEUNES DIPLÔMÉS

Pour les jeunes diplômés, le secteur industriel est un secteur:



L'industrie conserve une certaine attractivité et reste perçue comme un secteur où les nouvelles générations peuvent faire carrière. Ce sont les Allemands qui la qualifient le plus de « très attractif » pour les jeunes diplômés (55 %), notamment du fait de la place importante qu'elle occupe dans l'économie allemande et la valorisation dont bénéficient les filières d'apprentissage dans la société. Près d'un tiers des Français (31 %) et des Américains (35 %) considèrent pour leur part l'industrie comme un secteur porteur de bonnes opportunités professionnelles, contre seulement 16% des Japonais.

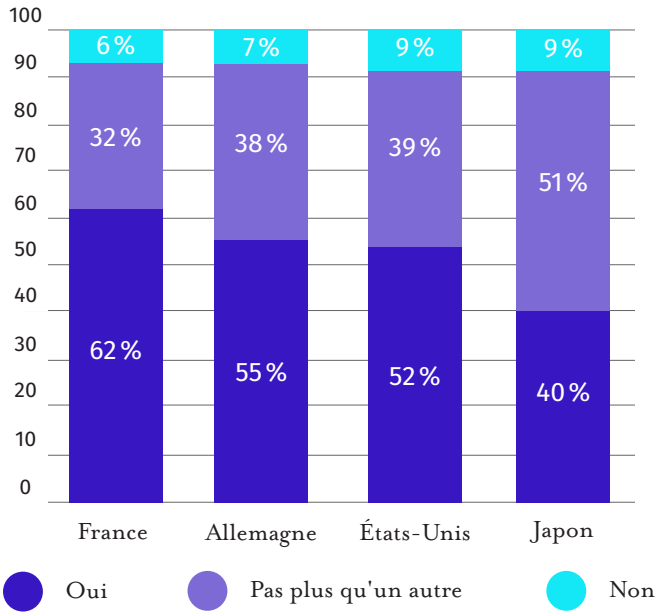
De plus, 36 % des Français et des Américains ainsi que 45 % des Allemands recommanderaient à un jeune diplômé de s'orienter vers le secteur industriel, démontrant qu'il demeure un domaine d'activités porteur pour les nouveaux entrants sur le marché du travail.

L'INDUSTRIE, UN SECTEUR TOURNÉ VERS L'AVENIR

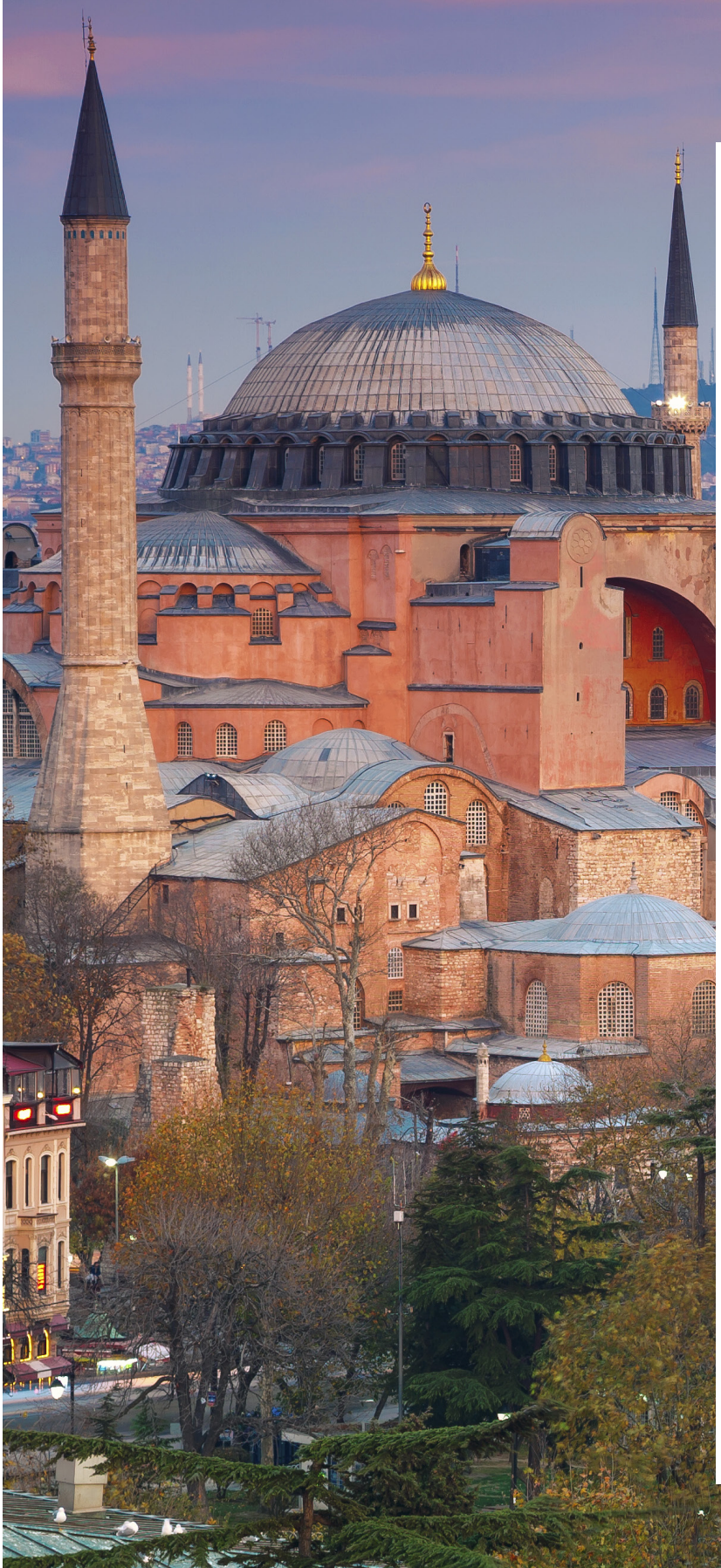
À l'exception des Japonais (40 %), l'industrie est décrite par plus de la moitié des personnes interrogées comme un secteur tourné vers l'avenir. Devançant les Américains (52 %) et les Allemands (55 %), les Français sont les plus confiants dans la pérennité de l'industrie et sa capacité à relever les défis de demain (62 %).

Cette caractéristique se reflète dans la nécessité pour l'industrie de s'engager dans la protection de l'environnement, une idée partagée dans tous les pays sous revue où entre 71 % et 89 % des sondés estiment qu'elle doit impérativement prendre part à ce défi d'avenir. Elle est également perceptible en ce que, dans tous les pays, la mondialisation est perçue par la grande majorité des personnes interrogées (taux variant entre 64 % et 79 %) comme une opportunité, et non comme une menace.

