

SUPER TRUMP NOS REPORTERS AU
CŒUR DE LA CAMPAGNE

LE FIGARO magazine

VENREDI 4 ET SAMEDI 5 MARS 2016

**ILS VONT
CHANGER
LA FRANCE**

**LES 100 LEADERS
ÉCONOMIQUES DE MOINS
DE 40 ANS**

**LEUR PROGRAMME
POUR RÉFORMER LE PAYS**

Les lauréats du palmarès 2016

de l'Institut Choiseul.

De gauche à droite :

Florence Verzelet (Engie).

Nadra Moussalem (Colony Capital).

Yannick Bolloré (Havas).

Marguerite Bérand-Andrieu (BPCE).

Frédéric Mazzella (BlaBlaCar).

Supplément FIGARO - N° 22209 et 22210 des 4 et 5 mars 2016 - CRAP N° 0416 C 0302 www.lesfigaro.com - ISSN 1123-2066

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

PAR CHISLAIN DE MONTALEMBERT (TEXTES) ET ÉRIC MARTIN POUR LE FIGARO MAGAZINE (PHOTOS)

ILS VONT CHANGER LA FRANCE !

Les lauréats du palmarès de l'Institut Choiseul, qui recense les leaders économiques de moins de 40 ans, sur la terrasse du restaurant le Café de l'Homme, place du Trocadéro, à Paris. De gauche à droite, Maïté Cavet (vice-présidente, The Priceline Group), Frédéric Mazzella (fondateur de BlaBlaCar), Florence Verzelen (directrice générale, Engie Russie), Manuel Flam (directeur général, SNI), Nadra Moussaïem (directeur général Europe, Colony Capital) et Marguerite Bérard-Andrieu (directrice générale adjointe, BPCE).

Depuis quelques semaines, le téléphone n'arrête pas de sonner dans les locaux parisiens de l'Institut Choiseul.

« *Un tel figure-t-il dans votre classement ?* » ; « *Et pourquoi tel autre n'y est-il pas mentionné ?* »... A quelques jours de la publication du Choiseul 100, qui recense pour la quatrième année consécutive les 100 leaders de l'économie française de moins de 40 ans, la tension est montée d'un cran dans cet organisme qui se fait fort de dresser son palmarès en toute indépendance, au terme d'un long et draconien processus de sélection. Pas question de se laisser influencer par de quelconques pressions au moment d'inscrire sur cette liste convoitée les noms de ceux qui dirigeront (ou dirigeront) la France de demain... « *Bien sûr, nous pouvons commettre des erreurs et des oublis, reconnaît Pascal Lorot, président de l'Institut Choiseul. Mais parmi les lauréats du Choiseul 100, nous avons la conviction que se trouvent quelques-uns des futurs dirigeants du CAC 40 ou de grandes banques d'affaires, de prochains ministres...* »

Pour l'heure, l'Institut ne s'est guère trompé : les deux premières années, c'est Emmanuel Macron qui a occupé la première place du podium. Il est aujourd'hui, comme chacun sait, ministre de l'Economie. Cette année, le numéro 1 possède un tout autre profil. Il s'agit de Frédéric Mazzella, à l'origine de l'une des plus fabuleuses success-stories du moment, BlaBlaCar. Rien à voir avec Emmanuel Macron, à un détail près : l'un comme l'autre sont bardés de diplômes. ENA, Sciences Po et DEA de philo pour le ministre ; Normale sup, Stanford et Insead pour l'entrepreneur, par ailleurs pianiste et ancien du Conservatoire national de musique de Paris.

S'il est un enseignement à tirer du travail de l'Institut Choiseul, c'est bien la prééminence des diplômés dans le système de formation des élites en France. x-Mines, x-Ponts, ENA, HEC, ESCP, ENS... Notre pays est ainsi fait : sans ces sigles abscons, véritables labels d'intelligence décernés à l'âge de 20 ans à des premiers de classe, point de salut. Tous, ou presque, parmi les lauréats du classement Choiseul, sortent d'une grande école ! « *Faut-il vraiment s'en étonner ?* interroge Nadra Moussalem, à la tête de Colony Capital Europe à seulement 39 ans. *Il n'y a rien de surprenant à ce que ceux qui parviennent à s'extraire de ces processus ultrasélectifs soient eux-mêmes compétitifs et performants. La sélection est telle à l'entrée de ces écoles, que ceux qui en sortent sont parmi les mieux préparés à affronter la compétition dans le monde professionnel. Mais il faut aussi faire en sorte que tous les talents qui n'ont pas suivi ces cursus puissent égale-*

ment être reconnus. » Certains poussent même le vice jusqu'à cumuler deux ou trois diplômes, complétant leur formation initiale par une spécialisation via un cursus faisant d'eux les plus courtisés des moutons à cinq pattes : rien de mieux sur le marché du travail qu'un centralien ou un polytechnicien rompu aux techniques financières, capable de jongler avec les produits dérivés les plus subtils (et dangereux !) que les salles des marchés sont capables d'inventer ; ou un normalien féru de littérature et de philosophie mais que son passage par l'ESCP ou l'Insead aura sensibilisé au monde de l'entreprise !

