CHOISEUL LA REVUE



1 ENTRETIEN AVEC FANY PÉCHIODAT
L'ORGANISATION DE LA CRÉATIVITÉ P. 6

2 PORTRAIT DE CÉDRIC VILLANI
L'HONNÊTE HOMME 2.0 P. 8

3 DOSSIER
CHOISEUL ET L'AFRIQUE P. 39

CHOISEUL **LA REVUE** | n°2 | septembre - décembre 2017

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

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

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

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

AG2R LA MONDIALE

PRÉVOYANCE
SANTÉ
ÉPARGNE
RETRAITE
ENGAGEMENT SOCIAL

L'ÉDITO

DE PASCAL LOROT



La publication de cette livraison de rentrée de *Choiseul la Revue* me permet de remercier tous ceux qui ont tenu, à la suite de la parution de notre premier numéro, à nous apporter leur soutien. Les nombreux messages de sympathie, riches sur le fond aussi, que nous avons reçus, témoignent de la place que prend désormais l'Institut Choiseul dans le débat d'idées, l'expertise et le conseil stratégique.

Le monde nouveau qui surgit devant nous demande une approche et des explications nouvelles. Les grilles de lecture du monde ancien, souvent enfermées dans le carcan des vieilles idéologies, sont désormais obsolètes. Les grandes questions demeurent, mais dans le contexte nouveau des guerres économiques que se livrent les États comme les régions du monde, dans celui du « boum » démographique que connaît l'Afrique, dans celui des vastes mouvements migratoires qui impactent les sociétés, dans celui du surgissement du digital, ou encore dans celui de la nécessaire protection de l'environnement...

Cet inventaire à la Prévert des grandes questions, désormais planétaires, montre que ce monde nouveau, qui oscille entre puissance transformatrice et nouvelles vulnérabilités, se caractérise par sa complexité qui évacue toutes les réponses manichéennes qui ont ponctué le XX^{e} siècle.

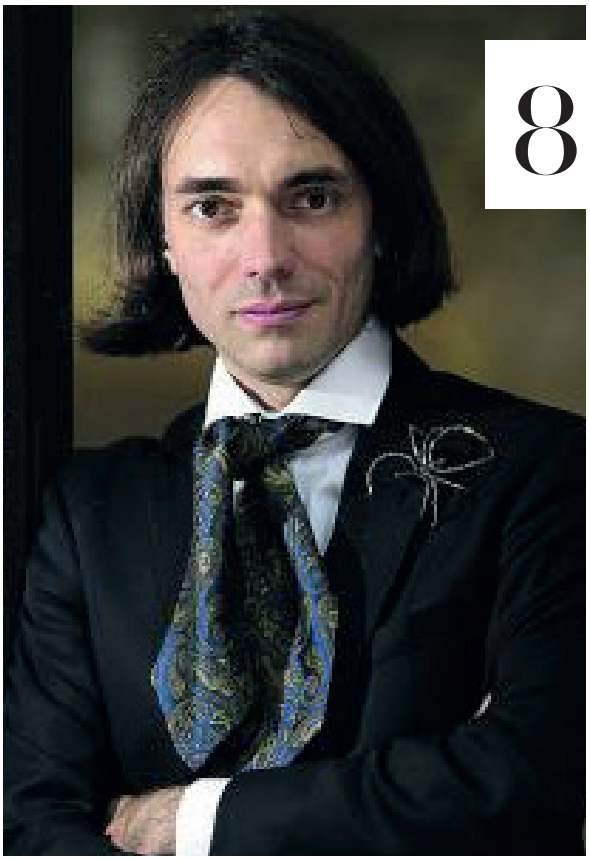
L'Institut Choiseul, par la diversité des actions que nous conduisons et les contributions de tous ceux qui s'attachent à bâtir ce monde nouveau sans oublier l'humain, est au cœur de la transformation de nos sociétés, de nos mentalités, mais aussi de notre intelligence des grands enjeux et mutations que connaît notre planète.

Il était dès lors important d'offrir, à votre intention, quelques pistes de réflexion et des éléments de compréhension d'un monde désormais complexe et protéiforme, mais aussi de rendre compte de nos travaux, ce qui est l'objet de cette publication.

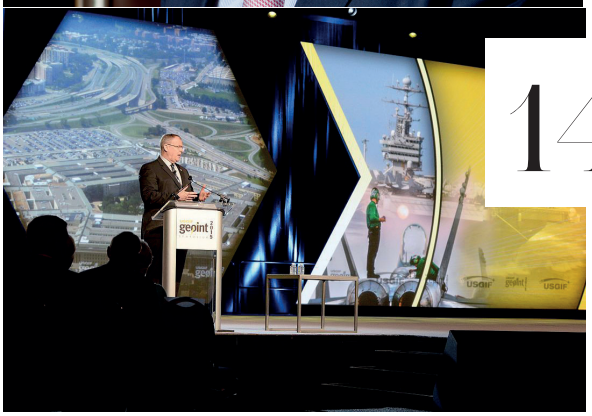
À côté de contributions riches et variées sur une multitude de sujets qui, aujourd'hui, nous interpellent, cette livraison s'intéresse plus particulièrement à l'action de Choiseul à destination de l'Afrique. Notre intérêt pour ce continent ô combien stratégique trouve une multitude de traductions, que ce soit à travers le *Choiseul 100 Africa* ou encore les nombreux évènements que nous y organisons. Cet intérêt est ancien, il ne découle pas d'une mode passagère mais répond à une vraie prise de conscience profonde de l'importance croissante que va prendre ce continent au cours des années à venir. Autant dire que nous entendons renforcer davantage encore notre engagement au sud de la Méditerranée pour en faire le pivot de nos actions hors de France.

Merci encore à tous ceux qui nous soutiennent et nous suivent.

SOMMAIRE







6 L'ORGANISATION DE LA CRÉATIVITÉ
ENTRETIEN AVEC FANY PÉCHIODAT

8 L'HONNÊTE HOMME 2.0
PORTRAIT DE CÉDRIC VILLANI

10 LA CHUTE DE L'EMPIRE HUMAIN
UN HOMME UN LIVRE - CHARLES ÉDOUARD BOUÉE

16 L'INTELLIGENCE CAMPUS
CHRISTOPHE GOMART

18 POUR UNE NOUVELLE POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE
MICHEL DERDEVET

20 UN NOUVEAU RÔLE POUR LES CONSEILS D'ADMINITRATION ?
SOPHIE BLÉGENT-DELAPILLE

22 FINANCER LA CROISSANCE AFRICAINE
INSTITUT CHOISEUL ET HAVAS PARIS



34



39



44

26 LA FRANCE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE
ROLAND BERGER

32 FRANCE-MONDE ARABE, OÙ EN SOMMES-NOUS ?
JEAN-CLAUDE COUSSERAN

38 L'EUROPE DE L'ÉNERGIE
DOMINIQUE RISTORI

43 **CHOISEUL ET L'AFRIQUE**

50 **AGENDA CHOISEUL 2017**

52 **REVUE DE PRESSE**

L'ENTRETIEN

/// FANY PÉCHIODAT

Fany Péchiodat, est la fondatrice et la présidente de My Little Paris. Elle fait aussi partie du Choiseul 100 et représente aujourd'hui l'une des figures de l'entreprenariat français. Nous avons eu la chance de la rencontrer dans les bureaux de My Little Paris. Bien plus qu'un lieu de travail, c'est aussi et surtout un lieu où l'on s'inspire, où l'on créé et où les idées foisonnent. Fany revient sur la création de My Little Paris et nous raconte comment elle parvient à insuffler chaque jour cette énergie créative.

Charlène Colloca : En 2008, vous lancez My Little Paris, une *newsletter* de bons plans parisiens. Pouvez-vous nous raconter comment vous en avez eu l'idée ?

Fany Péchiodat : À l'origine, par cette volonté d'envoyer une *newsletter* différente. J'en avais assez des « machines à clics » au ton trop promotionnel. Je voulais créer un format court, que l'on puisse lire en moins d'une minute. L'aspect visuel étant très important pour moi, nous avons tout de suite travaillé avec une illustratrice. Grâce au graphisme, je souhaitais apporter de l'humain dans l'univers du *web* que je trouvais froid et impersonnel, pour faire de cette *newsletter* une sorte de confidence que l'on enverrait à un ami. Aujourd'hui, nous écrivons à quatre millions de personnes et le format n'a pas changé : nous ne adressons toujours qu'à une seule personne.

C.C : Presque dix ans plus tard, My Little Paris c'est bien plus : des dizaines de milliers de *boxes* envoyées chaque mois, un *e-shop*, mais aussi My Little Travel et la maison d'été My Little... C'est important pour vous de lancer de nouveaux projets constamment ?

F.P : Cela correspond à ma personnalité. J'ai une vraie impatience des choses, je m'ennuie vite et c'est indispensable pour moi d'aller explorer de nouveaux territoires. Je dis souvent « qu'il vaut mieux essayer vite que réfléchir longtemps » et c'est d'ailleurs l'une des valeurs que j'ai tout de suite voulu insuffler chez My Little Paris. Ici, dès qu'on a une idée, on la met en ligne !

C.C : Au-delà de votre personnalité, comment réussissez-vous à être toujours aussi créative et à innover si régulièrement ?

F.P : Contrairement à ce que l'on pense, la créativité s'organise. Il faut pour cela beaucoup de *processes* et c'est la raison pour laquelle la vie de My Little Paris est très organisée autour de rituels comme les *creative mornings*, où l'on convie des personnes inspirantes à venir partager leur expérience avec les équipes. Nous avons aussi des *spotteuses* de tendances aux États-Unis et en Asie, avec qui je fais régulièrement des conversations Skype. Elles nous livrent les nou-



L'ORGANISATION DE LA CRÉATIVITÉ

veautés sur les *start-up*, les projets ou les lieux qui se lancent et en raccrochant avec elles, j'ai mille idées qui me viennent en tête. Enfin, l'inspiration par le beau est pour moi primordiale, c'est pourquoi nous avons apporté autant de soin à meubler nos bureaux.

C.C : Vous lancez une nouveauté quasiment tous les trois mois, pouvez-vous déjà nous en dire plus sur la prochaine ?

F.P : Cette année, la transmission est au cœur des envies des fondatrices de My Little Paris. Nous voulons transmettre aux femmes à travers la création d'un espace qui va s'appeler Mona et qui ouvrira ses portes dans le Marais début octobre. Nous souhaitons y accueillir des femmes qui ont la volonté d'entreprendre, quel que soit leur projet. Dans ce lieu que nous voulons très beau et très *design*, nous organiserons des sessions de *coaching* mais aussi des *masterclasses* avec des intervenants incroyables qui viendront partager avec elles leurs aventures entrepreneuriales.

C.C : Vous avez aussi développé My Little Box à Londres et au Japon. Se développer encore davantage à l'international, c'est votre nouveau challenge ?

F.P : Le *business* des *boxes* est complètement adaptable à l'étranger et particulièrement à l'Asie : les Japonaises adorent recevoir un petit paquet de Paris chaque mois dans leur boîte aux lettres. On envisage de lancer My Little Box dans d'autres pays mais surtout, nous allons internationaliser la Gambettes Box en Europe dès septembre.

C.C : Vous êtes à la tête de ce que l'on peut considérer comme un empire, est-ce que l'entrepreneuriat était une volonté de départ ou cela s'est imposé avec votre projet ?