L'industrie est-elle un secteur tourné vers l'avenir ?

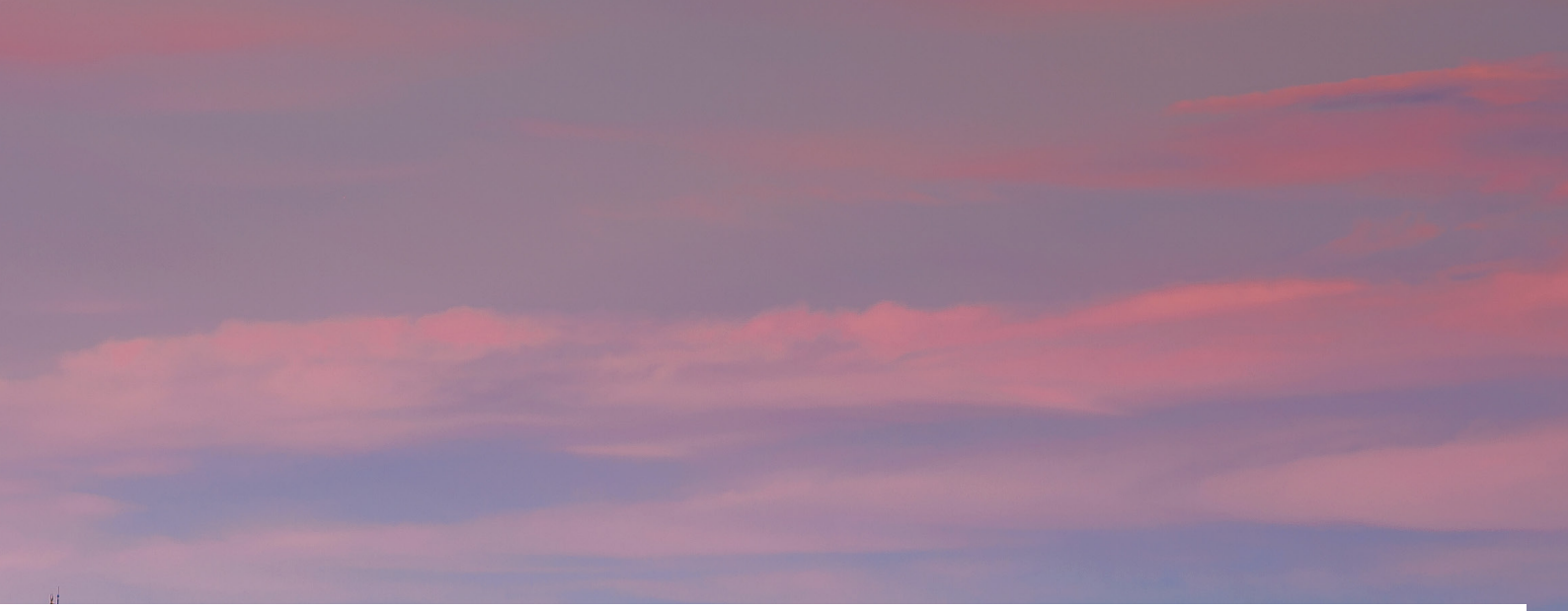


LA TURQUIE, UN ATOUT POUR L'EUROPE



Par Laurence Daziano

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



Les Turcs n'ont plus d'illusion. Ils savent qu'une adhésion pleine et entière à l'Union européenne est désormais fermée. Pour autant, les intérêts des deux parties restent indissociablement liés. L'Union européenne ne peut ignorer la puissance stratégique que représente la Turquie à ses frontières, idéalement située entre l'Occident, l'Orient et l'Asie. La Turquie, quant à elle, ne peut se passer de l'Europe, son premier client et son premier banquier. Dans ce cadre, un nouveau partenariat doit être fondé entre Bruxelles et Ankara.

En politique intérieure, la parenthèse kémaliste se referme

Déjouant les pronostics des médias occidentaux, Recep Tayyip Erdoğan a été massivement réélu président de la Turquie, dès le premier tour des élections présidentielles du 24 juin 2018. Était-ce de la naïveté ou du *wishfull thinking* de la part des Occidentaux de voir R.T. Erdoğan mis en ballotage, voire battu ? Les Turcs ou les observateurs avertis ont rarement douté de la réélection du président. Plus de 56 millions d'électeurs étaient appelés aux urnes pour l'élection présidentielle, mais aussi pour les élections législatives. Ce double scrutin marquait le passage d'un système parlementaire au régime hyperprésidentiel souhaité par Erdoğan et validé lors d'un référendum en 2017.

M. Erdoğan est arrivé en tête de la présidentielle avec un score de 52,5 %. L'alliance dominée par le parti de la Justice et du Développement (AKP) menait avec 53,61 % aux législatives, même si le parti du président a perdu des sièges par rapport aux législatives de novembre 2015. Son principal concurrent, le social-démocrate Muharrem Ince, est arrivé en deuxième position, avec 30,7 % voix, tandis que l'alliance anti-Erdoğan formée par les partis d'opposition pour le volet législatif du scrutin a récolté 34 %. Si la question de l'équité électorale peut être posée durant la campagne électorale avec une opposition qui n'avait pas accès aux médias, le résultat est néanmoins sans appel, la participation ayant été de 88 %. L'opposition, qui avait fait alliance, est sortie affaiblie du scrutin.

R.T. Erdoğan a inauguré le régime présidentiel turc. Il est désormais à la fois chef de l'État, du gouvernement et du parti islamo-conservateur AKP, ce qui lui permet de dominer indirectement le Parlement. De surcroît, R.T. Erdoğan contrôle l'institution judiciaire puisqu'il nomme désormais la majorité des hauts magistrats. La domination du chef de l'État sur l'appareil administratif et militaire est d'autant plus importante qu'il a « nettoyé » les institutions après le coup d'État manqué du 14 juillet 2016. Près de 140 000 fonctionnaires ont été limogés, dont le tiers des généraux.
Dans son allocution lors de la soirée électorale, M. Erdoğan a promis de « donner au pays un nouvel aspect après quatre-vingt-quinze ans d'existence de la République », dessinant une « Turquie forte », vouée à devenir, d'ici à 2023, « l'une des dix premières puissances mondiales », promettant la « démocratie ». En réalité, fermer « la parenthèse du kémalisme » est le vœu le plus ardent de l'élite islamo-conservatrice au pouvoir depuis 2002. Le projet modernisateur d'Atatürk, le « père » de la Turquie moderne, apparaît aujourd'hui usé. La laïcité, l'arrimage quasi exclusif du pays à l'Occident n'auraient plus lieu d'être. À leurs yeux, à force de trop regarder vers l'Ouest, les Turcs ont été coupés de leur héritage ottoman et de leurs racines islamiques. M. Erdoğan promet une révolution. Il veut façonner une autre Turquie, plus conservatrice, plus religieuse, dotée d'ambitions globales, capable de s'ériger en protectrice de l'islam sunnite. L'ère Erdoğan a ses symboles. Le chef de l'État a achevé son discours en faisant de la main le signe de Rabia — pouce replié vers la paume, quatre doigts dressés. Ce geste a servi de signe de ralliement à la confrérie des Frères musulmans lors du coup d'État de l'armée égyptienne contre le président islamiste Mohamed Morsi, à l'été 2013. Répétée à l'envi lors de ses discours, érigée en monument à Düzce, le Rabia représente la transformation identitaire islamo-nationaliste voulue par le *reis* (« chef »).