La course aux diplômes est une spécificité bien française.

Elle est de plus en plus ardue : le nombre d'étudiants a été multiplié par 10 en cinquante ans. Mais le nombre de places dans les grandes écoles, lui, est resté stable, voire a régressé. Pas de quoi décourager les candidats, cependant... ou plutôt leurs parents. Le spectre du déclassement est dans toutes les têtes. D'où une formidable pression exercée sur les enfants, les parents projetant sur ces derniers, souvent avec excès, leurs espoirs de réussite. Apprentissage des langues étrangères dès le CP, multiplication des activités périscolaires au risque de surcharger des emplois du temps déjà bien remplis, professeurs particuliers à domicile, coûteux *summer camps* aux Etats-Unis l'été... Voilà comment on fabrique les futures élites du pays, irrémédiablement inscrites dès le plus jeune âge, pour les bons élèves, sur les bancs des mêmes établissements scolaires prestigieux (Henri-IV, Louis-le-Grand, Franklin, Saint-Jean-de-Passy...) dans le but d'intégrer une grande école, le moment venu.

Parmi celles-ci, l'ENA conserve une place à part, sinon royale. Une étude réalisée à l'occasion de ses 70 ans par deux chercheurs de l'EHESS a montré que cette école avait produit, au cours des trente dernières années, un président de la République sur deux, 7 des 40 patrons du CAC 40 ou encore 10 % des inscrits au *Who's Who*. La voie la plus directe vers l'élite en somme, comme le montre la forte représentation des énarques dans le classement Choiseul. « *Notre palmarès est une photographie de la réalité économique à un instant T. Les énarques n'y sont pas plus nombreux que dans les conseils d'administration des grands groupes du CAC 40, les ministères ou les banques d'affaires* », se défend Antoine Hillion, directeur du développement de l'Institut. Parmi eux, de jeunes gens à la tête bien faite gravitant avec aisance sous les ors de la République, comme Jean-Jacques Barbéris, 35 ans, conseiller à la présidence de la République ; ou encore Mathias Vicherat, 37 ans, directeur de cabinet à la Mairie de Paris. Autre profil assez fréquent : le banquier-énarque, à l'instar de Sébastien Proto (promotion Léopold Sédar Senghor), 38 ans, ancien directeur de cabinet du ministre du Budget (Valérie Pécresse), devenu associé-gérant chez Rothschild & Cie. Ce qui ne l'empêche pas de garder un pied dans la « chose publique ». « *C'est un proche de Nicolas Sarkozy : il a beaucoup planché sur son programme !* » croit savoir le banquier Philippe Villin, qui n'hésite pas à voir en Proto un futur « *Macron de droite* ». Marguerite Bérard-Andrieu, issue de la même promo, est



Les ministres en exercice ne figurant pas dans le classement de l'Institut Choiseul, Emmanuel Macron, 38 ans, a dû céder sa place de N° 1.

pour sa part devenue directrice générale adjointe de BPCE après un passage par l'Elysée en 2007 (sous Nicolas Sarkozy), puis à la direction du cabinet de Xavier Bertrand, alors ministre du Travail. « *J'ai beaucoup aimé servir l'Etat et j'adore aujourd'hui mon métier de banquier. La banque, c'est accompagner les gens dans leurs projets ; c'est un peu le sang qui coule dans les veines. On est au cœur du réacteur de l'économie française* », explique la jeune femme.

Face à l'ampleur des difficultés économiques, la montée du chômage et la croissance qui patine, nos jeunes élites bouillonnent. Elles n'ont qu'un souhait : agir, s'impliquer de la façon la plus concrète qui soit dans les différents rouages de l'économie française. « *Ils veulent se retrousser les manches et rejoindre le monde de l'entreprise car ils savent que c'est là que les choses se passent*, confirme Pascal Lorot. *Ils représentent un véritable espoir pour l'économie française.* » Michaël Fribourg est l'incarnation parfaite de cette nouvelle élite conquérante. Ce brillant normalien et énarque aurait pu faire carrière à l'Inspection des finances, œuvrer

dans l'entourage d'un ministre prometteur ou encore pantoufler dans l'état-major d'un grand groupe industriel. Il a choisi une voie plus audacieuse, en reprenant tout récemment le groupe Chargeurs avec l'appui d'un pool d'investisseurs prestigieux à qui Jérôme Seydoux et Eduardo Malone, les deux actionnaires historiques de Chargeurs, ont vendu leurs parts. « *Il a le profil d'un Bernard Arnault !* » juge Antoine Hillion. Mais Michaël Fribourg ne s'est pas contenté d'échafauder un savant montage financier. En octobre 2015, à seulement 34 ans, il est devenu PDG de Chargeurs. Il passe depuis son temps à voyager dans les 41 pays où le groupe, qui réalise 95 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, est présent. Son ambition : développer cette pépite cachée du capitalisme français. Pourquoi avoir quitté le service de l'Etat ? « *J'avais le souhait et l'opportunité de m'impliquer directement dans le changement économique, et de mener le développement d'un grand groupe français qui réussit à l'international*, explique-t-il. *Les élites d'aujourd'hui sont heureusement beaucoup plus ouvertes, mobiles, flexibles et créatives qu'il y a trente ans. J'appartiens à une génération qui vit une double révolution : celle de la globalisation industrielle, où la France peut être plus gagnante qu'elle ne l'imagine, et celle du digital. Beaucoup, parmi les nouvelles élites, ont pris conscience que l'Etat, prisonnier de ses lourdeurs et contradictions, garde un rôle d'accompagnement et de régulation mais n'est plus l'épicentre du changement. Les serveurs de l'Etat sont bien plus réformateurs qu'on le pense, mais les dirigeants politiques et les institutions n'ont pas fini leur aggiornamento. A côté, les grands projets d'entreprise, porteurs d'un capitalisme plus innovant et plus humain, font naître un enthousiasme fédérateur, passionnant et qui rend optimiste pour l'avenir.* »