F. P : C'est un mélange des deux. J'ai toujours aimé lancer des projets mais je dois dire que c'est plutôt arrivé par accident. Le projet a pris de l'ampleur et rapidement, j'ai pris goût à cette spirale et au fait de pouvoir développer une marque et ses valeurs. D'ailleurs, je consacre encore aujourd'hui beaucoup de temps à travailler sur celles-ci. L'une d'elle est *the power of zero* : elle nous rappelle que nous nous sommes lancés sans faire de levée de fonds, ce qui nous a permis d'être plus créatifs et d'aller puiser dans nos ressources. Quand on n'a pas d'argent, on est souvent plus intelligents dans nos décisions car on compense par plus d'agilité et d'imagination.

C.C : Le groupe au Féminin a racheté 60 % de My Little Paris en 2013, qu'est-ce que cela a changé pour vous ?

F.P : Absolument rien. C'est un excellent cas d'école d'une acquisition qui s'est faite sans transformer les valeurs d'une entreprise car ils ont eu l'intelligence de nous laisser une liberté totale. Ils ont compris que ce qui pousse un entrepreneur, c'est sa liberté.



Les locaux parisiens de l'entreprise, conçus comme source d'inspiration et de bien-être au travail

C.C : Au-delà de toutes ses activités, My Little Paris c'est aussi 150 salariés : comment managez-vous tous ces talents ?

F.P :Je crois beaucoup en l'inspiration. Le sujet du recrutement est également primordial. Pour moi, chaque rencontre est un entretien qui s'ignore. L'autre enjeu majeur, c'est de ne pas s'engraisser en grossissant : de réussir à garder ses valeurs et son âme et de ne pas perdre en agilité. C'est pour cela que je travaille autant sur la culture d'entreprise. My Little Paris ne doit pas être lié uniquement à une personnalité mais doit au contraire reposer sur des valeurs concrètes. Il y a une phrase qui selon moi résume parfaitement cela : « la culture d'entreprise, c'est ce qui reste quand le fondateur quitte la pièce ».

C.C : Vous faites partie du Choiseul 100 qui recense les (jeunes) entrepreneurs et dirigeants à succès, qu'est-ce que cela vous évoque ?

F.P : Plus que le sentiment de reconnaissance, c'est surtout l'opportunité de faire des belles rencontres qui m'importe, et la qualité des discussions que j'ai pu avoir avec les autres lauréats venant de secteurs et d'horizons différents. ■

Entretien réalisé par Charlène Colloca et Julie Brun

LE PORTRAIT /// CÉDRIC VILLANI

On a tellement glosé sur Cédric Villani, son look en mode araignée et lavallière, son style tout en entregent et sa puissante capacité d'écoute, qu'écrire sur ce mathématicien hors du commun, c'est entrer dans un champ de truismes comme on le ferait dans un champ de mines : à la moindre ligne, on peut faire exploser un adverbe ou un oxymore. Bref, quand on m'a confié son portrait, je me suis demandé ce que j'avais fait de mal… Et j'avais tort car, si le défi n'est pas gagné, c'est un beau cadeau ; allons-y donc.



Cédric Villani, médaillé Fields et député de l'Essonne (LREM)

Il est étonnant, presque paradoxal, de constater la simplicité – du moins en apparence – du parcours de celui qui est considéré comme une intelligence rare par tous ceux qui le connaissent. C'est entre Brive-La-Gaillarde (au cœur de la Corrèze, terre fertile en présidents de la République) et Toulon qu'il a vécu enfance et adolescence avec ses parents, tous deux professeurs agrégés de littérature, et ses deux frères. Ne doutons pas que la lecture a accompagné tous les instants des trois fils Villani dans leurs jeunes années. Pourtant, ce sont les mathématiques qui vont susciter un réel intérêt chez le jeune homme même s'il ne s'agit pas d'un coup de foudre dont on aurait fait une légende :

> « Il est étonnant, presque paradoxal, de constater la simplicité du parcours de celui qui est considéré comme une intelligence rare par tous ceux qui le connaissent. »

« Aucun moment de révélation extatique, au grand dam des *interviewers* ! Simplement, j'ai toujours trouvé cela intéressant. Bien sûr, il y a eu des moments constructeurs et particulièrement intéressants. Je me souviens de livres de vulgarisation que mon père rapportait des Puces (…). L'étape la plus constructrice, finalement, étant celle de la thèse, qui vous révèle pour la première fois le travail de mathématicien dans toute sa diversité » a-t-il déclaré dans une *interview* pour le journal *La Croix*, parue le 31 janvier 2017. Il n'empêche, la légende dit qu'il a toujours eu 20/20 en cette matière, tout au long de sa scolarité.

Le médecin de famille a témoigné de la précocité du jeune Cédric tout en avouant n'avoir pas mesuré à l'époque le potentiel de son jeune patient : « En août 1978, je fais connaissance d'un sympathique jeune ménage, tous deux agrégés de lettres au lycée de Brive. Ils viennent avec leur fils de quatre ans et dix mois pour un certificat d'aptitude au cours préparatoire, demandé par l'école privée de Brive. La directrice de l'école publique, vu son âge, refuse en effet catégoriquement de le prendre, bien qu'il lise déjà couramment, ce qu'il lui a d'ailleurs prouvé avec le journal posé sur son bureau » et le médecin de regretter : « Un seul regret pour moi, qui ai si souvent mesuré son périmètre crânien : n'avoir pas eu vraiment conscience que ce

L'HONNÊTE HOMME 2.0

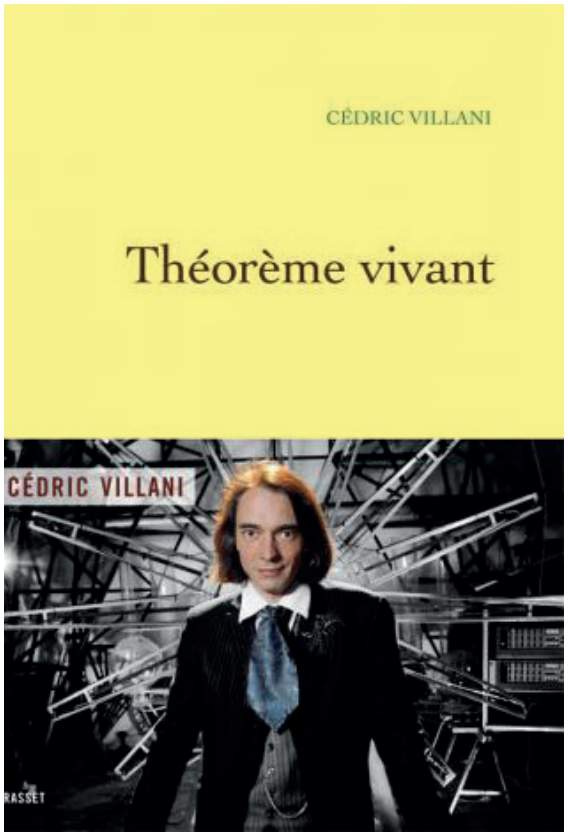
que j'évaluais si régulièrement, c'était la croissance d'un cerveau génial ! ». On trouve ce témoignage dans *Tribulations d'un petit zèbre*, écrit par Alexandra Reynaud.

Sa scolarité ressemble à une trajectoire calculée par la NASA, sans une seule incertitude quant au résultat. Trajectoire qui l'amène en classes préparatoires au lycée Louis le Grand après avoir passé son baccalauréat à Toulon, à 16 ans, avec plus de 18/20 de moyenne, ce qui lui vaut les honneurs de la presse locale. Pas sûr que le jeune Cédric, décrit par beaucoup à l'époque comme quelqu'un de réservé, ait apprécié l'exercice. Et puis, en 1992, c'est très logiquement qu'il intègre l'École normale supérieure rue d'Ulm. Sa souplesse et la rapidité avec laquelle il montait les marches de l'établissement le font surnommer « Marsuvillani » par ses condisciples. La souplesse et la rapidité intellectuelles l'accompagnent également dans son parcours universitaire jusqu'à ce que…



Daphné Burkli, maire du IXe arrondissement de Paris (LR), Cédric Villani et Pascal Lorot lors du dîner Choiseul 100 du 10 décembre 2015

… Deux ans après son entrée dans la plus prestigieuse école française, un passage à vide et des doutes le fassent dévier pendant un temps



Théorème vivant, *Grasset, 2013*

de sa trajectoire. Il est alors élu président de l'association des élèves et, comme tout dans ce qu'il fait, il s'investit totalement dans l'organisation du bicentenaire de l'École. Au point d'en oublier de suivre ses cours. Il se consacre alors entièrement aux grandes fêtes de l'école et autres festivités, pour célébrer les deux siècles de la rue d'Ulm.

Le 1er janvier suivant, un rappel à l'ordre et la promesse, par le directeur des études, d'un possible poste de professeur agrégé, le font revenir dans le droit chemin. Il se spécialise dans l'analyse mathématique sous la houlette de Pierre-Louis Lions, son directeur de thèse, lui-même médaillé Fields en 1994.

En 2000, il part enseigner les mathématiques appliquées à l'École normale supérieure de Lyon avant de revenir à Paris en 2009, pour diriger l'Institut Raymond Poincaré, publiant dans le même temps *Optimal Transport*, avec l'aide de son élève Clément Mouhot.

Mais la vie change brutalement avec l'annonce, le 19 août 2010, de la plus haute distinction mondiale en mathématiques, la médaille Fields. L'existence de Cédric Villani devient alors un carrousel d'honneurs et d'éloges qu'il accueille avec une extraordinaire sérénité, voire distance. Pédagogue infatigable et profitant de cette notoriété sans pareille tout en retrouvant son âme de professeur, il fait inlassablement la promotion de LA mathématique. Mais ne le voyez pas comme un monomaniaque enfermé dans sa bulle. Marié et père de deux enfants, Cédric Villani est de plain-pied dans le monde qui l'entoure. Au point de s'investir dans l'action publique : en juin, il est élu député de l'Essonne sous la bannière « La République en Marche ! », haut la main avec 69,36 % des voix !

Chercheur, enseignant, pédagogue, homme politique, intuitif autant que méthodique, mari et père de famille, féru de musique classique comme de groupes actuels, Villani est multiple. À l'époque des Lumières, on l'aurait qualifié d'« honnête homme ». Oui mais de son époque : un honnête homme 2.0. ■