Des alliances de circonstances en politique étrangère

L'un des paradoxes de la politique étrangère turque de ces dernières années est que, bien que constituant un des piliers de l'OTAN avec la deuxième armée en nombre de l'Alliance, la Turquie s'est tournée vers la Russie. Jamais la Turquie n'a eu de relations aussi tendues avec l'Occident. Mais ses électeurs ne semblent pas lui en tenir rigueur… quand ils n'applaudissent pas, pour beaucoup, ses semonces régulières contre « l'hypocrisie » de l'Europe et des États-Unis, que M. Erdoğan accuse de soutenir les ennemis de la Turquie (PKK, disciples de l'imam Fethullah Gülen…).

R.T. Erdoğan a exposé pendant la campagne présidentielle sa vision af-

Les partisans de R.T. Erdoğan célèbrent l'approbation de la réforme constitutionnelle et le renforcement des pouvoirs présidentiels suite au référendum du 16 avril 2017

franchie d'idéalisme de la politique étrangère : une Turquie forte militairement (l'industrie de l'armement turc connaît un essor sans précédent), capable d'affronter les menaces tout en devenant un acteur-clé dans sa région (Syrie, Irak, etc.). Plus que jamais, chaque partenaire sera jugé à l'aune de la lutte d'Ankara contre le « terrorisme ». Les relations avec Moscou, empreintes de ce pragmatisme, continueront d'être une priorité pour Erdoğan, notamment en Syrie où le président turc est résolu à réduire l'autonomie kurde. La Turquie a également pour objectif de limiter le risque de nouveaux afflux de réfugiés.

L'assassinat du journaliste saoudien Jamal Khashoggi au consulat d'Arabie saoudite à Istanbul a permis au président turc de revenir sur le devant de la scène internationale, de défendre la liberté d'expression et de se rapprocher des Occidentaux. Il révèle également la lutte d'influence que se livrent la Turquie et l'Arabie saoudite pour devenir la puissance régionale. La Turquie, avec le Qatar, est favorable au courant de pensée de la confrérie des Frères musulmans et hostile à l'autocratie wahhabite, un courant rigoriste de l'islam, en vigueur à Riyad. L'Arabie saoudite, alliée aux Émirats arabes unis et à l'Égypte, s'oppose violemment à cette notion d'islam politique. Riyad considère que cette notion remet en question le principe des monarchies au profit d'une compétition politique exercée par le biais d'élections démocratiques. J. Khashoggi vantait dans ses chroniques, publiées dans le Washington Post, les mérites de l'islam politique.

Grâce à ce fait divers, le président turc entend montrer qu'il est un partenaire fiable au Moyen-Orient, ce que ne serait pas le prince héritier saoudien, dont les décisions ont déjà mené, sans succès, à la guerre au Yémen et à l'embargo contre le Qatar. Néanmoins, il entend éviter une crise diplomatique avec Riyad, l'Arabie saoudite étant un partenaire économique important au moment où la Turquie, encore sous le coup des sanctions américaines, voient les investissements étrangers reculer.

Une crise monétaire qui a révélé la fragilité de l'économie

La Turquie a connu à l'été 2018 une crise financière particulièrement grave, la livre perdant en quelques jours jusqu'à 20 % de sa valeur par rapport au dollar, alors qu'elle avait déjà perdu 20 % au premier semestre 2018. Les sanctions économiques américaines sous forme de hausse des droits de douanes sur l'acier et l'aluminium turcs, décidées dans le cadre de la demande de libération du pasteur Brunson, ont lancé une spéculation sur la livre turque.

Cette situation est paradoxale puisque la Turquie a connu, en 2017, un taux de croissance de 7,8 %, soit le plus important du G20. Ankara avait effectivement démontré une vraie capacité de résistance parmi les grandes puissances émergentes, malgré l'accueil de près de 3 millions de réfugiés syriens.

En réalité, l'économie turque, très dépendante de l'humeur des investisseurs internationaux, est fragile. Très liée à la consommation des ménages, la croissance turque génère un déficit commercial important, ainsi qu'un fort besoin de financement extérieur. La Turquie dépend donc hautement de son taux de change. La Turquie est également le seul pays de l'OCDE, avec l'Italie, à avoir une dette des entreprises supérieure à leurs fonds propres, ce qui laisse présager de grandes difficultés à venir pour les entreprises turques.
Deux décisions ont aggravé la situation économique turque : les déclarations successives d'Erdoğan s'opposant à la remontée des taux d'intérêts, jetant la suspicion sur l'indépendance de la Banque centrale, puis la nomination de son gendre, Berat Albayrak, au ministère des finances.

Une économie ouverte et résiliente

Pourtant, l'économie turque est très ouverte sur le monde et entend le rester. La Turquie dispose de nombreux atouts : des entreprises nombreuses et fortement exportatrices ; une industrie touristique de qualité ; une population jeune et bien formée ; des conglomérats et des grandes entreprises de taille mondiale, à l'image de Turkish airlines ou des groupes familiaux Koç, Doğan et Sabancı. Mais l'atterrissage de l'économie turque, lié à la chute de sa monnaie, révèle ses qualités, ses défauts et son potentiel.

Ankara cherche à développer ses propres marchés. Elle attend la reconstruction de la Syrie et de l'Irak car les entreprises turques du BTP y seront au premier rang. Les relations avec la Russie se développent : Moscou apporte son énergie, principalement le gaz, et Ankara accueille les touristes russes qui, de longue date, aiment venir le long des côtes méditerranéennes. La Chine commence à investir en Turquie dans le cadre des « Nouvelles routes de la soie ». Les banques chinoises ont obtenu des licences pour s'y établir. Mais la Turquie est plus considérée par Pékin comme une zone de passage vers l'Europe que comme un marché de taille suffisante. Enfin, la Turquie investit massivement en Afrique : à chaque ouverture d'ambassade suit l'ouverture d'une ligne de Turkish Airlines avec Istanbul qui constitue un hub aérien mondial de premier plan.