Il n'y a d'ailleurs jamais eu autant de créateurs d'entreprise parmi les diplômés des grandes écoles. Hier boudée, l'aventure entrepreneuriale séduit plus que jamais les jeunes diplômés, portée par le succès de stars comme Romain Niccoli (Ecole des Mines), cofondateur de Criteo, Pierre Kosciusko-Morizet (HEC), créateur de PriceMinister, ou encore Frédéric Mazzella, qui a levé plus de 300 millions d'euros depuis la création de BlaBlaCar. « *On double de taille tous les ans* », se félicite le jeune entrepreneur qui emploie aujourd'hui 430 personnes dans 14 bureaux.

Reste que pour revendiquer une place dans le club fermé des élites économiques, il ne suffit d'avoir brillamment réussi ses concours ou monté une start-up avec succès. Beaucoup, parmi les lauréats du classement Choiseul, ont vite compris l'importance des contacts dans l'accélération de leur carrière. « *Quand François Pérol m'a proposé de le rejoindre chez BPCE, je n'ai pas hésité une seconde* », confie Marguerite Bérard-Andrieu. « *Diriger le cabinet de la ministre du Logement (en 2012-2013, ndr) a été pour moi un moment important, car j'y ai rencontré des personnes de grande valeur et pu disposer d'une vision transversale de mon secteur d'activité qui m'a ouvert de nouveaux horizons* », avoue de son côté Manuel Flam, un Essec-Sciences Po-ENA qui a depuis pris la direction générale du groupe SNI (filiale immobilière de la Caisse des dépôts), premier bailleur de France avec 360 000 logements gérés, dont une majorité de loge- ➔

DES DIPLOMÉS D'EXCELLENCE, DES PARCOURS PROFESSIONNELS SANS FAUTE

→ ments sociaux. « J'ai eu la chance de servir très tôt ce que je voulais faire dans la vie. Et de rencontrer des gens qui m'ont donné ma chance », confirme pour sa part Nadra Moussalem. Parmi ceux-ci, l'homme d'affaires américain Tom Barrack, fondateur de Colony Capital. Et Sébastien Bazin, qui dirigeait Colony Capital Europe à l'époque, avant de prendre les commandes du groupe Accor.

On ne soulignera jamais assez l'importance des réseaux dans les carrières professionnelles. Nos jeunes ambitieux n'aiment d'ailleurs qu'une chose : se retrouver entre eux pour dialoguer, nouer des contacts « business » ou amicaux. Young Global Leaders (le G20 des jeunes), Institut Montaigne, World Economic Forum (Davos)... Florence Verzelen, directrice générale d'Engie Russie et directrice du développement d'Engie Europe, ne manque pas ces occasions d'étoffer son réseau. « Il y a aussi l'entraide féminine, précise-t-elle. Quand je suis entrée au conseil d'administration de PSA Peugeot Citroën, j'ai pu compter sur l'aide active et les précieux conseils de Patricia Barbizet. Elle m'a beaucoup aidée. »

Mais elle a aussi pu compter sur le soutien et la bienveillance de nombreux mentors : Neelie Kroes à la Commission européenne, Jean-Pierre Jouyet, ou encore Gérard Mestrallet et Isabelle Kocher chez Engie, dont elle avoue qu'« ils sont un grand exemple » et qu'elle a « beaucoup grandi à leur contact. Peu de personnes auraient eu le courage de me confier la direction des opérations du Qatar, alors que j'étais une femme de 33 ans. Leur soutien constant a été d'une aide précieuse ».

Florence Verzelen assiste aussi aux réunions amicales et thématiques du corps des Mines, dont elle est issue. Un réseau très efficace. Le corps des Mines ne compte que 10 à 15 membres par an. Les membres inscrits dans l'annuaire des anciens sont prompts à s'entraider !

Michaël Fribourg, pour sa part, aime fréquenter les réunions du Millénaire, un cercle informel et confidentiel rassemblant tous les mois des trentenaires talentueux et prometteurs naviguant dans des univers variés, des affaires aux médias, du cinéma à la politique... On peut y croiser par exemple Jean-Jacques Barbéris, mais aussi Robin Rivaton ou le jeune producteur Charles de Rosen...