Portrait réalisé par Gérard Bonos

Cédric Villani en quelques dates

1973 Naissance à Brive-la-Gaillarde

1992 Intègre l'ENS rue d'Ulm

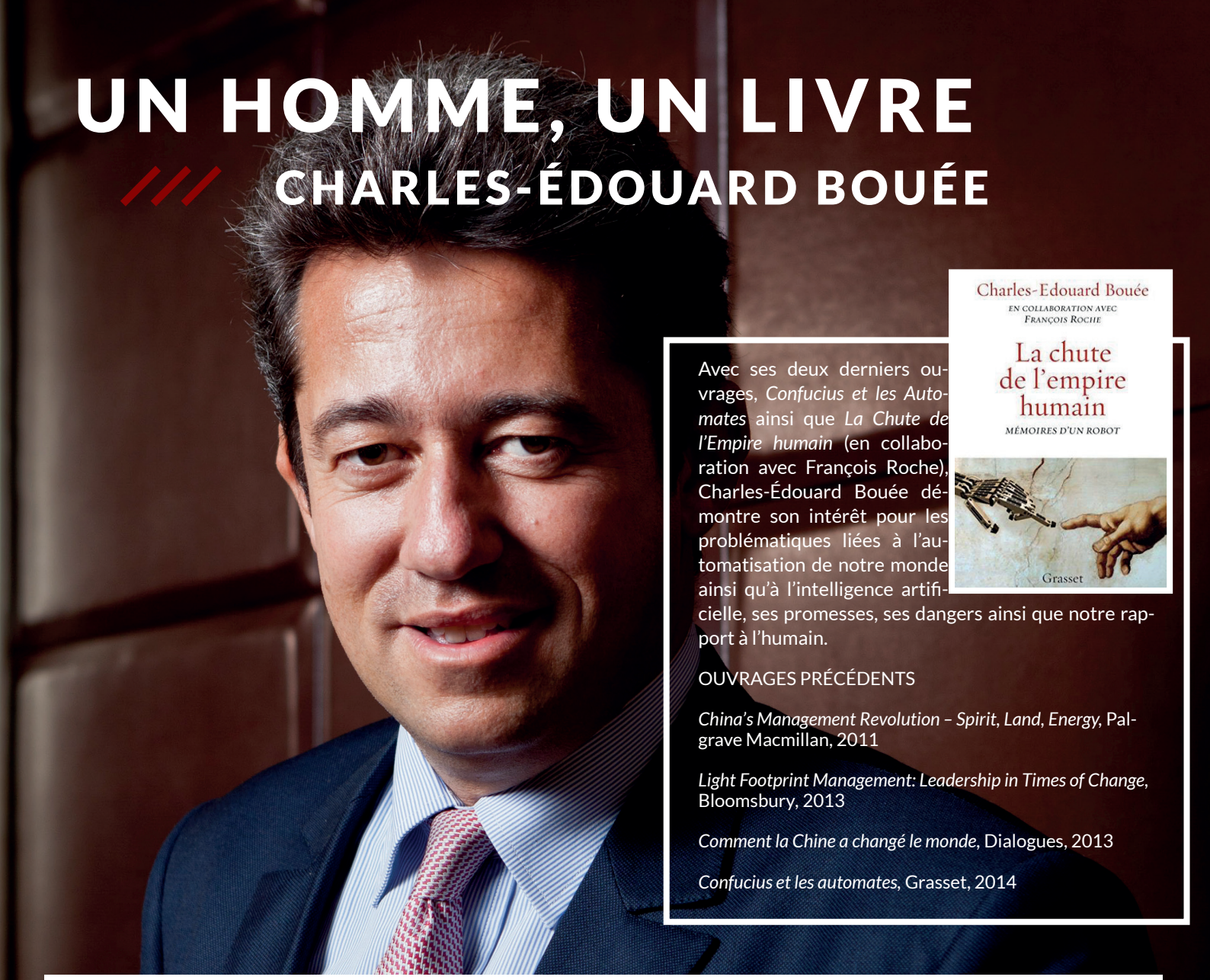
2009 Devient directeur de l'Institut Raymond Poincaré

2010 Reçoit la médaille Fields

2017 Est élu député de la cinquième circonscription de l'Essonne (LREM)

UN HOMME, UN LIVRE

CHARLES-ÉDOUARD BOUÉE



Avec ses deux derniers ouvrages, *Confucius et les Automates* ainsi que *La Chute de l'Empire humain* (en collaboration avec François Roche), Charles-Édouard Bouée démontre son intérêt pour les problématiques liées à l'automatisation de notre monde ainsi qu'à l'intelligence artificielle, ses promesses, ses dangers ainsi que notre rapport à l'humain.

OUVRAGES PRÉCÉDENTS

China's Management Revolution – Spirit, Land, Energy, Palgrave Macmillan, 2011

Light Footprint Management: Leadership in Times of Change, Bloomsbury, 2013

Comment la Chine a changé le monde, Dialogues, 2013

Confucius et les automates, Grasset, 2014

Président-directeur général de Roland Berger où il a commencé son parcours en 2001, Charles-Édouard Bouée partage ses activités entre Munich, Shanghai et Paris.

Gérard Bonos : L'essai sur l'intelligence artificielle (IA) que vous avez écrit avec le journaliste François Roche est-il un cri d'alarme ou, au contraire, l'initiation à un monde fascinant ?

Charles-Édouard Bouée : Ce livre essaie surtout de faire œuvre pédagogique. L'IA est devenue un sujet central dans le débat sur la révolution technologique, elle est à la fois l'objet de fantasmes et d'espoirs. J'ai voulu écrire un livre qui explique ses origines, son état d'avancement aujourd'hui, les perspectives qu'elle ouvre dans les années futures et les risques qu'elle comporte. C'est cela que raconte ce livre, en donnant la parole à une intelligence artificielle, Lucy, qui raconte son histoire et son commerce avec les hommes.

G.B : Dans une récente *interview*, vous dites que l'IA est un oxymore. Mais encore ?

C-E.B : On peut en effet considérer l'expression même d'intelligence artificielle comme un oxymore. Ces deux termes peuvent apparaître comme parfaitement contradictoires. L'intelligence est au plus profond de la nature de l'homme, elle l'authentifie en tant qu'être humain. La qualifier d'artificielle lui retire cette authenticité. Ce terme a d'ailleurs été choisi un peu par hasard par John McCarthy, au moment du fameux séminaire de Dartmouth en 1956, qui devait consacrer l'IA comme un nouveau domaine de recherche. Plusieurs de ses confrères se sentaient mal à l'aise avec cette appellation, mais finalement elle a traversé les années avec le succès que l'on sait.

G.B : Vous dites que l'IA est une « nouvelle race ». Un peu effrayant non ?

C-E.B : J'utilise ce mot dans son sens de catégorie. Nous avons bien à faire à de nouveaux objets, que l'on pourrait qualifier de mutants, qui ne sont plus tout à fait des machines, puisqu'ils peuvent accomplir des tâches intellectuelles, mais qui ne sont pas des hommes et qui ne le seront probablement jamais. Ces intelligences artificielles, de formes multiples, de niveaux de compétence inégaux n'en forment pas moins une catégorie nouvelle…

G.B : Ce thème était jusqu'à présent débattu entre experts, ingénieurs et connaisseurs. Votre livre marque-t-il le début de l'IA pour le grand public ?

C-E.B : Il est vrai que pendant de longues années, les progrès de la recherche dans ce domaine ont été freinés par l'absence d'applications commerciales. Dans les années 1960, l'objet-roi était l'ordinateur, et les recherches se concentraient surtout sur la puissance de calcul, la portabilité de l'informatique, le développement des logiciels. Puis dans les années 1980, ce sont la téléphonie, Internet et les réseaux qui ont concentré les investissements, car leur développement ouvrait des marchés considérables. Ce n'est qu'au début des années 2000 que les débouchés de l'intelligence artificielle ont commencé à se matérialiser. D'une part l'exploitation et l'analyse du *big data* ne peuvent être efficaces qu'avec l'intervention de technologies d'IA, le *deep learning* notamment ; d'autre part, les progrès réalisés dans l'apprentissage du langage ouvraient un champ tout à fait nouveau : celui de l'interaction naturelle avec l'homme qui peut à son tour déboucher sur la mise au point d'innombrables applications, produits ou services…

G.B : Des exemples pour notre vie quotidienne ?

C-E.B : Nous sommes déjà entourés d'intelligence artificielle, à des niveaux plus ou moins élevés. Derrière les services offerts par Google, Amazon ou Facebook se cachent déjà des machines sophistiquées qui gèrent les recherches, sélectionnent et mettent en avant des publicités ou des contenus éditoriaux, rédigent un certain nombre de textes et de messages, jouent avec nous aux échecs ou au *backgammon*. Nos automobiles sont également truffées de systèmes d'IA, en attendant que l'ensemble de ces dispositifs soient en mesure de communiquer entre eux pour proposer une solution globale qu'est la voiture autonome. En réalité, l'intelligence artificielle s'immisce progressivement dans la plupart des domaines, sans que nous le sachions forcément.

G.B : Après Amazon et Google, c'est Apple qui sort son IA. Un modèle tout en rondeur appelé Home Phone avec un coté rassurant. La bataille est lancée ?

C-E.B : C'est l'une des grandes batailles de l'IA, mais il y en a d'autres, plus souterraines, dans le domaine de la défense par exemple, ou dans les industries stratégiques comme l'énergie ou les transports. Google, Amazon, Facebook et d'autres poursuivent au fond le même objectif : supprimer tout obstacle dans leur relation avec leurs utilisateurs. Or l'ordinateur, le *smartphone*, la tablette constituent encore aujourd'hui l'intermédiation obligée. À partir du moment où des systèmes d'IA comprennent le langage humain et le parlent, savent se connecter sur Internet avec d'autres robots, ont une connaissance approfondie de toutes nos données personnelles, ils se transforment progressivement en véritables assistants virtuels à qui l'on pourra ordonner par la voix l'exécution d'un certain nombre de tâches qui, auparavant, nécessitaient de la part de l'être humain des recherches et des opérations assez fastidieuses sur Internet. S'il suffit de dire à son *chatbot* : « Trouve-moi un *week-end* de libre dans les deux mois qui viennent et organise une visite chez mes parents », pour que la machine prenne en charge l'ensemble des opérations que nécessite cette instruction (vérification de l'emploi du temps, recherche des contacts, réservation et paiement des titres de transport, location d'une voiture…), cela change tout de même un peu la vie. Et surtout, cela va modifier notre rapport à Internet dans la mesure où la navigation sur le *web* sera de plus en plus le fait de robots. Et encore, cet exemple est parmi les plus simples. Ces intelligences artificielles domestiques, équivalentes du *butler* anglais, seront capables d'exécuter des tâches beaucoup plus complexes, à la maison mais aussi au bureau : rassembler des données pour préparer un rendez-vous, automatiser l'écriture d'un certain nombre de mémos, notes, *emails*… C'est donc un immense champ d'application qui s'ouvre et qui engendrera la création de très nombreuses *start-up* pour explorer tel ou tel domaine ou mettre au point tel ou tel service.

G.B : À quel terme l'IA fera-t-elle partie intégrante de notre vie et sous quelle forme ?

C-E.B : Nous y sommes déjà, comme je l'ai expliqué plus haut. D'ici une dizaine d'années, notre environnement sera structuré par l'intelligence artificielle, qu'il s'agisse de l'univers personnel ou professionnel. Tout comme hier l'ordinateur ou le téléphone mobile, nous ne pourrons plus nous en passer, que nous le voulions ou non pour au moins deux raisons : elle facilite un certain nombre de tâches et libère donc du temps pour faire autre chose, elle augmente considérablement la productivité des entreprises dans un certain nombre de domaines clés : le *marketing*, la finance, le droit, la production, les ressources humaines, la logistique, jusqu'à la prise de décisions stratégiques.

G.B : Comment éviter que des extrémistes de tous bords et de toutes natures se servent de cette technologie en devenir ?

C-E.B : En développant des intelligences artificielles supérieures dans le domaine de la cybersécurité afin de protéger les systèmes et les données et même de neutraliser celles qui seraient activées par les « forces du mal », à quelque catégorie qu'elles appartiennent. C'est aussi l'un des enjeux essentiels de la recherche dans les prochaines années.

G.B : Si on en croit la loi de Moore, l'IA est partie à son tour pour doubler de puissance – donc d'intelligence – tous les dix-huit mois. Qui pourra maîtriser cette technologie débridée ?

C-E.B : L'histoire des technologies nous enseigne que dès qu'une innovation majeure est de nature à modifier de façon substantielle les facteurs de production, personne n'en maîtrise le développement car tous les acteurs ont un intérêt à ce qu'elle se généralise : l'électricité, le chemin de fer, le nucléaire, l'informatique, le téléphone mobile, Internet et la robotique en sont des exemples évidents. Quand une technologie change les règles du jeu, que sa diffusion est large, que sa mise en œuvre ouvre des perspectives de profits, elle se développe, car elle concentre les investissements. L'intelligence artificielle obéit à la même logique, avec une différence, que vous soulignez dans votre question : les progrès de la recherche sont exponentiels, qu'il

s'agisse de la puissance des ordinateurs, des capacités de l'informatique neuronale, de la sophistication des algorithmes ou du fonctionnement du cerveau humain. C'est cet alignement des planètes qui poussera l'IA de plus en plus loin.