L'économie turque est résiliente. La

livre turque est remontée après la libération du pasteur Brunson. La banque centrale turque a relevé son taux d'intérêt directeur en septembre, ce qui a permis à la monnaie nationale turque de regagner une partie du terrain perdu depuis le début de l'année. Si a elle a rebondi, en profitant aussi de la détente des relations diplomatiques entre la Turquie et les États-Unis, la livre turque accuse encore une baisse de plus d'un tiers face au dollar américain cette année.

L'inflation devrait être supérieure à 25 % en 2018, son plus haut niveau depuis 15 ans. Cette situation alimente les craintes de récession et de dégradation de la qualité du crédit. Les transports et l'alimentation comptent parmi les secteurs les plus affectés par l'inflation, avec des hausses de prix de plus de 36 % et 27 % sur un an respectivement. Les prix du gaz et de l'électricité sont également en hausse. Or ces postes de dépenses sont incompressibles pour les ménages, notamment les plus défavorisés.

La hausse des prix à la production est quant à elle encore plus spectaculaire, avec une augmentation de 46% sur un an. Cette augmentation signifie que les entreprises turques doivent faire face à d'énormes difficultés, d'autant que beaucoup d'entre elles sont endettées en devises. De nombreuses entreprises risquent de faire faillite, avec, pour conséquence, une explosion du chômage à prévoir début 2019, alors que des élections locales doivent se tenir en mars 2019.

Un atout démographique indéniable

Depuis 40 ans, la Turquie se développe alors que des guerres se déroulent à ses frontières. Cela tient, en grande partie, à la jeunesse et au dynamisme de sa population. Aujourd'hui, un Turc sur trois a moins de 30 ans. Ceci signifie que la population active, malgré un taux de chômage de 9,6%, est jeune : réactive, adaptable, curieuse, connectée aux nouvelles technologies, ouverte sur le monde. Cette jeunesse est principalement urbaine. La population turque vit désormais plus en zone urbanisée qu'à la campagne. La Turquie compte 80 millions d'habitants dont un quart, 20 millions, réside à Istanbul et dans sa banlieue qui constitue une grande mégapole mondialisée. Enfin, les Turcs ont un vrai esprit entrepreneurial, ayant bâti de longue date des PME exportatrices de grande qualité.

“ D'ici 10 à 15 ans, l'économie turque constituera une locomotive à la lisière de l'Europe grâce à une union douanière renforcée „

Le facteur démographique est probablement le meilleur espoir de la Turquie car les villes ont un vote de moins en moins conservateur, comme l'ont démontré les scores récents du président Erdoğan à Istanbul et Ankara.

Rencontre entre R.T. Erdoğan et Donald Trump lors de l'Assemblée générale des Nations Unies le 21 septembre 2017.

Or, l'urbanisation va massivement se poursuivre. Il y a donc un « pari turc » à faire sur l'avenir : d'ici 10 à 15 ans, la population turque (jeune, éduquée et urbaine) aura élu un nouveau président.

L'Union européenne doit répondre à l'attente des Turcs

Il est donc temps de refonder la relation entre l'Union européenne et la Turquie, à travers un traité « UE – Turquie », qui comprendrait trois volets : le diplomatico-militaire avec la réaffirmation de l'ancrage au sein du camp occidental et de l'OTAN ; l'économie avec une aide européenne substantiellement augmentée et la réaffirmation de l'indépendance de la Banque centrale turque, pour enrayer l'inflation et la chute de la livre ; la poursuite de la transposition des normes européennes en droit turc.

Ce projet n'impose pas de répondre préalablement à la question sensible de l'avenir des négociations d'adhésion entre Bruxelles et Ankara, qui suscite rejets et oppositions de toute part. Le moment est désormais opportun pour présenter un projet de relance des relations entre l'Europe et la Turquie, alors que le président Erdoğan recherche des alliés et que le président français, Emmanuel Macron, a présenté, à la Sorbonne puis à Lisbonne, une Europe à plusieurs vitesses.

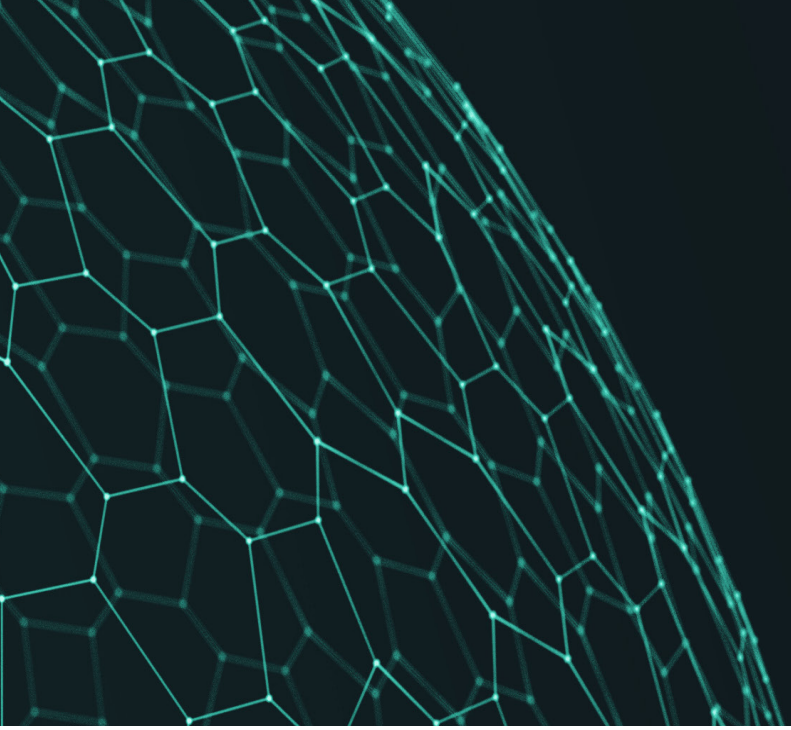
D'ici 10 à 15 ans, l'économie turque constituera une locomotive à la lisière de l'Europe grâce à une union douanière renforcée ; les groupes industriels turcs seront mondialisés. A l'heure où Donald Trump qualifie l'Europe « d'ennemi » et attaque, tour à tour, ses principaux alliés, l'Union européenne serait inspirée d'aider la Turquie à poursuivre sa modernisation et à cultiver les valeurs démocratiques et européennes qui demeurent encore présentes, notamment au sein des élites turques, attachées à l'ouverture de leur pays et aux liens historiques avec l'Europe. ■

GÉOÉCONOMIE

GÉOPOLITIQUE DE L'IA: LA CONCURRENCE SINO-AMÉRICAINE ET AU-DELÀ

Par Florent Parmentier

Florent Parmentier est responsable du Laboratoire d'innovations publiques de Sciences Po et chercheur-associé au Centre HEC Paris de géopolitique. Docteur en science politique, enseignant en prospective stratégique, il dirige le site eurasiaprospective.net. Il est l'auteur de l'ouvrage *Les chemins de l'État de droit. La voie étroite des pays entre Europe et Russie* (Presses de Sciences Po, 2014), et s'apprête à publier avec Josette Durrieu *La Moldavie à la croisée des mondes* (Non Lieu, 2019).