Enfin, on ne saurait passer sous silence les dîners que l'Institut Choiseul organise tous les trimestres au cercle de l'Union interalliée, rue du Faubourg-Saint-Honoré, à Paris. Le nombre de places est limité à 120 participants ; on s'y bouscule pour en être, et écouter l'invité du jour. Parmi les récents orateurs : Jacques Attali, le champion du monde de boxe Jean-Marc Mormeck, le mathématicien Cédric Villani, ou encore Nicolas Sarkozy en septembre 2015 (Jean-Jacques Barbéris, qui s'était échappé de l'Élysée pour l'occasion, n'a pas perdu une miette du discours de l'ancien Président). Des dîners qui ressemblent à s'y méprendre à ceux du Siècle (le grand rendez-vous des élites)... avec moins de cheveux gris.

■ GHISLAIN DE MONTALEMBERT

DES RÉSEAUX DISCRETS ET INFLUENTS



1^{er} FRÉDÉRIC MAZZELLA

FONDATEUR DE BLABLACAR *

39 ANS, ENS. STANFORD, INSEAD.

"CRÉER DES CHAMPIONS DU DIGITAL"

Les plates-formes digitales, qui permettent d'offrir des services novateurs et donc de partager dans divers domaines (biens, services, connaissances, contenu, argent, réseaux...), sont en plein essor. Cependant, 80 % de ces plates-formes sont américaines, de Wikipédia à Spotify en passant par Netflix, Airbnb, LinkedIn, Facebook... Avec BlaBlaCar, nous avons créé une plate-forme internationale made in France. Il faut se donner les moyens d'en créer beaucoup d'autres. Pendant des décennies, la France a donné naissance à des sociétés remarquables qui se sont développées à l'échelle mondiale, notamment dans le secteur industriel. Maintenant, il

faut que nous apprenions à le faire dans le digital. Nous avons de très bonnes bases pour nous développer dans ce domaine. Nous disposons notamment de très bonnes écoles d'ingénieurs, d'un écosystème désormais favorable à l'éclosion et au développement des start-up, d'un système de financement efficace et bien structuré. Pour aller encore plus loin, il faudrait un signal fort, au niveau de la réglementation. L'État doit certes encadrer et réguler l'essor des nouveaux services offerts par les plates-formes digitales, en assimilant qu'il n'est pas possible de bloquer le développement de ces services. Quand la mer monte, ce n'est pas un château de sable qui peut l'arrêter. »

* Leader mondial de covoiturage.

Le voyage *by* **KUONI**

DEPUIS 1906

Le voyage by Kuoni c'est se laisser porter pour découvrir le monde en toute sérénité. En agences de voyages et sur kuoni.fr



LES 100 LEADERS DE L'ÉCONOMIE SUR LESQUELS IL FAUDRA COMPTER

Le Choiséul 100 est un classement annuel réalisé par l'Institut Choiseul, think tank présidé par Pascal Lorot. Cette étude, dirigée par Antoine Hillion, a bénéficié du concours de près de 90 personnalités issues du monde politique, institutionnel, économique et des idées. Elle a été réalisée avec l'appui de son partenaire principal, Remora Talent Advisory. Au total, près de 2 000 profils, tous de moins de 40 ans, ont été passés au crible.

- 1** Frédéric MAZZELLA, 39 ans, PDG, BlaBlaCar
- 2** Yannick BOLLORÉ, 36 ans, PDG, Havas Group
- 3** Marguerite BÉRAUD-ANDRIEU, 38 ans, directrice générale adjointe, BPCE
- 4** Maelle GAVET, 37 ans, directrice générale déléguée, The Priceline Group
- 5** Nadra MOUSSALEM, 39 ans, directeur général Europe, Colony Capital
- 6** Pierre KOSCIUSKO-MORIZET, 38 ans, cofondateur, Kernel/PxlO
- 7** Florence VERZELEN, 37 ans, directrice des opérations, du développement et de la Russie, Engie Europe
- 8** Bris ROCHER, 37 ans, PDG, Yves Rocher
- 9** Sébastien PROTO, 38 ans, associé gérant, Rothschild & Cie
- 10** Romain NICCOLI, 38 ans, directeur général délégué, Criteo
- 11** Gabriel NADURI, 34 ans, directeur adjoint de la coordination internationale, Groupe Casino
- 12** Emmanuel PITRON, 39 ans, directeur de la stratégie et du développement, CMA CGM

- 13** Grégory QUÉREL, 37 ans, président, Necotrans
- 14** Mathieu GALLET, 39 ans, PDG, Radio France
- 15** Manuel FLAM, 36 ans, directeur général, Groupe SNI
- 16** Lubomira ROCHET, 38 ans, directrice du digital, L'Oréal
- 17** Franck GERVAIS, 39 ans, directeur général, Voyages-sncf.com
- 18** Cynthia TOBIANO ROZENBLUM, 39 ans, directrice financière, Groupe Edmond de Rothschild
- 19** Rodolphe CARLE, 39 ans, PDG, Babilou
- 20** Alexandre NODALE, 38 ans, PDG, Conforama
- 21** Antoine ARNAULT, 38 ans, directeur général, Berluti
- 22** Florence TONDU-MÉLIQUE, 39 ans, directrice générale opérationnelle pour l'Europe, Hiscox
- 23** Nicolas PETIT, 38 ans, directeur général des opérations et du marketing, Microsoft France
- 24** Héloïse TEMPLE-BOYER, 37 ans, directrice des investissements, Artemis
- 25** Philippe GRAVIER, 38 ans, directeur général délégué, Médipôle Partenaires