G.B : Selon vous, les responsables politiques de la planète ont-ils conscience de ce phénomène ?

C-E.B : Je ne suis pas certain que tous en saisissent les véritables enjeux. D'un point de vue technologique, la politique est encore une activité assez primaire, très artisanale. Mais elle est déjà confrontée à la technologie, comme le montre l'impact des réseaux sociaux dans la communication politique mais aussi dans la formation de l'opinion publique et la même la décision d'élire tel ou tel candidat.

G.B : Si vous aviez à les conseiller sur ce thème, que leur diriez-vous ?

C-E.B : Je leur dirais que l'intelligence artificielle est une opportunité unique. Pourquoi ? D'abord car elle peut aider à prendre des décisions plus rationnelles, à améliorer le fonctionnement de secteurs entiers de l'activité économique, comme les transports, l'énergie, la gestion des villes. Ensuite, parce qu'elle est une opportunité d'investissement, de croissance et de création d'emplois. De ce point de vue, la France dispose d'atouts considérables : d'excellents ingénieurs et mathématiciens, des SSII puissantes, des centres de recherche très compétents, et un tissu d'entreprises pour qui la mise en œuvre de l'IA peut se traduire par des gains de compétitivité. Nous pouvons donc jouer un rôle majeur dans ce domaine. Les perspectives de croissance de l'IA sont telles que ce serait une erreur grave de ne pas y consacrer l'attention nécessaire.

G.B : À coté des animaux et des humains, vous parlez d'une « nouvelle race ». Agissons-nous comme le docteur Frankenstein à vouloir construire des créatures qui vont prendre notre place ?

C-E.B : Oublions Frankenstein un instant. L'intelligence artificielle n'est pas une fabrique de monstres. Elle remplacera le travail humain dans un certain nombre de fonctions.

> « Mais il faut aussi être conscient qu'un univers dans lequel des machines intelligentes communiqueraient entre elles et seraient donc en mesure d'exercer une influence globale sur les décisions humaines, ne serait pas exempt de risques. »

À un moment ou à un autre, il faudra probablement introduire des régulations, voire créer une sorte d'agence internationale pour mettre des limites à l'univers de décision des machines, comme dans le domaine militaire par exemple. Le véritable danger pour l'homme est celui de la paresse. Si nous laissons les machines décider à notre place, si nous nous reposons sur elles en matière d'acquisition de connaissances (pourquoi étudier puisque les machines savent tout ?), alors l'empire humain sera en danger.

G.B : À quelle échéance pourront-elles avoir un libre-arbitre ou ressentir des émotions ?

C-E.B : Ce sont deux sujets différents. Une IA qui conduit une voiture prend un certain nombre de décisions en fonction des conditions de circulation. Il en est de même pour les systèmes intelligents qui gèrent les réseaux de distribution d'énergie et déterminent où et quand il faudra délivrer les flux. Dans le secteur financier, des robots intelligents prennent des décisions d'investissement et d'arbitrage. Pour autant, il ne s'agit pas de libre arbitre, au sens philosophique du terme. Car c'est l'homme qui a conçu le code selon lequel la machine agit. Un jour peut-être, les machines auront tellement appris qu'elles seront capables d'écrire leur propre code. Mais nous n'en sommes pas là. Le domaine des émotions est différent. De nombreux chercheurs travaillent sur le sujet. Pour l'instant, ils commencent à mettre au point des intelligences artificielles qui peuvent comprendre nos émotions, en travaillant sur la langue et sur la communication non verbale. De là à ce qu'elles ressentent elles-mêmes des émotions, il y a un grand pas, qui n'est probablement pas près d'être franchi. D'ailleurs, ce n'est pas forcément ce qu'on leur demande.

G.B : Vous avez intitulé votre livre *La Chute de l'empire humain*. Est-ce à dire que dans trente ou quarante ans, les films de science fiction comme *Blade Runner* ou *Dune* (qui voit les humains dans les mains d'un conglomérat économique qui dirige le monde à l'aide de machines), risque de devenir une réalité ?

C-E.B : Je ne révélerai pas la fin du livre, mais pour moi la chute de l'empire humain, ce n'est pas tant la fin de l'humanité que la fin d'un cycle dans le développement de l'intelligence humaine. Nous avons créé un monde complexe, dangereux, incertain, volatil. Nous ne maîtrisons plus, en réalité, l'évolution du climat, donc celle de notre environnement. Nous sommes submergés par des données que l'intelligence humaine n'est plus en mesure d'exploiter ou d'analyser. Face à cette complexité, nous nous tournons vers les machines, en espérant qu'elles sauront trouver des réponses nouvelles aux enjeux de l'humanité. Le règne de l'homme comme unique ordonnateur de l'univers touche peut-être à sa fin. À côté de l'empire humain, il y aura celui des machines intelligentes. Gagneront-elles leur suprématie ? Serons-nous à la machine ce que le chien est à l'homme ? Ce sont des questions bien réelles mais dont nous ne connaissons par encore la réponse.

G.B : Peut-on réellement imaginer qu'une IA puisse, à terme, évoluer de façon autonome au point de devenir totalement indépendante de l'action humaine ?

C-E.B : C'est tout à fait imaginable. Regardons les évolutions actuelles de l'IA : il y peu de temps encore, on la comparait à une sorte de super moteur de recherche,

capable de faire son chemin de façon rapide et fiable au travers de données complexes et de répondre à des questions précises. C'est ainsi que Watson, l'IA d'IBM a débuté sa carrière, en remportant le jeu Jeopardy aux États-Unis. Mais c'était en 2011…

> “ Il existe naturellement un rapport entre l'intelligence artificielle et l'immortalité. Les zélotes de la « singularité » sont convaincus qu'en s'alliant à la machine, en devenant un peu une machine lui-même, l'homme peut s'approcher de l'immortalité… „

Depuis, des progrès spectaculaires ont été accomplis. L'IA élargit son rôle : de moteur de recherche, elle se mue en moteur de raisonnement et de décision. Grâce aux évolutions de l'informatique neuronale, les capacités cognitives de l'IA progressent à grande vitesse. Certaines actions se réalisent déjà sans intervention humaine : lorsque qu'une IA de Wikipedia corrige la notice d'une autre IA, qu'elle estime incomplète ou incorrecte, elle le fait de sa propre initiative. Les intelligences artificielles en œuvre dans les véhicules autonomes agissent indépendamment de l'être humain lorsqu'elles jugent que c'est nécessaire. Les IA qui opèrent dans certains *hedge funds* agissent de leur propre initiative, même si, au départ, elles ont été nourries d'algorithmes écrits par des humains. Mais plus elles prennent de décisions, plus elles deviennent autonomes, car leur compétence s'accroît. C'est un mécanisme totalement calqué sur celui de l'intelligence humaine : accumulation de connaissances, mise à jour de modèles de décision, amélioration des performances grâce à l'expérience, l'autonomisation.

G.B : Est-ce symbolique que l'IA se dévoile d'abord à nous de manière ludique (nous donner la météo, nous préparer un trajet, être notre partenaire de jeux…), comme pour nous rassurer ? Et ensuite ?

C-E.B : Comme vous l'avez compris, l'IA se décompose en une multitude d'applications, des plus simples aux plus sophistiquées. Celle à laquelle nous sommes exposés dans notre vie quotidienne rencontre un grand succès parce qu'elle nous facilite la vie, nous épargne des tâches fastidieuses, travaille de façon plus rapide et plus fiable que nous. Mais rien que dans ce type de tâche, l'IA introduit un changement total de paradigme. C'est une expérience tout à fait nouvelle pour l'homme. Il délègue sa capacité de décision et d'action à une machine. Que fera-t-il de cette nouvelle liberté ? C'est une question essentielle.

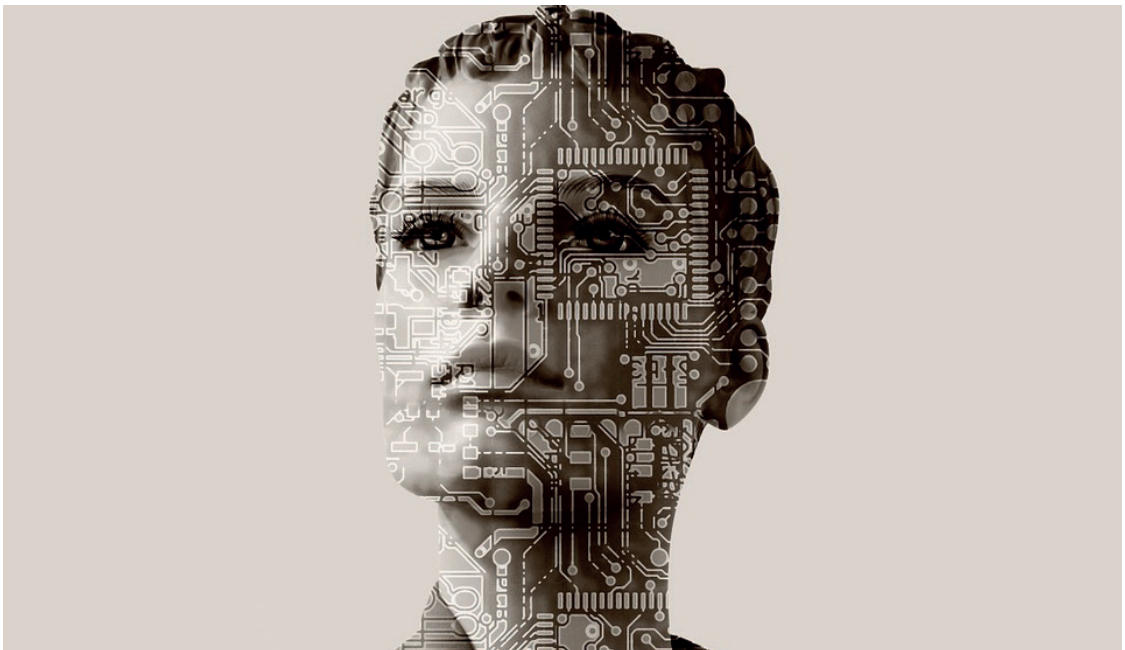
G.B : À votre avis, qu'est-ce qui pourra nous séparer de la machine pour éviter de nous faire piéger, comme Paul, (l'humain, « maître » de votre héroïne à qui elle offre la vie éternelle) ?

C-E.B : Je ne crois pas que nous nous séparerons des machines. Nous vivons avec elles depuis très longtemps déjà. Jusqu'à présent, elles étaient entièrement à notre service et nous les contrôlions. Il se trouve qu'elles sont aujourd'hui dans une phase d'extension considérable de leurs capacités. Cela pose donc la question de notre rapport à elles. Et ce ne sont pas que des élucubrations fantaisistes : en théorie, cette évolution est possible, et j'ai cherché à explorer cette piste dans le livre. Des recherches sont en cours, Elon Musk vient de créer une entreprise, Neuralink, dans le but de mettre au point des systèmes qui permettront de brancher directement le cerveau humain sur des ordinateurs. Imaginez qu'il réussisse ? Qui peut imaginer les bouleversements que cela impliquera ?

G.B : Même si elle est ambiguë, votre fin – que je ne dévoilerai pas – n'exprime-t-elle pas une peur ?