Lors d'une conférence de presse de septembre 2017, Vladimir Poutine déclarait au sujet de l'IA que « celui qui deviendra le leader en ce domaine sera le maître du monde ». Cette déclaration a pu surprendre dans la mesure où la Russie ne passe pas pour être un leader technologique en ce domaine, même si elle n'est pas indifférente aux applications militaires potentielles, s'étant donnée pour objectif de robotiser 30% de l'équipement militaire d'ici à 2025. Au-delà de cette approche sécuritaire, l'intelligence artificielle est vue par de nombreux acteurs comme une technologie-clé, aussi bien en matière de démocratie, d'éthique et de développements économiques sans que l'on sache toujours exactement à quoi elle réfère. L'engouement actuel semble souligner un fait : l'IA provoque ou renforce un mouvement global de centralisation du pouvoir entre quelques mains, ce qui ne manquera pas d'avoir en retour des conséquences géopolitiques.

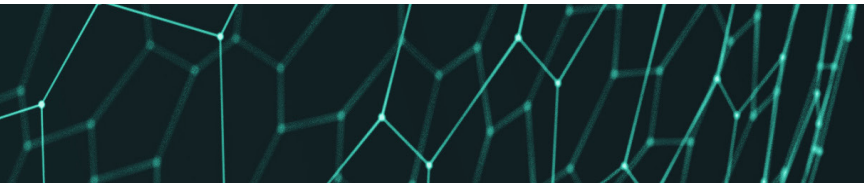
C'est donc sans surprise que de nombreuses stratégies ont éclos ces derniers mois de la part des États, des cabinets de conseil, ou encore des grandes entreprises technologiques. Tout comme l'énergie a joué un rôle capital dans le développement des puissances depuis près de deux siècles, l'IA est appelée à jouer un rôle du même ordre au 21e siècle.

Qu'est-ce que la géopolitique de l'intelligence artificielle ?

L'intelligence artificielle désigne depuis plus d'un demi-siècle un ensemble de technologies, de disciplines et de procédés tentant de recréer ou d'imiter certaines aptitudes de l'intelligence humaine, à l'exemple de la mémoire, la prise de décision, le raisonnement, la résolution de problèmes ou la perception. L'IA recouvre donc une variété de sous-domaines, donnant lieu à de nombreuses applications : reconnaissance faciale, robotique intelligente, agents virtuels, apprentissage par machine, apprentissage profond… À ce titre, il serait plus exact aujourd'hui de parler des IA que de l'IA, puisque les technologies permettent de remplir une série de missions particulières. En d'autres termes, ce champ est actuellement couvert par une série d'IA faibles ; le logiciel Deep Blue qui a battu Gary Kasparov aux échecs en février 1996 ne peut pas interpréter une radiographie de votre main. De fait, le projet d'une « IA forte » disposant de qualité proprement humaine comme la créativité, l'anticipation, l'adaptation ou la conscience de soi, appartient encore pour le moment à la science-fiction.

Le développement de l'intelligence artificielle, qui s'appuie plus largement sur celui du cyberespace, n'implique pas simplement des choix techniques et technologiques, il met en concurrence des préférences sociales. Derrière cette affirmation, il faut comprendre que la manière dont l'IA est programmée comporte des biais susceptibles d'influencer des décisions automatisées, cachant des préférences d'ordre culturel, politique ou éthique, et que des personnes malveillantes peuvent également la manipuler ; c'est ce qui est arrivé à l'agent conversationnel Tay de Microsoft, à destination des jeunes adultes de 18-24 ans, coupable de propos racistes et misogynes quelques heures après son lancement en mars 2016.

De fait, il n'est pas exagéré de dire que l'IA devient un enjeu majeur de souveraineté dès lors que l'on considère les défis posés en matière d'enjeux économiques, démocratiques, éthiques ou encore militaires. Sur le plan économique, le risque d'une perte d'emplois massive inquiète des opinions publiques comme les gouvernants, tandis que l'IA est amenée à changer la nature de nombreux secteurs économiques, comme la santé, les transports ou la finance.



Sur le plan démocratique et éthique, l'utilisation de techniques de désinformation peut contribuer à déstabiliser le débat public, tandis que le risque de se voir imposer dans les démocraties avancées des solutions éthiques non-conformes aux préférences sociales est fort ; en d'autres termes, les Européens pourraient être amenés à acheter des produits traitant de leur santé ou de leur sécurité sans partager les choix opérés pour eux. Enfin, sur le plan militaire, les risques ne sont pas moins importants puisqu'ils concernent l'apparition de frappes automatiques par drones autonomes, tout autant que des attaques informatiques sophistiquées. Un avant-goût de ce type de conflit peut être trouvé dans la vidéo Slaughterbots qui, en 2017, a mis en scène des micro-drones abordables utilisant l'IA et la reconnaissance faciale pour abattre des adversaires selon des critères préprogrammés. En partant d'un scénario dystopique tout droit inspiré de la série britannique *Black Mirror*, le professeur Stuart Russell, de Berkeley, a souhaité offrir ici un plaidoyer pour le contrôle de ce type d'armements.

En fin de compte, derrière l'expression géopolitique de l'IA, il faut non seulement prendre en considération les implantations physiques des géants informatiques américains et chinois, des start-ups et des laboratoires publics de recherche, mais également les conséquences structurelles que cette technologie va engendrer sur le fonctionnement de nos sociétés. Ces effets doivent être compris dans un contexte technologique et géopolitique fluide, puisque le développement de superordinateurs, de l'imprimante 3D, de la blockchain ou de semi-conducteurs comme les puces intégrées spécialisées ne manqueront pas d'avoir des incidences sur ce que l'on peut assimiler à une nouvelle course technologique.