- 26** Amélie OUDEA-CASTERA, 37 ans, directrice générale adjointe, AXA Particuliers/Professionnels
- 27** Céline LAZORTHES, 33 ans, PDG, Leetchi
- 28** Elie GIRARD, 37 ans, directeur financier, Atos
- 29** Jérémie BERREBI, 37 ans, PDG, Magical Capital
- 30** Stéphanie DOMANGE, 39 ans, directrice commerciale monde, Wrigley
- 31** Alexandra SERIZAY, 38 ans, secrétaire générale banque de détail, HSBC France
- 32** Nicolas NAMIAS, 39 ans, directeur de la stratégie, Natixis
- 33** Carine KRAUS, 36 ans, directrice générale adjointe, activités énergie France, Veolia
- 34** Benjamin FRÉMAUX, 35 ans, associé gérant, Messier, Maris & Associés
- 35** Pierre-Alain de MALLERAY, 38 ans, PDG, Santiane
- 36** Mathias VICHERAT, 37 ans, directeur de cabinet, Mairie de Paris
- 37** Boris SARAGAGLIA, 33 ans, président-directeur général, Spartoo
- 38** Maxime CARMIGNAC, 36 ans, directeur général, Carmignac gestion Londres

- 39** Michaël FRIBOURG, 34 ans, PDG, Groupe Chargeurs
- 40** Cyrille BOLLORÉ, 30 ans, président, Bolloré Transport & Logistics
- 41** Jonathan ZAFRANI, 38 ans, directeur général, Carlyle France
- 42** Fany PECHIODAT, 38 ans, PDG, My Little Paris
- 43** Yves EGELH, 36 ans, directeur des fusions et acquisitions, Kering
- 44** Saïd RAHMANI, 38 ans, directeur général adjoint Afrique du Nord, General Electric
- 45** Sophie de CLOSETS, 37 ans, PDG, Editions Fayard
- 46** Pierre-Dimitri GORE-COTY, 31 ans, directeur des opérations Europe, Moyen-Orient et Afrique, Uber
- 47** Sidonie ROBERT-DEGOVE, 38 ans, directrice générale Europe et Etats-Unis, De Beers Jewellery
- 48** Alexis DUVAL, 38 ans, président du directoire, Tereos
- 49** Nicolas GHEYSSENS, 39 ans, directeur général, KKR France
- 50** Mehdi KHOUBBANE, 38 ans, directeur général, L'Oréal Paris France

- 51** Matthieu EVRARD, 36 ans, directeur général, Groupe Affine
- 52** Alexis MOREL, 37 ans, directeur général, Thales Underwater Systems
- 53** Bertrand QUESADA, 39 ans, PDG, Teads
- 54** Clovis TAITTINGER, 37 ans, directeur général adjoint, Taittinger
- 55** Omri BENAYOUN, 39 ans, associé gérant, Partech Ventures
- 56** Fanny MOIZANT, 39 ans, cofondatrice, Vestiaire Collective
- 57** Vincent MENUET, 38 ans, directeur des contrats, du marketing et du service clients, Airbus
- 58** Jean-Jacques BARBERIS, 35 ans, conseiller conjoncture, commerce extérieur et financement de l'économie, présidence de la République
- 59** Héloïse TARRAUD, 39 ans, directrice des relations extérieures et du développement durable, Orangina Suntory France
- 60** Jérémie DUTRAY, 39 ans, directeur des opérations, Mobistar
- 61** Romain LAUNAY, 36 ans, secrétaire général, Scor
- 62** Julien CODORNIU, 37 ans, directeur des partenariats monde, Facebook
- 63** Céline, FALCO, 35 ans, directrice générale, Paris Inn Group

- 64** François VALMAGE, 36 ans, directeur de la stratégie, EDF International
- 65** Jérôme FABRE, 37 ans, président, La Compagnie Fruitière
- 66** Olivier CANUEL, 38 ans, directeur Afrique, Willis Towers Watson
- 67** Florence PASQUIÉ-DUSSOUBS, 34 ans, directrice des partenariats avec les mutuelles et les institutions de prévoyance, AXA France
- 68** Hélène HUBY, 36 ans, directrice de l'innovation, Airbus Defence & Space
- 69** Marc-Antoine OLIVE, 39 ans, directeur général, Yoplait France
- 70** Jean-Christophe BOCCON-GIBOD, 38 ans, directeur du développement commercial, BNP Paribas Cardif
- 71** Julien LAGUBEAU, 38 ans, directeur général adjoint en charge des opérations, Groupe Casino
- 72** Michaël TRABBIA, 39 ans, directeur auprès du PDG, Orange
- 73** Carine TRIVIDIC, 37 ans, directrice générale, Hédiard
- 74** Ludovic SUBRAN, 34 ans, chef économiste, Euler Hermes
- 75** Jean RICHARD de LATOUR, 34 ans, directeur de cabinet du PDG, Carrefour
- 76** Gwenaëlle HUET, 36 ans, directrice générale des activités renouvelables en France, Engie
- 77** Pablo NAKHLE-CERRUTI, 32 ans, directeur délégué, Viparis