C-E.B : Mon but n'est pas de faire peur. Il est de creuser des hypothèses réalistes, à la lumière des dernières avancées de la recherche dans le domaine de la santé humaine, et notamment le fonctionnement du cerveau, qui demeure encore largement un mystère, et de l'intelligence des machines. Il est probable que ces deux pistes se rejoindront un jour. Autant le savoir et réfléchir dès maintenant à ce que cela peut changer dans l'avenir de l'Homme. ■

Propos recueillis par Gérard Bonos



AIGLE AZUR

2ème compagnie aérienne française



FRANCE

PARIS · BORDEAUX NEW* · LILLE · LYON
MARSEILLE · MULHOUSE · TOULOUSE

ALGÉRIE

ALGER · ANNABA · BÉJAÏA
CONSTANTINE · ORAN · SÉTIF · TLEMCEN

aigleazur.com

0 810 797 997 Service 0,06 € / min + prix appel

votre agence de voyages

*Alger au départ de Bordeaux jusqu'au 08/09/17.

Classe Économique
Classe Économique et Classe Affaires

© Aigle Azur - RCS Evry 348 755 387 - Crédits photos : Shutterstock

LES BRÈVES **CHOISEUL**

L'INTELLIGENCE CAMPUS

LE BILLET DE CHRISTOPHE GOMART

POUR UNE NOUVELLE POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE

LE POINT DE VUE DE MICHEL DERDEVET

UN NOUVEAU RÔLE POUR
LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ?

LE REGARD DE SOPHIE BLÉGENT-DELAPILLE



Christophe Gomart est directeur de la sûreté et de l'ingénierie immobilière pour le groupe Unibail-Rodamco. Jusqu'en juin 2017, il était directeur du renseignement militaire. Précédemment, il a été chef du bureau réservé du cabinet du ministre à la Défense et officier d'état-major à l'inspection générale des armées de terre.

Lancement de l'Intelligence Campus

Chaque minute, 200 millions d'*emails* sont échangés, deux millions de recherches Google sont effectuées, 278 000 *tweets* sont écrits et près d'une centaine d'heures de vidéos mises en ligne… Alors que la France fait face à des menaces de plus en plus complexes et diverses, le nombre de données à analyser s'accroît de manière exponentielle, avec tous les risques associés à cette révolution numérique (*fake news*, manipulations, attaques informatiques…).

Au moment où des attentats frappaient le territoire national en 2015, je me suis entouré d'un groupe de réservistes citoyens dans l'idée d'agir autrement, en référence à la devise des forces spéciales. Le projet Intelligence Campus est né de cette aventure. L'objectif : ouvrir le monde très fermé du renseignement français à la société civile, aux universitaires, chercheurs, *start-up*, groupes industriels, etc., afin de mieux combattre les menaces pesant sur nos concitoyens, permettre au ministère de la Défense de prendre part à la troisième révolution industrielle et participer à la protection du patrimoine scientifique et technique français. C'est pour ainsi dire un retour aux sources pour la Direction du renseignement militaire (DRM).

La DRM a été créée en 1992 suite aux enseignements tirés de la guerre du Golfe en matière de renseignement et d'opérations spéciales. Aux lendemains de la guerre froide, qui avait montré une certaine dépendance de l'outil de renseignement français par rapport à la puissance américaine, la France se devait de retrouver une autonomie stratégique. Vingt-cinq ans après sa création, la DRM est un service de renseignement de premier plan au même titre que la DGSI ou la DGSE. Elle fournit aux autorités politiques ainsi qu'au commandement militaire des analyses permettant la prise de décisions politiques et stratégiques ainsi que des positions opérationnelles aux forces déployées sur le terrain.

En 2017 la DRM doit poursuivre sa modernisation pour prendre à bras le corps le défi du *big data* et de l'intelligence artificielle, alimenté par la multiplication des capteurs de données et la révolution des objets connectés. Seule l'innovation technologique peut permettre au ministère de la Défense de faire face à ce mur numérique L'Intelligence Campus est conçu pour apporter ces solutions. C'est à la fois une agence d'innovation, un réseau et un territoire ; celui de la base BA110 de Creil. Il a vocation à réunir des entrepreneurs, des militaires, des formateurs et des chercheurs spécialisés dans le traitement des données de masse. Assembleur de compétences, intégrateur de projet, boîte à outils juridique et financière, telles sont les fonctions principales de l'Intelligence Campus. Il est prévu de créer un fonds de dotation pour susciter du mécénat ainsi qu'un fonds d'investissement à capitaux publics et privés destiné à procurer des fonds propres aux jeunes entreprises technologiques innovantes. Le but ? S'imposer comme un véritable détecteur et développeur d'innovations françaises et européennes dans le domaine des données de masse.

Afin d'assurer une certaine souplesse à ce projet,

> « Un espace dédié au développement d'entreprises européennes de pointe, pour assurer notre *leadership* dans le monde digital – particulièrement dans l'imagerie et le GEOINT. »
>
> Général Christophe Gomart, Paris le 21 juin 2016

deux entités distinctes, mais travaillant de concert, assureront son pilotage. Un Groupement d'intérêt public (GIP) baptisé Intelligence Campus est en cours de constitution ; il a vocation à réunir les services du ministère de la Défense les plus concernés (DRM, DGA…) et les représentants des collectivités territoriales partenaires du projet – la région Hauts-de-France, le département de l'Oise et quatre établissements intercommunaux. Le CNRS sera aussi un partenaire privilégié du projet au sein du Conseil scientifique de l'Intelligence Campus. Le GIP assurera des fonctions régaliennes du projet : stratégie, urbanisation et sécurité du site, définition des programmes de formation, de recherche… Cette forme de gouvernance a été choisie pour conjuguer stabilité et réactivité. Les cycles des programmes d'armement doivent évoluer pour intégrer au plus tôt les innovations de l'industrie, qui viennent de plus en plus souvent du monde civil. Cette organisation souple et connectée à toutes les sphères de l'innovation permettra la détection et le développement des technologies de pointe dont nous avons le plus besoin.

> « C'est de la rencontre des cultures professionnelles différentes qu'émergeront des solutions innovantes aux défis que représente la révolution numérique. »
>
> Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense, le 23 mars 2017

Une deuxième structure a d'ores et déjà été créée, l'association d'entreprises Intelligence Campus Entreprises. Depuis décembre 2016, elle a pour mission d'animer un réseau d'entreprises adhérentes et de leur offrir un grand nombre de services (mise en contact avec les opérationnels du renseignement d'intérêt militaire, pilotage des défis technologiques…). Cette association d'entreprises sera essentiellement financée par les cotisations de ses membres, elle est financièrement et juridiquement indépendante du GIP, même si les deux travaillent conjointement.

En 2017, l'Intelligence Campus réunit déjà 80 militaires et réservistes citoyens (juristes, consultants, ingénieurs, chefs d'entreprise…), des partenariats avec des institutions prestigieuses telles que l'École polytechnique, l'École nationale de la statistique et de l'administration économique, le CNRS et l'Université de technologie de Compiègne. Au niveau des formations, des cycles de conférences réunissant des chercheurs de haut niveau et des analystes militaires sont organisés depuis le début de l'année, et un Master 2 « Géopolitique-GEOINT (*geospatial intelligence*) » sera lancé avec Paris I Panthéon-Sorbonne/ENS Ulm à la rentrée de septembre 2017. D'ici la fin de l'année, les premières unités de recherche et entreprises commenceront à occuper le campus.

Situé sur la Base 110 Guy de la Horie, l'Intelligence Campus est un espace à la fois protégé (physiquement et informatiquement) et un lieu très connecté avec le reste du monde, étant situé à trente minutes de Paris en train, à une heure de Lille et bientôt à vingt minutes de l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle (en 2024). Le campus sera aussi directement accessible par la voie aérienne, la gestion de la piste de la base étant transférée aux collectivités territoriales partenaires pour y développer un pôle aéronautique civil (aviation de tourisme, d'affaire, expérimentale). Les programmes immobiliers (construction du pôle formation et recherche, construction d'une pépinière et d'un incubateur d'entreprises) sont prévus pour 2018 et 2019 et leur inauguration pour 2020.
Une trentaine d'entreprises souhaitent déjà rejoindre le projet et en être partenaires. Elles auront l'opportunité de travailler à la fois entre elles, avec des chercheurs et au contact des ressources de la DRM, afin de développer leurs produits dans les meilleures conditions possibles, en « boucle courte ».
L'Intelligence Campus s'engage dès à présent auprès des opérationnels. À l'écoute de leurs besoins, l'Intelligence Campus organise actuellement un défi technologique baptisé « Défi tech 1 : Détection automatique d'objets pour le renseignement militaire ». Ce défi a pour mission de détecter des innovations pouvant aider les interprètes des images dans leur travail quotidien. Cette initiative fait écho à l'ambition de l'Intelligence Campus, puisqu'il invite l'ensemble de la société, chercheurs, étudiants, entrepreneurs et passionnés à concourir pour améliorer les capacités de nos forces armées. Ce défi technologique est le premier d'une longue série, puisqu'il est prévu d'en lancer à terme une dizaine par an sur des thématiques très variées allant de la gestion du *big data* à la cartographie des réseaux en passant par l'analyse comportementale.

Le 23 mars dernier, l'ancien ministre de la Défense a lancé officiellement l'Intelligence Campus au moment de la célébration à Creil des 25 ans de la DRM. Il nous reste à le construire et à le faire vivre, en ayant conscience que cette intelligence collective peut non seulement apporter des solutions concrètes aux problèmes techniques du moment, mais surtout nous aider à mieux comprendre le monde d'aujourd'hui pour mieux penser et construire le monde de demain. ■



Michel Derdevet est secrétaire général et membre du directoire d'Enedis, enseignant à l'Institut d'Études Politiques de Paris et essayiste spécialiste de l'énergie.

Distribuer l'électricité, un chantier européen pour une nouvelle politique énergétique

Les débats politiques sur l'énergie, en France mais aussi en Europe, sont souvent centrés sur des affrontements culturels, essentiellement stériles, sur les choix de production, opposant promoteurs des énergies renouvelables et de l'énergie nucléaire.

Ce faisant, on néglige souvent les infrastructures qui acheminent ces différentes productions jusqu'aux consommateurs, ces réseaux qui relient entre eux les territoires et les citoyens, par-delà les frontières, raccordent les énergies renouvelables et constituent les plates-formes digitales où, demain, la convergence entre la transition énergétique et la révolution numérique va se matérialiser.

Or, les besoins d'investissement sont conséquents. Au vu de la longueur des réseaux de distribution d'électricité européens (10 millions de km de lignes), et de l'impact du déploiement des énergies renouvelables qui leur sont directement raccordées, la Commission européenne a évalué à 400 milliards le montant global des investissements nécessaires sur les réseaux de distribution d'ici à 2030. En Italie, 9 à 15 milliards d'euros ont déjà été programmés entre 2013 et 2020 pour favoriser l'émergence des réseaux intelligents, et près de 2 milliards par an pour l'entretien des réseaux existants. En Allemagne, les besoins d'investissement sont aussi estimés, selon les scénarios, entre 25 et 50 milliards d'euros d'ici 2032.

En France, ce sont 45 milliards d'euros d'investissements qui devraient être engagés par Enedis sur les dix prochaines années pour renouveler les réseaux moyenne et basse tension, améliorer la qualité, déployer les compteurs intelligents Linky et adapter le réseau français aux objectifs de développement des énergies renouvelables et d'installation des points de charge pour les véhicules électriques, tels qu'arrêtés par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015.

Cette montagne d'investissement doit être transformée en projet industriel européen. Car, comme le souligne justement le commissaire européen Pierre Moscovici, « le secteur du numérique constitue un levier essentiel pour assurer la croissance de demain ; c'est l'un des secteurs les plus innovants en Europe ». Dans cette perspective, à l'heure où s'esquisse le futur règlement général sur la protection des données qui s'appliquera en mai 2018, on pourrait envisager la mise en place d'une plate-forme européenne des données énergétiques, conférant aux gestionnaires de réseaux de distribution, opérateurs de service public, un rôle central (en lien avec leur fonction de collecte et de traitement des données), qui garantisse la protection du caractère sensible de celles-ci.