La victoire du logiciel AlphaGo face au champion coréen du jeu de go Lee Sedol.

Une nouvelle course à l'espace sino-américaine

Sans surprise, les États-Unis et la Chine partent dans cette course technologique avec plusieurs longueurs d'avance, du fait de leurs acquis, de la taille de leur marché ainsi que d'un écosystème performant. A ceci s'ajoute une politique laxiste en matière de protection de données personnelles, à la différence de celle des Européens, beaucoup plus soucieux des données personnelles.

De fait, l'IA est parfois présentée comme la prochaine course à l'espace, un nouveau front dans laquelle l'un des deux supergrands doit nécessairement prendre le dessus. Pour poursuivre la métaphore spatiale, le succès du logiciel AlphaGo a été pour la Chine un « moment Spoutnik » : quand elle a vu le champion sud-coréen Lee Sedol être battu en mars 2016, puis le champion du monde chinois Ke Jie en mai 2017 connaître le même sort, Pékin a vu le potentiel de cette technologie. Jeu d'une complexité supérieure aux échecs en raison d'un nombre de combinaisons bien supérieur, la Chine a redoublé d'efforts pour égaler les Etats-Unis.

"L'IA devient un enjeu majeur de souveraineté dès lors que l'on considère les défis posés en matière d'enjeux économiques, démocratiques, éthiques ou encore militaires„

Pour l'investisseur et essayiste américain implanté à Pékin Kai-Fu Lee (*AI Superpowers : China, Sillicon Valley and the New World Order*), la Chine dispose des moyens de ses ambitions en la matière, avançant que « si les données sont le nouveau pétrole, alors la Chine est la nouvelle Arabie Saoudite » - Pékin devant disposer en 2030 de 30% des données du monde.

Acteurs essentiels du domaine, les plateformes américaine et chinoise sont d'une taille sans commune mesure avec leurs concurrents internationaux, permettant d'accumuler des données utiles afin d'en développer les applications. Les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) américains sont les quatre plus fortes capitalisations boursières au monde (Apple en tête), et se trouvent en mesure d'acheter tout éventuel concurrent. Elles sont ainsi suffisamment fortes pour contourner les règles et échapper à l'impôt en Europe. Pourtant, les groupes chinois du BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) ont rapidement refait une partie de leur retard sur leurs homologues américains : en 2018, Tencent a pris la 5e place dans le classement précédent (2e progression mondiale derrière Amazon), et Alibaba a pris la 7e place (3e progression mondiale).

Après le volontarisme affiché de Barack Obama en la matière, Donald Trump semble davantage faire confiance au Pentagone et à la Sillicon Valley pour maintenir le leadership actuel, promouvoir

la recherche publique et éliminer les obstacles à l'innovation. De son côté, sous l'impulsion de son Président Xi Jinping, le Conseil d'Etat chinois a publié en 2017 une stratégie visant à faire de la Chine le premier centre global de l'innovation en matière d'IA en 2030, devenant une référence dans la régulation des intelligences artificielles. Elle est déjà aujourd'hui en tête du volume de publications scientifiques sur le sujet, supplantant les Etats-Unis qui ont mené la course depuis plusieurs décennies.

Autour de ces deux leaders, la carte du monde se redessine. Faute de capacité à maintenir une souveraineté numérique, l'Afrique pourrait devenir à proprement parler une cyber-colonie, dans laquelle les ressources locales (les données) seraient exploitées par de grands empires économiques qui capteront l'essentiel de la valeur et feront émerger des règles concurrentes à celles des Etats locaux. Souhaitant bénéficier de l'expertise chinoise en matière de surveillance, le Président zimbabwéen Mnangagwa a par exemple accepté en 2018 de donner les informations biométriques de ses citoyens à la start-up de Guangzhou CloudWalk Technology, qui avait besoin d'images de visages de personnes noires pour perfectionner son logiciel de reconnaissance faciale, biaisé jusqu'ici car s'étant entraîné majoritairement sur des visages blancs. Le but de la manœuvre est bien évidemment de censurer et de contrôler sa population, d'autant qu'aucune loi ne protège les données personnelles des citoyens. Si la surveillance ne manque pas d'inquiéter, l'IA pourrait également remplir de manière plus positive le rôle des dispensaires religieux du 19e siècle. En effet, faute d'accès à un nombre suffisant de médecins bien formés, dans une population amenée à connaître une augmentation rapide, la e-santé devrait expérimenter ici une croissance plus rapide qu'ailleurs. Tout comme l'entreprise kenyane M-Pesa a permis à une partie de l'Afrique de payer par le biais du téléphone mobile sans passer par la création d'un secteur bancaire puissant et consolidé, on peut s'attendre à ce que la e-santé connaisse un développement similaire, voyant l'émergence d'un système de santé reposant moins sur l'hôpital que leurs homologues européens. L'implantation d'un certain nombre d'acteurs (entreprises technologiques ou pharmaceutiques) ira probablement dans ce sens.

« L'Afrique pourrait devenir à proprement parler une cyber-colonie, dans laquelle les ressources locales (les données) seraient exploitées par de grands empires économiques »

Plaidoyer pour une Europe de l'I.A

Dans la course à l'intelligence artificielle, comme ils l'étaient dans la course à l'espace, les Européens sont mal partis, ayant accumulé des retards techno-industriels. Dépourvus de mastodontes économiques comme les Etats-Unis ou la Chine, les Européens ne parviennent pas à consolider leurs rares licornes, ces entreprises technologiques dont la valorisation atteint plus d'un milliard de dollars. Pire, certains de ses joyaux les plus prometteurs, comme l'entreprise britannique d'IA DeepMind, sont rachetés avant même d'avoir atteint ce seuil : créée en

Les quatres hommes à la tête des BATX, de gauche à droite :
Robin Li Yanhong (Baidu), Jack Ma (Alibaba), Ma Huateng (Tencent) & Bin Li (Xiaomi)

2010, la firme a été acquise par Google pour 628 millions de dollars en janvier 2014.

Hélas, les Européens partent fragmentés dans cette course : chaque Etat lance sa propre stratégie, espérant récupérer une partie des retombées économiques attendues. Le rapport Villani, soutenu politiquement par un Président qui avait exprimé sa vision dans la revue californienne Wired, a donné une grande visibilité à ce sujet en France. Toutefois, pour être une efficace mise en ordre d'un écosystème français encore limité, l'ambition européenne de ce rapport reste insuffisamment explorée. Ces derniers mois, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Finlande ont entre autres développé leurs propres stratégies, mais il manque un soutien à la recherche qui devrait être un des piliers d'une politique harmonisée à l'échelle européenne. Parmi ces diverses initiatives, on peut mentionner celle provenant de la société civile, le JEDI (Joint European Disruptive Initiative), dont l'objectif consiste à changer de méthodologie pour remettre l'Europe en course vers la 'deep tech' (innovations de rupture) en copiant le modèle de la DARPA, agence américaine à l'origine de l'internet, du GPS ou encore de l'assistant personnel intelligent SIRI.