- 78** Charlotte GALLIMARD, 35 ans, directrice générale, Editions Casterman
- 79** Sabine FILLIAS, 34 ans, directrice générale déléguée, Unilever
- 80** Pierre BACHELIER-ILTIS, 38 ans, directeur des fusions et acquisitions, Groupe Safran
- 81** Fanny LETIER, 36 ans, directrice exécutive fonds propres PME, Bpifrance
- 82** Geoffroy GUIGOU, 36 ans, directeur général, Prêt d'Union
- 83** Emmanuel POTTIER, 37 ans, directeur général délégué, Clear Channel
- 84** Grégoire CASTAING, 39 ans, directeur financier, Groupe Canal+
- 85** Omblin LE LASSEUR, 39 ans, directrice générale déléguée, KissKissBankBank
- 86** Sébastien DESSILLONS, 32 ans, conseiller entreprises, affaires industrielles, cabinet du Premier ministre
- 87** Alice ZAGURY, 31 ans, présidente, The Family
- 88** Natacha VALLA, 39 ans, directrice adjointe, CEPIL
- 89** Alexandre ZAPOLSKY, 38 ans, PDG, Linagora

- 90** Sébastien PETITHUGUENIN, 37 ans, directeur général, Paprec
- 91** Clotilde LANGEVIN, 37 ans, directrice de la stratégie, Crédit Agricole S.A.
- 92** Jérôme HODARA, 34 ans, codirecteur général, Africa Internet Group
- 93** Jean-Etienne AMAURY, 38 ans, président, Amaury Sport Organisation
- 94** Elisabeth EUDE, 39 ans, directrice de l'innovation, Nokia
- 95** Domitille FAFIN, 31 ans, directrice de la communication et des relations institutionnelles, Shell France Belux
- 96** Elsa CHANTEREAU, 39 ans, directrice des affaires publiques et de la RSE, Coca Cola France
- 97** Clémentine MARCOVICI, 34 ans, directrice des projets, Vallourec Deutschland
- 98** Jean-Daniel GUYOT, 32 ans, président, Captain Train
- 99** Perrine LEBRUN, 32 ans, directrice des relations institutionnelles, Danone Produits Frais France
- 100** Nicolas FERRARY, 30 ans, directeur général, Airbnb France

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

L'évaluation des profils est répartie de la manière suivante : accomplissements (expériences, réalisations, progression, 200 points), situation (position, réputation, influence, 300 points), potentiel (créativité, vision, agilité, 500 points). Le classement final est le résultat de l'addition des points de chaque catégorie. Après élimination des profils ayant obtenu moins de 10 % dans l'une des catégories, une sélection de près de 400 noms a été élaborée. Le Figaro Magazine publie en exclusivité le palmarès des 100 leaders économiques de demain. La liste des profils classés entre la 10^{ème} et la 200^{ème} place est consultable sur notre site www.lefigaro.fr et sur www.choiseul.info.

2^e **YANNICK BOLLORÉ**

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, HAYAS GROUP*

35 ANS, PARIS-IX-DAUPHINE

"FAIRE RAYONNER LA FRANCE"

N'ayez pas peur ! » ai-je envie de dire aux Français, au risque de paraphraser le pape Jean-Paul II. La mondialisation est une source immense d'opportunités, donnons-nous les moyens de les saisir. J'ai la chance de diriger un groupe mondial de base française dont seulement 20 % des revenus proviennent de l'Hexagone. Cependant, notre French touch constitue un plus indéniable dans la compétition mondiale.

Nous avons d'immenses talents créatifs. Et à l'heure de l'émergence du digital, l'excellence mathématique française est un réel atout pour développer des solutions à l'échelle mondiale. Il faut encourager tout ce qui participe au rayonnement international de la France. Et que les Français retrouvent davantage confiance en eux plutôt que de sombrer dans le French bashing ou le repli sur soi. »

* **L'un des leaders mondiaux du conseil en communication.**



ERIC MARTIN POUR LE FIGARO MAGAZINE

3^e **MARQUERITE BÉRARD-ANDRIEU**

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE DU GROUPE BPCE*

38 ANS, SCIENCES PO, PRINCETON, ENA

"REMETTRE L'ÉTAT À SA JUSTE PLACE"