Pour positionner l'Europe en *leader* de l'innovation, il faudrait aussi recentrer les efforts de R&D autour de quelques priorités stratégiques impactant les infrastructures de distribution d'électricité.

La mobilité durable constitue l'une de ces priorités, permettant de réduire la facture pétrolière et les émissions de CO_2. En la matière, on oublie souvent que les infrastructures de recharge sont toutes raccordées aux réseaux électriques de distribution ; dès lors, leur impact sur la gestion de ces réseaux et leur dimensionnement sont à envisager préalablement. La rapidité de la recharge déterminant la puissance appelée, et donc le dimensionnement du réseau, le déploiement des bornes de recharge doivent être optimisés et la charge régulée, afin d'éviter les congestions en heures de pointe. Rappelons que la loi relative à la transition énergétique prévoit le déploiement de 7 millions de points de charge à l'horizon 2030, pour 110 000 installés

aujourd'hui en France. On perçoit ici la nécessaire articulation des véhicules électriques avec les *smart grids* et les potentiels usages que pourraient rendre des millions de batteries raccordées au réseau pour absorber l'intermittence des énergies renouvelables, et restituer en surplus au réseau l'électricité qu'elles stockeraient utilement. Ce sont là des chantiers particulièrement observés en Allemagne, en Autriche et dans les pays nordiques, mais extrêmement dépendants de l'amélioration du coût et des performances des batteries et des technologies liées au stockage.

Car la révolution, à court terme, passe à l'évidence par le stockage de l'électricité, qui permettrait de pallier l'intermittence des éoliennes et des panneaux photovoltaïques, d'assurer un relais de production pendant les pointes et de développer l'autoconsommation.

Dans sa vision prospective, l'ADEME n'envisageait en 2011 un essor industriel des systèmes de stockage qu'à partir de l'horizon 2030, compte tenu de la compétitivité économique des technologies disponibles, encore éloignées des conditions du marché. Mais la rapidité des mutations en cours pourrait amener à réinterpréter, à plus court terme, le sujet.

Ne pourrait-on pas dès lors envisager le lancement d'un programme européen de grande ampleur (de type Apollo) consacré aux technologies de stockage de l'énergie, permettant de s'inscrire dans cette dynamique de réduction des coûts et de faire émerger les *use case* ? C'est l'une des douze propositions que j'avais formulées, dans mon rapport « Énergie, l'Europe en réseaux », remis au président de la République en février 2015.

En toute hypothèse, une conviction s'impose : l'Europe ne doit pas être à la traîne, ni des Américains, ni des Chinois pour avoir une vraie politique industrielle et de R&D autour des réseaux d'énergie ! Elle pourrait même, opportunément, en lien avec son expertise reconnue en matière d'infrastructures électriques, faire de la mobilité durable, du stockage de l'électricité et de la transformation digitale les axes forts d'une vraie mobilisation industrielle commune. ■

> « Pour positionner l'Europe en *leader* de l'innovation, il faudrait aussi recentrer les efforts de R&D autour de quelques priorités stratégiques impactant les infrastructures de distribution d'électricité. »





Sophie Blégent-Delapille
Avocate associée, Managing Partner chez Taj, une entité du réseau Deloitte

Le conseil d'administration : nouveau censeur de la politique fiscale des entreprises ?

Avant la fin de l'année 2017, les plus grandes entreprises installées au Royaume-Uni seront dans l'obligation de publier leur politique fiscale dans un document en ligne. Le dispositif britannique est inédit et s'inscrit dans une tendance de fond en faveur de la transparence fiscale régulée que d'autres pays suivront inéluctablement, en France et en Europe. La question n'est pas de savoir si cette tendance est bonne ou mauvaise mais de s'assurer que les conseils d'administration s'adaptent aux nouvelles attentes des États et de l'opinion publique et qu'ils soient en mesure d'apprécier les décisions à prendre en matière de politique fiscale et de pouvoir les défendre.

Depuis quelques années, on assiste à un vrai changement de paradigme en matière de fiscalité pour les plus grands groupes à la fois sur le fond, car de nouvelles règles se dessinent, mais aussi sur la forme, à travers de nouvelles obligations de communication. L'enjeu dépasse l'application de dispositifs réglementaires, pour devenir un véritable risque d'image et de réputation pour les entreprises qui n'anticipent pas une prise de position claire, responsable et respectueuse des règles en la matière.

La mise en place de nouvelles règles fait émerger une transparence fiscale régulée qui provient de la volonté des États et des administrations fiscales de mieux comprendre l'activité mondiale des groupes afin de déterminer la « juste part » de leur profit qui doit être allouée dans chaque pays où ils sont présents. On cherche désormais à réajuster la localisation des profits des entreprises et celle des activités économiques et à faire en sorte que la fiscalité des entreprises reflète la réalité économique.

L'illustration emblématique de cette évolution est la mise en œuvre en droit français du projet BEPS (Base Erosion Profit Shifting), projet commun de l'OCDE et du G20, et sa transposition en droit français depuis octobre 2016 qui conduit désormais les grands groupes réalisant un chiffre d'affaires mondial consolidé supérieur ou égal à 750 millions d'euros à déclarer la répartition pays par pays de leurs bénéfices en vue de faciliter le contrôle des prix de transfert par les administrations fiscales. Cette déclaration qui prend la forme d'une cartographie fiscale de l'entreprise s'accompagne par ailleurs de la transmission de nombreuses autres informations économiques et fiscales.

L'ensemble de ces nouvelles informations à communiquer suscite également l'intérêt de l'opinion publique qui évalue de plus en plus la réputation des entreprises de dimension internationale à l'aune de la moralité de leur politique fiscale.

Jusqu'à présent, le plus souvent, la question de la fiscalité n'était que ponctuellement et *a posteriori* examinée par les conseils d'administration par exemple lors d'opérations financières d'envergure ou afin d'examiner les conséquences d'une réforme fiscale. Désormais, les conseils d'administration font face à de nouvelles obligations et doivent prendre en compte la communication liée à leur politique fiscale.

Face à l'impact conséquent d'une transparence fiscale régulée et devant le risque d'image démultiplié, le conseil d'administration sera amené à examiner sous un nouvel angle la politique fiscale. Bien au-delà d'une simple validation, cette nouvelle responsabilité lui impose d'être suffisamment informé des questions fiscales pour fixer une ligne car il portera une nouvelle responsabilité, pouvant même conduire à une responsabilité civile en cas de faute de gestion dans l'exercice de cette mission particulière si des décisions (ou des carences) devaient relever d'une telle qualification. Il doit donc veiller

> “Au-delà des experts fiscaux, les nouvelles attentes des États et de l’opinion publique constituent un défi particulier pour les conseils d’administration.”

directement à ce que le système de contrôle interne et externe du respect des obligations fonctionne de façon optimale et à ce que les responsabilités au sein du groupe soient bien définies. Les impacts pour l’entreprise, au-delà du coût fiscal lui-même, peuvent devenir d’une telle importance, en matière d’image ou de réputation, que le conseil d’administration ne peut plus se contenter d’en être informé, *a posteriori*, en cas de contrôle.

Au regard des enjeux, les administrateurs pourront être reconnus responsables, même s’ils n’ont pas été formellement impliqués, tant devant l’opinion publique que devant les actionnaires, et ils doivent être en mesure d’établir et de communiquer sur des principes clairs liés à la politique fiscale, la méconnaissance d’un administrateur de ces enjeux n’étant en principe jamais exonératoire, au contraire. En conséquence, ils ne peuvent plus déléguer aux directions fiscales la mise en œuvre de la stratégie fiscale de l’entreprise aussi largement qu’avant, ou tout du moins une telle délégation ne saurait être exonératoire de responsabilité.

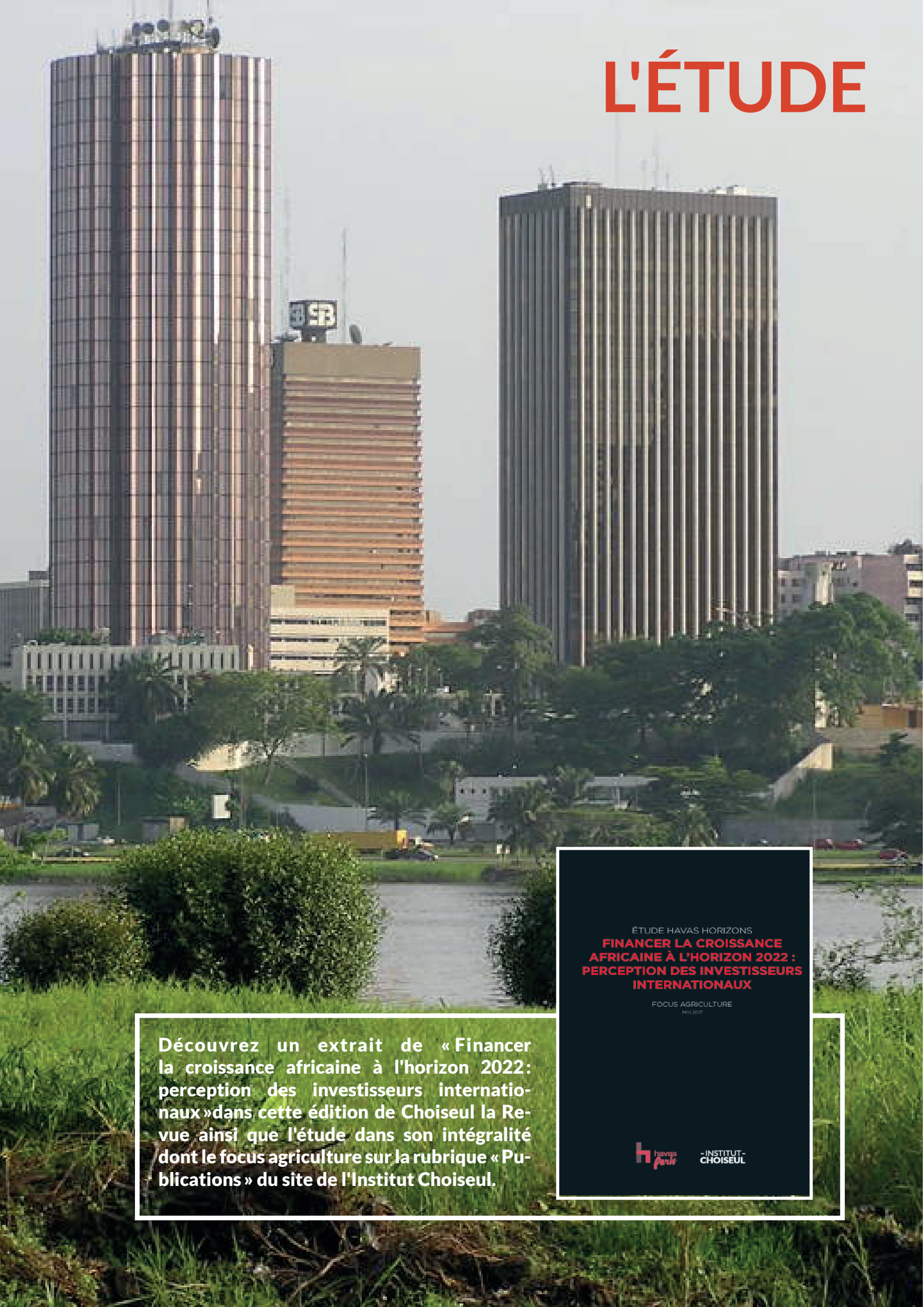
Ainsi, si l’émergence de la transparence fiscale a un impact futur fort sur les rôles et modalités de fonctionnement des conseils d’administration, elle touche aussi très directement les directions fiscales qui endossent un rôle stratégique d’appui au conseil d’administration. Elles vont être entendues par ce dernier en amont de chaque décision stratégique : implantation dans un pays, limitation des risques d’investissement et possible impact sur la réputation de l’entreprise.