Particularité supplémentaire de l'Europe, celle-ci revendique une dimension éthique très forte, comme en témoigne l'adoption du RGPD (règlement général de protection des données), très protecteur en matière de données personnelles, à la différence de la Chine. La vraie question est donc bien de savoir si les Européens avanceront assez vite dans ce domaine, ou si elle verra ses préférences sociales être emportées par les standards chinois et américains. A la défaite économique s'ajouterait une défaite éthique.

> *" Il manque un soutien à la recherche qui devrait être un des piliers d'une politique harmonisée à l'échelle européenne„*

Dans cette course, les Européens ne sont pas sans atouts, notamment au niveau de ses start-ups, véritables vecteurs d'innovation. Ainsi, le rapport du cabinet de conseil Roland Berger mentionne le fait que les start-ups européennes innovantes sont sensiblement plus nombreuses qu'il n'y paraît à première vue, et y voit là une manière de construire un écosystème en absence de géants européens propres. En effet, selon la méthodologie employée sur un échantillon de 3500 start-ups, si 40 % des start-up innovantes dans le monde se trouve aux États-Unis, on en trouve 22 % en Europe contre seulement 11 % en Chine. L'Europe dispose donc de ses propres cartes, derrière les deux géants chinois et américain, et peut certainement en faire meilleur usage qu'aujourd'hui en créant un écosystème original. Ce devrait être l'un des enjeux de la campagne des européennes de 2019.

Derrière les deux grands compétiteurs, ainsi que les Européens, d'autres puissances de l'IA souhaitent émerger sur des marchés de niche : le Canada, Israël, l'Inde, le Japon ou encore les pays du Golfe, comme l'Arabie Saoudite (achat de nombreuses entreprises de la Silicon Valley), ou les Emirats Arabes Unis (qui ont nommé le premier Ministre d'Etat pour l'Intelligence artificielle). Une chose est sûre : derrière les colossaux moyens investis dans l'IA, une lutte d'influence sourde ne fait que commencer pour la maîtrise de l'enjeu central des prochaines décennies avec les biotechnologies. ■

Le nouveau siège social futuriste d'Apple ouvert en Avril 2017 et dénommé Apple Park à Cupertino dans la Silicon Valley

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

BUSINESS IMMO

14 septembre 2018

L'édition 148 du magazine référence de l'industrie immobilère *Business Immo* a consacré un dossier complet sur le premier classement *Choiseul Ville de Demain*. Intitulé *(re)génération,* ce dossier met en perspective l'initiative et présente les cent nouveaux lauréats de ce panorama unique des jeunes leaders qui inventent la ville de demain.

Choiseul 100 AFRICA

LE COURRIER DE KINSHASA

19 octobre 2018

l'union

23 octobre 2018

Le *Choiseul 100 Africa* 2018 a été publié le 17 octobre 2018 et a bénéficié de nombreuses retombées médiatiques sur le continent Africain, parmi elle *Le courrier de Kinshasa* et le quotidien gabonais *L'Union*

Forbes AFRIQUE

14 novembre 2018

Le *Choiseul 100 Africa 2018 – Les leaders économiques de demain* est à l'honneur dans un dossier spécial dans le numéro septembre-octobre 2018 de *Forbes Afrique*.

Intitulé *Le nouveau paradigme africain,* il décrypte le dernier *Choiseul 100 Africa* avec la présentation des 100 lauréats et plus particulièrement les 5 premiers jeunes leaders, mais également une interview de Pascal Lorot, Président de l'Institut Choiseul, et une analyse détaillée de cette promotion 2018.

CNBC AFRICA

15 novembre 2018

L'interview de Pascal Lorot pour CNBC Africa à retrouver sur la chaine Youtube de l'Institut Choiseul.

PARIS MATCH Afrique

12 octobre 2018

Depuis avril 2018, l'Institut Choiseul, sous la plume de Pascal Lorot, publie régulièrement dans *Paris Match Afrique* le portrait d'un jeune leader africain. Troisième portrait consacré à Jules Ngankam, Directeur général adjoint de l'African Guarantee Fund et lauréat du *Choiseul 100 Africa 2018*

un partenariat avec l'Institut Choiseul

L'ŒIL DE PASCAL LOROT
PRÉSIDENT DE L'INSTITUT CHOISEUL

Jules Ngankam

«LES GOUVERNEMENTS AFRICAINS DOIVENT RENFORCER LEURS LIENS AVEC LA DIASPORA»

A 39 ans, le Camerounais, aujourd'hui directeur général adjoint de l'African Guarantee Fund, est le symbole de cette jeune génération qui se mobilise au service du développement économique de l'Afrique.

Le CV de Jules Ngankam en ferait pâlir plus d'un. Après un brillant parcours académique à l'Institut sous-régional de statistique et d'économie appliquée de Yaoundé, à l'École nationale de la statistique et de l'administration économique de Paris (Ensae), puis à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec), le jeune Camerounais part pour Londres et rejoint Barclays Capital, banque d'investissement où il est promu en 2010 au poste de vice-président en charge de la fixation des prix de cession interne.

Tout au long de son parcours, Jules Ngankam ne cesse de s'intéresser aux enjeux de développement en Afrique, et plus particulièrement aux marchés financiers. Pour lui, un constat s'impose: alors qu'elles sont des acteurs économiques majeurs au service de la croissance et de l'emploi, «les PME sont les plus touchées par le sous-développement des marchés financiers africains, ce à quoi s'ajoute la réticence des banques commerciales à leur accorder des crédits».

En 2013, c'est ce même constat qui le pousse à rejoindre Nairobi pour prendre le poste de directeur administratif et financier de l'African Guarantee Fund (AGF), lancé un an plus tard avec pour ambition d'être la référence en matière d'innovation et de développement des ressources de financement sur le continent. L'an dernier, Jules Ngankam est promu directeur général adjoint de l'AGF, où il met en œuvre avec détermination et audace la stratégie panafricaine du groupe.

Le moment qui a le plus marqué son parcours? Sa décision de rentrer en Afrique pour poursuivre une carrière en adéquation avec ses convictions personnelles. «Le défi était triple: travailler pour une entreprise récemment établie, m'installer dans un nouveau pays et participer à développer l'activité du fonds à l'échelle continentale.»