Il faut remettre à l'endroit les finances publiques, tant les dépenses que les recettes. La France ne peut continuer à vivre à crédit, sur son train de vie actuel. Seule la baisse des dépenses publiques permettra le retour à l'équilibre des comptes publics. L'autre voie, qui passerait par l'augmentation des impôts, est inenvisageable compte tenu du poids des prélèvements obligatoires qui classe la France plus de 10 points au-dessus du reste de l'OCDE. Les entreprises, les ménages et in fine, la croissance, en pâtissent dangereusement. Il faut remettre l'État à sa juste place. Il doit se recentrer sur ses métiers "cœur", c'est-à-dire d'abord ses missions régaliennes et ne pas chercher à "micromanager" la sphère privée. Faisons-nous un peu confiance. Le contrat plutôt que

la loi. Il faut donner davantage de liberté aux entrepreneurs, assouplir les réglementations qui pénalisent le dynamisme économique... Beaucoup des tensions que l'on observe dans la société actuelle tiennent à la faiblesse de notre croissance. Quand on pense que c'est plus difficile pour soi et que ce le sera également pour ses enfants, c'est le moment où l'on commence à regarder dans l'assiette du voisin, à tenir des discours nauséabonds sur "l'autre", quel qu'il soit. L'Histoire nous l'a appris et les populismes s'en nourrissent. A l'opposé, quand vous savez qu'avec un peu d'efforts, cela va être possible, cela va être mieux, le vivre-ensemble est plus facile. L'économie est la clé. »

* **2^e groupe bancaire en France issu de la fusion de Banque Populaire et des Caisses d'Épargne.**



8

4^e MAËLLE CAVET

VICE-PRÉSIDENTE,
THE PRICELINE GROUP *
37 ANS, SCIENCES PO, ENS.

"L'ÉTAT SURJOUÉ SON RÔLE"

La France a un modèle social exceptionnel, il faut se battre pour le conserver. Mais ce modèle ne doit pas rester figé. La société française a tendance à se rigidifier sur la question des acquis sociaux et le rôle de l'État providence. Je ne pense pas que la qualité de notre confort social dépende du nombre de fonctionnaires. De la même manière, la complexité et le nombre des prestations sociales ne sont pas un gage d'efficacité. Seul un État mieux géré permettra de rester fidèle à l'esprit de notre modèle social et de le préserver. On peut très bien conserver des dépenses sociales



à un niveau élevé du moment qu'elles sont plus efficaces, mieux réparties, avec un État moins présent, concentré sur ses missions régaliennes et la stimulation de la croissance. Aujourd'hui, l'État a trop tendance à surjouer son rôle, à vouloir dire à chacun comment faire les choses. C'est d'autant plus gênant que les politiques n'ont le plus souvent aucune expérience du monde de l'entreprise. Devrait-on envoyer les politiques dans l'entreprise ? Je pense que nous devrions plutôt essayer d'attirer plus d'entrepreneurs dans la classe politique. »

* **Leader mondial du voyage et de la réservation en ligne avec Booking.com**

5^e NADRA MOUSSALEM

DIRECTEUR GÉNÉRAL EUROPE, COLONY CAPITAL *
39 ANS, CENTRALE LYON

"SIMPLIFIER LES RÈGLES"

Pilotant une activité paneuropéenne au sein d'un groupe américain, ce qui me frappe en France, c'est la complexité des réglementations, des normes, des processus... Étrangement, malgré les efforts qui ont pu être faits ces dernières années en vue de simplifier les règles dans différents domaines, le résultat est souvent encore plus complexe qu'à l'origine. La notion

de simplification est cruciale. Pourquoi la France serait-elle condamnée à être le pays où l'établissement des fiches de paye est parmi les plus compliqués au monde ? Et celui où le code du travail est le plus touffu ? La complexité est un frein à l'embauche, à l'emploi, à l'initiative, à l'investissement, aux projets... Les pouvoirs publics doivent être des facilitateurs, des accélérateurs. Ils doivent aussi faire davantage confiance aux citoyens et aux entreprises. C'est d'eux, et non de l'État, qu'il faut attendre le sursaut de la croissance qui permettra à la France de redevenir conquérante. »

* **Fonds d'investissement international actionnaire d'une multitude de sociétés.**



7^e FLORENCE VERZELEN

DIRECTRICE GÉNÉRALE D'ENGIE * RUSSIE
37 ANS, X-MINES.

"DONNER UNE CHANCE À CHACUN"

De tous les pays de l'Union européenne, la France est celui où l'origine socio-économique a le plus d'impact sur la réussite. Même si de gros progrès ont été faits, si vous naissez dans une famille peu aisée, vous avez encore trop peu de chances d'obtenir des postes à responsabilité à l'âge adulte. La principale explication tient au système scolaire qui laisse chaque année sur le bord de la route un grand nombre de jeunes, particulièrement dans les quartiers populaires. On y trouve pourtant une jeunesse pleine de dynamisme, dont nos entreprises ont besoin ! D'ailleurs, Engie s'insère dans cette logique et a engagé de nombreuses actions dans le cadre de la Fondation Agir contre l'exclusion. Car on sait que ceux qui décrochent dès l'école primaire sont exclus du système, et n'auront jamais les bons codes pour réussir, créer leur entreprise, grimper l'échelle sociale et se réaliser pleinement. Ce faisant, la France se prive d'une partie de ses talents. Pourquoi ne pas inciter financièrement les professeurs à aller dans les

écoles réputées difficiles ? Le ministre de l'Éducation a proposé une indemnité pour les enseignants de 2 312 euros par an, soit un peu moins de 200 euros par mois, dans les REP *, et c'est déjà un bel effort, mais il n'est manifestement pas suffisant pour attirer assez de monde. Pourquoi ne pas mettre en place une indemnité vraiment attractive pour attirer les meilleurs enseignants sur le département de Seine-Saint-Denis par exemple, qui est à la fois le plus jeune et le plus pauvre des départements français (métropole, ndr), et en faire l'affectation la plus demandée ? Ainsi, ils seraient – à raison – fiers d'y enseigner, et entraîneraient leurs élèves dans cette revalorisation de leur travail. Ce n'est qu'un exemple, mais l'expérience a été faite de payer 100 % de plus des professeurs acceptant d'enseigner dans un lycée réputé très difficile de New York. Des résultats spectaculaires sur la réussite des élèves ont été obtenus. »

* **Anciennement GDF Suez, troisième groupe mondial dans le secteur de l'énergie.** Florence Verzele est aussi directrice du développement d'Engie Europe.