Plus largement, les directions fiscales sont appelées à documenter les décisions qui doivent être soumises à l’arbitrage du conseil d’administration. Ainsi, en sera-t-il de la pertinence d’un contentieux au regard des diverses voies de recours (administratif, constitutionnel, européen, droits de l’homme…) qui doit désormais être intégrée dans les décisions stratégiques de l’entreprise, en ce qui concerne la faisabilité, le coût et le gain potentiel.

Enfin, les conseils d’administration pourront s’ils l’estiment opportun, prendre la décision de publier proactivement la politique fiscale de l’entreprise. Il s’agirait alors de transformer les exigences accrues en matière de conformité légale en une opportunité pour communiquer sur l’ensemble des impôts payés par l’entreprise en vue de fournir un aperçu complet de sa contribution totale dans chaque pays pour asseoir sa réputation. La transparence régulée des stratégies fiscales est en train de devenir une norme que les conseils d’administration doivent appréhender et maîtriser. Pour autant, les États dans les régulations qu’ils préparent doivent eux aussi travailler pour aboutir, en pratique, à un contrôle efficace des impôts payés qui ne nuise ni à la compétitivité des en-



L'ÉTUDE



Découvrez un extrait de « Financer la croissance africaine à l'horizon 2022: perception des investisseurs internationaux »dans cette édition de Choiseul la Revue ainsi que l'étude dans son intégralité dont le focus agriculture sur la rubrique « Publications » du site de l'Institut Choiseul.

FINANCER LA CROISSANCE AFRICAINE

Une étude menée par L'INSTITUT CHOISEUL et HAVAS PARIS

Pour la 3e année consécutive, l'Institut Choiseul et Havas Paris publient l'étude Havas Horizons dédiée au financement de l'économie africaine. Comme pour les éditions précédentes, nous avons interrogé les représentants des banques et institutions financières les plus actives sur le continent. Ils ont été nombreux à nous livrer leur vision de l'avenir de l'Afrique, et à partager leur analyse des principaux enjeux auxquels doivent faire face les différentes économies qui la composent, comme les différents secteurs d'activité qui l'animent.

Cette année encore les résultats sont particulièrement éclairants. Ils nous offrent une vision fine et avertie des défis à relever, des pièges à éviter, des écueils à contourner, mais aussi des nombreuses opportunités et de toutes les promesses que le continent porte en lui.

Au-delà de leur capacité d'analyse et d'observation, les investisseurs internationaux ont surtout un rôle déterminant à jouer dans l'avenir du continent. De leur perception du risque à investir sur le continent dépendra aussi des moyens dont disposera l'Afrique pour se transformer.

L'optimisme inébranlable que ces acteurs incontournables manifestent pour l'Afrique tant pour l'année à venir qu'à l'horizon 2022, est un motif de grand espoir pour le continent.

Un optimisme croissant

Les deux premières questions posées aux investisseurs internationaux sont relatives à leur optimisme quant aux perspectives économiques de l'Afrique pour l'année 2017 et à horizon 5 ans. Le résultat est sans équivoque et extrêmement encourageant pour le continent.

Les investisseurs **optimistes**
sur les perspectives économiques du continent



2022
98 %

2017
89,8 %

- Un niveau de confiance au plus haut niveau pour l'année 2017.
- À l'horizon 5 ans, aucun investisseur déclare ne pas être optimiste.
- Un optimisme en augmentation par rapport à l'année dernière.

Un renforcement des investissements

Les deux questions suivantes concernent le niveau d'investissement sur le continent envisagé en 2017 et dans les cinq prochaines années.

Les retours montrent une corrélation évidente entre le niveau d'optimisme élevé et la volonté croissante d'investir.



INVESTISSEMENTS

2017

Renforcer	Maintenir	Réduire
+	=	-
65 %	**25 %**	6,1 %

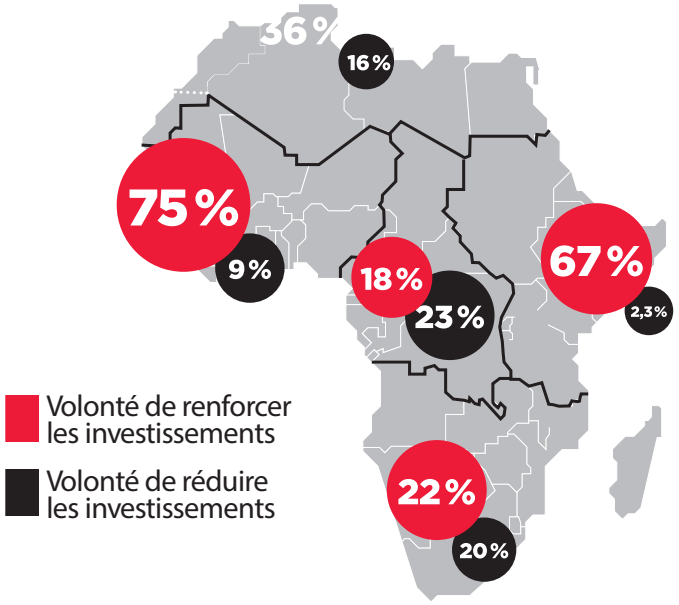
2022

Renforcer	Maintenir	Réduire
+	=	-
84 %	**10 %**	0 %

- Des prévisions d'investissement pour 2017 en hausse pour la majorité des investisseurs.
- Aucun investisseur ne souhaite baisser ses investissements à l'horizon 5 ans.
- Une projection d'investissement stable par rapport à l'année dernière.

Des perceptions différentes selon les régions

Les investisseurs ont été interrogés sur les zones géographiques au sein desquelles ils réduiraient ou augmenteraient leurs investissements le cas échéant. De vraies tendances ressortent de leurs réponses, et confortent les lectures habituelles des performances des grandes régions africaines

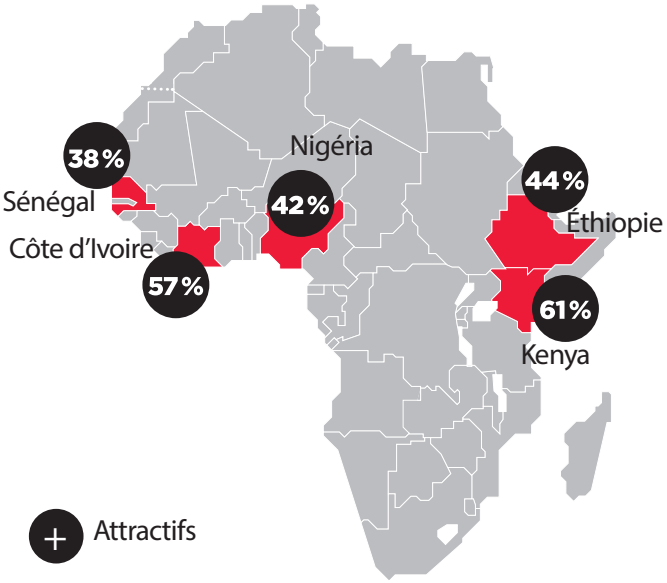


- L'Afrique de l'Ouest figure en tête des priorités d'investissement.
- En Afrique de l'Est, les investisseurs ne baisseront pas leur niveau d'engagement.
- L'Afrique Centrale est en retrait sur les décisions d'investissement.

Des pays plus ou moins attractifs

Comme dans tout espace économique, les économies africaines sont hétérogènes et la perception de leurs performances à venir ou du risque qu'ils peuvent représenter est l'une des clés de décision pour les investisseurs internationaux. Ces derniers ont livré ici leur top 5 des plus prometteurs et des plus risqués.

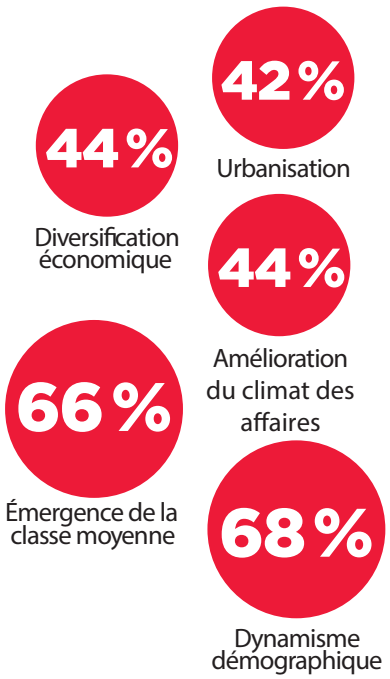
- Les trois premières économies du continent sont en dehors du top 3.
- L'Afrique de l'Ouest et l'Afrique de l'Est conservent la main mise sur les places du top 5.
- Tous les pays considérés comme risqués connaissent des conflits intérieurs importants.



Un engagement soumis à certaines conditions

Pour mieux comprendre les tendances qui déclenchent les décisions d'engagement des investisseurs internationaux sur le continent, les questions suivantes se sont intéressées aux principales raisons qui les poussent à renforcer ou à réduire leurs investissements sur le continent.

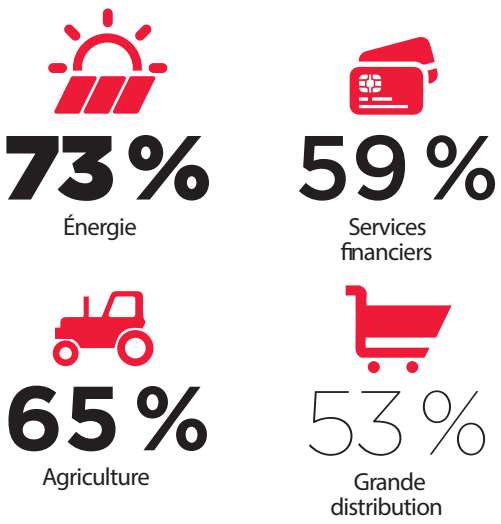




• Les deux principales raisons d'investir sont d'ordre démographique.
• Le climat des affaires est perçu comme un frein ou une menace selon les investisseurs.
• Les principaux freins sont liés aux risques politiques, économiques et physiques.

Des secteurs pleins de promesses

De nombreux secteurs d'activités se démarquent actuellement sur le continent et représentent des potentiels de croissance particulièrement attractifs. Les investisseurs internationaux ont sélectionné le secteur qui leur paraissait le plus porteur pour le continent.



• L'énergie et l'agriculture sont au cœur des enjeux d'avenir.
• Les services financiers et la grande distribution sont en pleine expansion.
• Le secteur de la santé est en retrait par rapport à son potentiel de déploiement.

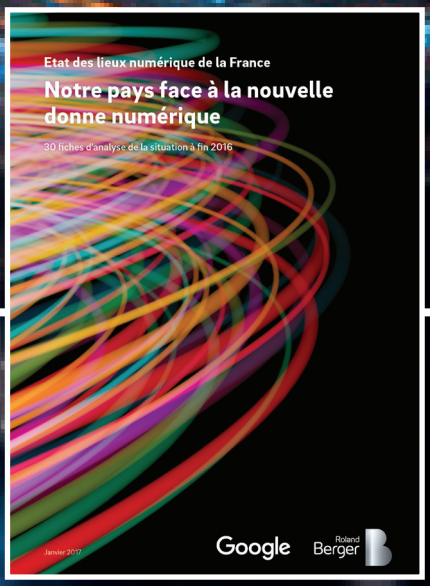
L'agriculture, un secteur d'investissement prometteur

Afin d'affiner notre focus dédié à l'agriculture, nous avons demandé aux investisseurs de nous préciser s'ils considéraient ce secteur comme prometteur et ainsi éliminer ceux qui n'étaient pas intéressés par cette partie complémentaire. Une fois de plus, les retours sont sans appel.