Aujourd'hui, Jules Ngankam a pour aspiration profonde de contribuer à l'essor des marchés financiers en Afrique. Pour lui, «les gouvernements africains doivent renforcer leurs liens avec la diaspora, qui a la capacité de participer de manière significative au développement économique, scientifique et culturel du continent».

Lucide, il n'en reste pas moins optimiste quant à l'avenir de l'Afrique: «J'ai été impressionné de découvrir une jeunesse africaine résiliente, entreprenante et animée par une énergie incroyable.» Nul doute qu'il continuera à œuvrer au service d'un continent plein de promesses.

PARISMATCH.COM

Forbes AFRICA

12 décembre 2018

L'USINE NOUVELLE

16 novembre 2018

Décryptage de l'étude Choiseul-Chargeurs: *Perception comparée de l'industrie en France, en Allemagne, aux États-Unis et au Japon* et un entretien avec Michaël Fribourg, Président-directeur général du groupe Chargeurs, partenaire de l'étude.

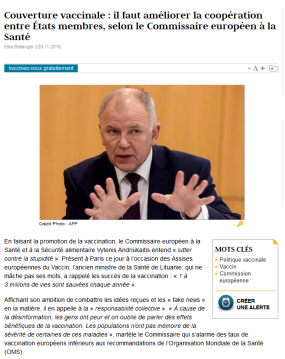
Pour les Français, l'industrie garde un rôle essentiel

"Les jeunes perçoivent mieux l'industrie qu'on ne le croit", assure Michael Fribourg, PDG du groupe Chargeurs

LE QUOTIDIEN DU MEDECIN.fr

20 novembre 2018

Le *Quotidien du médecin* revient sur les Assises européennes du Vaccin et notamment sur le discours d'ouverture de Vytenis Andriukaitis, Commissaire européen à la santé.


Couverture vaccinale : il faut améliorer la coopération entre États membres, selon le Commissaire européen à la Santé

MOTS CLÉS
- Politique vaccinale
- Vaccin
- Commission européenne

CRÉER UNE ALERTE

DÉCEMBRE 2018

13 CLUB CHOISEUL

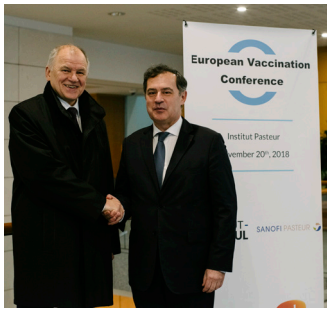
Petit-déjeuner autour de **Méka Brunel,** Directrice général de Gecina.

06 CLUB CHOISEUL 100

Vingt-et-unième dîner du Club Choiseul 100 qui a donné la parole à deux lauréats : **Gary Anssens** et **Robin Rivaton** & un alumni du *Choiseul 100* : **Nadra Moussalem.**

NOVEMBRE 2018

20 ASSISES EUROPÉENNES DU VACCIN



Troisième édition des **Assises du Vaccin** qui se sont déroulées à l'Institut Pasteur, accueillant des experts venus de toute l'Europe.

09 CLUB CHOISEUL

Petit-déjeuner autour de **Michaël Fribourg**, Président-directeur général du groupe Chargeurs, autour de la thématique : « Vers l'économie des icônes : le nouveau rôle de l'industrie ».

À cette occasion, nous avons présenté l'étude : *Perception comparée de l'industrie en France, en Allemagne, aux États-Unis et au Japon* réalisée conjointemeent avec Chargeurs.

08 CLUB CHOISEUL DIGITAL

Dixième petit-déjeuner du Club Choiseul Digital autour de Maud Bailly, Chief Digital Officer du groupe AccorHotels.
Cette rencontre s'est articulée autour de la thématique suivante : « La digitalisation chez AccorHotels: une transformation digitale et culturelle.

OCTOBRE 2018

24 COLLOQUE MEDICEN-CHOISEUL

Seconde édition du Colloque Medicen-Choiseul dans l'hémicycle du Conseil régional d'Île-de-France. Le thème de cette édition : « Soutenir les TPE/PME au service d'une industrie de santé puissante en Île-de-France et dans la compétition mondiale ».

23 CLUB CHOISEUL DIGITAL

Petit-déjeuner avec **Carlo Purassanta**, Président de Microsoft France, autour de la thématique : « Intelligence artificielle : comment agir en écosystème pour faire réussir la France ? ».

17 CLUB CHOISEUL AFRICA

Lancement du classement ***Choiseul 100 Africa 2018*** avec les lauréats **Sahbi Othmani** (Algérie), **Jules Ngankam** (Cameroun) & **Daouda Fall** (Guinée).

Autour de nos trois invités et lauréats, la thématique de ce petit-déjeuner était : « Quelles perspectives d'avenir pour l'Afrique ? Regards croisés ».

17 DÎNER LANCEMENT VILLE DE DEMAIN

Un mois jour pour jour après le lancement du nouveau classement ***Choiseul Ville de Demain***, l'Institut Choiseul a organisé au Palais Brongniart le premier grand dîner Ville de Demain.

Ce dîner a célébré la parution de ce nouveau classement et a rassemblé l'ensemble des lauréats et partenaires du *Choiseul Ville de Demain*.

10 CLUB CHOISEUL ÉNERGIE

Petit-déjeuner autour du thème : « Les réseaux au coeur de la politique énergétique » avec **Philippe Monloubou,** Président du directoire d'Enedis.

SEPTEMBRE 2018

27 DÎNER CLUB CHOISEUL 100

Vingtième dîner du Club Choiseul 100 qui a donné la parole à trois lauréats du classement Choiseul 100 : **Kevin Polizzi**, **Pauline Duval** & **Boris Derichebourg**.

12 CLUB CHOISEUL IA

Petit-déjeuner autour de **Gilles Babinet**, Digital Champion de la France auprès de la Commission européenne. Le thème de cette rencontre était : « IA et ouverture des données : quels enjeux pour les entreprises ? ».

À PROPOS

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

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

En organisant des évènements de prestige et des rencontres informelles entre les principaux dirigeants à Paris, à Bruxelles 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 talent à travers notamment le *Choiseul 100* et le *Choiseul 100 Africa*, l'Institut Choiseul contribue activement à l'émergence d'une jeune génération de dirigeants reconnus au niveau international.

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

Directeur de la publication :
Pascal Lorot

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

Conception graphique et mise en page :
Adrien Deveaux

Crédit photographe :
Adrien Thibault

ILS NOUS FONT CONFIANCE

sopra steria
CONSULTING

Delivering Transformation. Together.

LE DIGITAL
UN ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

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

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

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

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