15^e MANUEL FLAM

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE SNI • 37 ANS, ESSEC, SCIENCES PO, ENA

"CRÉER LES MÉTROPOLIS DE DEMAIN"

Une des voies à suivre pour faire repartir la croissance en France serait d'investir massivement dans nos métropoles pour en faire de véritables *smart cities*, comme le préconise d'ailleurs Pierre-René Lemas, le directeur général de la Caisse des dépôts.

En effet, les métropoles sont aujourd'hui privilégiées par les investisseurs internationaux parce qu'elles concentrent les activités et les populations "à forte valeur ajoutée". Elles constituent des locomotives pour les économies nationales et

des espaces innovants dans des domaines aussi variés que la mobilité, le logement ou les modes de consommation. Pour faire changer la France, on pourrait ainsi commencer par changer en profondeur notre Région-capitale en menant à bien le projet du Grand Paris. Faire de

la seule métropole française de taille mondiale un démonstrateur urbain multiconnecté et polycentrique constituerait à la fois un relais de croissance et un vecteur de changement pour l'ensemble du pays ! »

* Premier baillier de France, filiale de la Caisse des Dépôts.



ERIC MARTEL / POULLE FERRAS MALAUCHE

39^e MICHAËL FRIBOURG

PDC DE CHARGEURS • 34 ANS, ENS, SCIENCES PO, ENA

"DONNER PLUS D'AGILITÉ À L'ÉCONOMIE"

Etats-Unis ou en Allemagne, quand l'économie repart, c'est avec force. En France, la croissance reste anémiée, malgré la faiblesse du pétrole, des taux et de l'euro. Il faut changer de braquet dans les réformes structurelles, avoir plus d'agilité, permettre aux entreprises de s'adapter de façon plus réactive à la conjoncture. Le contrat nouvelles embauches, abrogé en 2008, était une solution pertinente, adaptée à la psychologie des entrepreneurs. Il faut retrouver un levier similaire pour inverser la courbe du chômage. Il faut aussi rendre la formation en alternance obligatoire pour tous, à tous les niveaux

de supérieur. Cela évitera de laisser des jeunes sans emploi et des emplois sans jeune. Sur le plan macroéconomique, il est urgent de relancer le secteur du logement et de la construction, pourvoyeur d'emplois non délocalisables. Depuis trente ans, les politiques du logement n'ont cessé d'osciller entre malthusianisme foncier et effets d'aubaine. Résultat : un absurde transfert financier des jeunes générations vers leurs aînés. Développons avec sérieux et ambition le crédit hypothécaire, non pas comme aux Etats-Unis mais mieux qu'aux Etats-Unis. Réactivons temporairement la déductibilité

des intérêts d'emprunt, au moins pour les moins de 40 ans. Renforçons les aides à la rénovation. Enfin, il faut assouplir le crédit à la consommation. Avec les taux historiquement faibles, les Européens doivent recourir davantage au crédit pour plus consommer ! Sur la méthode, il faut donner du rythme au changement, réformer par ordonnance ou référendum pour éviter que les mesures ne se perdent dans les méandres. Epargnons-nous aussi la valse incessante des ministres : la stabilité des équipes est une clé du succès. »

* Groupe industriel et de services d'implantation mondiale.



JARPH LUTERACAMARA

La France restera condamnée à une croissance faible si elle ne transforme pas son modèle économique. Son cortège de règles administratives, économiques et sociales freine la reprise. Aux

100^e NICOLAS FERRARY

DIRECTEUR FRANCE D'AIRBNB • 30 ANS, HEC

"FAISONS DE LA FRANCE UNE TERRE D'ÉCONOMIE COLLABORATIVE"

Un Français sur deux utilise l'économie collaborative. Celle-ci est en train de bouleverser notre vie quotidienne. Je suis persuadé de son potentiel pour relancer la croissance.

Les hôtes Airbnb gagnent en moyenne 2 000 euros par an. C'est autant d'argent qui augmente leur pouvoir d'achat ! Il faut libérer cette croissance, en l'encadrant certes pour éviter les dérives, mais en

évitant à tout prix de la briser par des mesures trop contraignantes. Pourquoi pas un ministre de l'Économie collaborative dans le gouvernement ? A défaut, je suggère que l'on en fasse l'un des

thèmes majeurs de la campagne de 2017. A cet effet, j'invite les politiques à utiliser Airbnb pour comprendre ce que c'est ! »

* Plateforme communautaire de location de logements de particuliers.