• La quasi-totalité des répondants considèrent l'agriculture comme un secteur prometteur.
• Aucun investisseur ne considère l'agriculture comme un secteur non prometteur.
• Un quart des répondants ne souhaite pas investir davantage dans l'agriculture. ■

L'ÉTAT DES LIEUX



Retrouvez un extrait de « La France au cœur de la transformation numérique »dans cette édition de Choiseul la Revue et l'étude dans son intégralité sur le site de Roland Berger.

LA FRANCE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Une étude menée par ROLAND BERGER

La France est incontestablement porteuse d'espoir dans le numérique. Son classement au 3e rang de la CES de Las Vegas 2017 illustre son dynamisme en la matière. Forte d'une pénétration d'Internet élevée auprès des utilisateurs, d'une infrastructure télécom pionnière et d'acteurs technologiques puissants, la France peut aller encore beaucoup plus loin pour gagner une place de premier plan.

Pour disposer d'un état des lieux précis de la situation, et s'interroger sur sa capacité à s'adapter à la nouvelle donne digitale de notre monde, Google France et le cabinet Roland Berger ont mené en 2016 une étude inédite, qui à travers une série d'indicateurs, dresse le portrait numérique de notre pays. Le bilan montre qu'au-delà d'une base solide et d'un dynamisme reconnu, la France souffre de retards sur les principaux leviers de la croissance numérique, et notamment :

– les usages du numérique, bien ancrés mais qui peuvent être optimisés, aussi bien pour les citoyens et les entreprises que pour l'État ;

– le déficit de formation malgré l'acculturation au numérique amorcée ;

– l'innovation pour faire émerger de véritables champions numériques qu'il reste à consolider.

Il semble que la France se repose trop sur ses acquis des dernières décennies, et tarde à enclencher la phase d'accélération numérique. Or la transformation digitale est porteuse d'avenir économique ; elle ouvre des opportunités de croissance estimée à +10 points (soit +200 à 250 milliards d'euros) d'ici 2025.

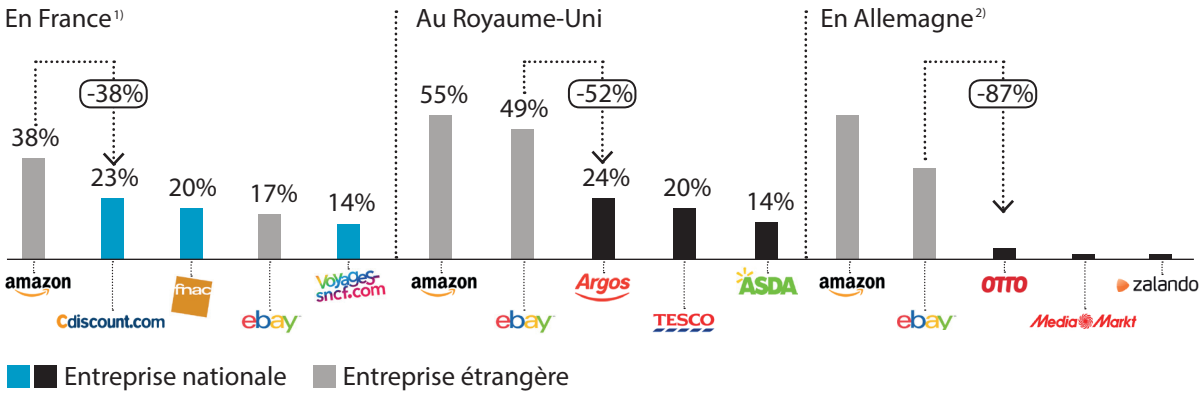
Cinq « leviers de numérisation » ont été étudiés, permettant à la fois de documenter la situation française, et d'identifier les chantiers à engager prioritairement. Le rôle de l'État sera fondamental pour impulser les mesures nécessaires et lever les freins à la transformation numérique en France.

Continuer à tirer parti des usages numériques des citoyens

Les usages numériques sont bien ancrés dans les mœurs des français. Mais certaines fractures digitales persistent, limitant la pénétration du numérique auprès des Français. En effet, ces derniers ont massivement pris le virage du digital : ils font partie des populations les plus actives et les mieux équipées en outils digitaux. C'est en particulier dans la vente en ligne entre particuliers qu'excellent les Français. LeBonCoin.fr, plate-forme française, enregistre un nombre de petites annonces par internaute plus élevé que ses pairs européens Ebay ou Gumtree. Les Français bénéficient également d'un taux d'équipement élevé facilitant l'accès au digi-

USAGES POUR LE E-COMMERCE

Taux de pénétration des e-commerçants leaders [% des internautes ; 2016]



tal depuis leur domicile, comme l'illustre la forte pénétration des *boxes* en France par rapport aux niveaux du Royaume-Uni, de l'Allemagne ou du Danemark.

Cet engouement numérique soutient l'activité des plate-formes de mise en relation, comme Airbnb ou les services de covoiturage entre particuliers. Il permet aussi aux acteurs du e-commerce français de tirer profit de cette dynamique et de bénéficier d'une belle pénétration sur le marché national, comparativement à leurs homologues anglais et allemands sur leurs marchés respectifs.

Malgré tout, la France fait face à des retards en termes d'utilisation d'Internet et d'usage mobile. 11 % des Français de 16 à 74 ans n'ont jamais utilisé Internet. Cela reste inférieur à la moyenne européenne de 16 % mais bien au dessus des pays les plus avancés sur le sujet comme le Danemark à 3 % ou le Royaume-Uni à 6 %. Ce chiffre peu enthousiasmant s'explique par une exclusion notable des seniors et l'absence de plan gouvernemental significatif pour les capter. En termes d'usage mobile, force est de constater que la France prend également du retard avec un taux d'utilisation du mobile encore faible par rapport à ses voisins européens.

La France peut s'appuyer sur deux axes de développement prioritaires à soutenir plus fortement : la mise en place d'un cadre réglementaire plus favorable en ce qui concerne le *crowdfunding*, pour rivaliser avec le Royaume-Uni, *leader* en la matière, et le rééquilibrage de la balance commerciale numérique aujourd'hui déficitaire, grâce à une monétisation plus élevée des services en ligne sur le périmètre national.

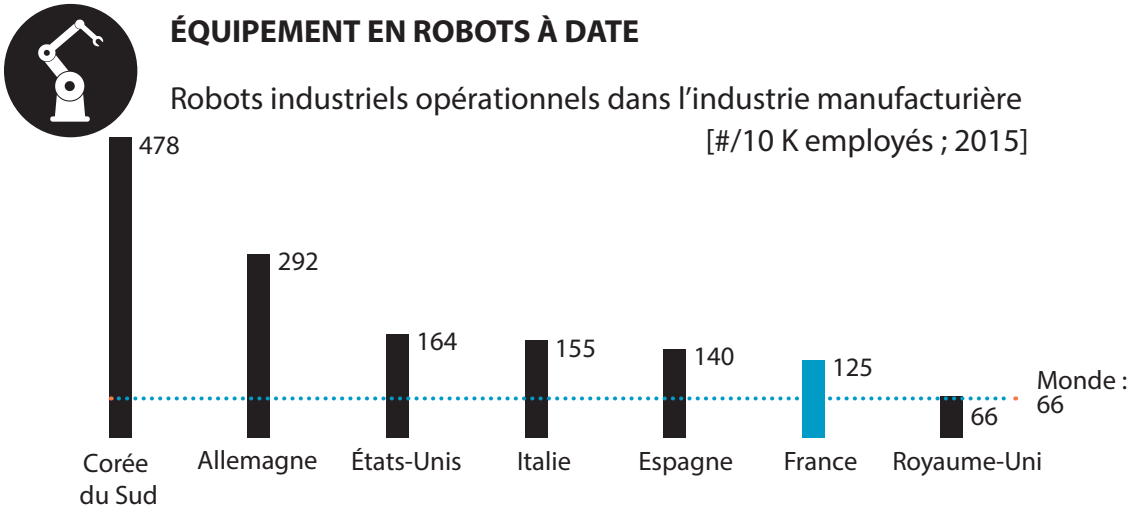
Développer les usages numériques en entreprise

Les entreprises françaises ont elles aussi basculé vers le numérique. Elles restent cependant en décalage par rapport à la « maturité numérique » des citoyens, laissant un potentiel de demande largement inexploité.

Les entreprises françaises se situent aujourd'hui dans la moyenne européenne sur les principaux indicateurs étudiés, dont l'accès au très haut débit ou l'équipement numérique. Mais elles accusent un retard sur ces sujets par rapport aux pays les plus avancés, comme le Royaume-Uni et l'Allemagne. Ce retard est lié au déploiement lent et tardif de technologies comme la 4G ou au niveau limité d'équipement des salariés en terminaux mobiles. La France s'appuie en effet sur des réseaux vieillissants pour assurer des prix bas aux utilisateurs, une exception française.

Ce retard en termes d'équipement s'accompagne d'un retard en termes d'usage du numérique au sein des organisations, qui représente un vrai manque à gagner pour les entreprises.

Tout d'abord, l'utilisation du numérique dans le cadre des relations avec les clients est encore limitée, en particulier au sein des PME, qu'il s'agisse de la présence commerciale via les sites Internet, ou de la gestion de la relation clients via des outils CRM dédiés. À titre d'exemple, seulement 66 % des PME disposent d'un site Internet en France contre 95 % pour la Finlande. 30 % des PME s'appuient sur les réseaux sociaux, quand l'Irlande est à 64 %.



Quant aux logiciels CRM, seuls 19 % des PME les utilisent ; c'est 10 points de moins qu'aux Pays-Bas.

Le constat est le même pour le *cloud*, encore sous-utilisé au sein des entreprises françaises et pourtant source de gains significatifs.

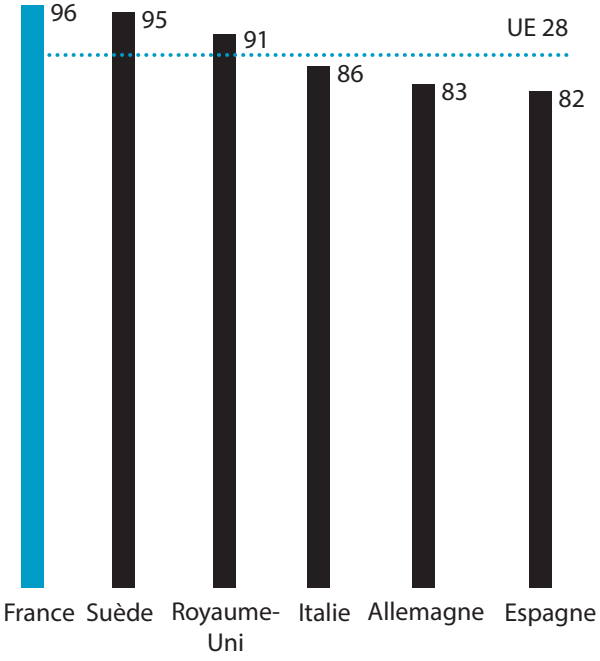
S'il est, en revanche, un secteur où la France est en avance, c'est bien celui de l'industrie. La France se situe en effet parmi les *leaders* mondiaux en robotisation industrielle. Son principal défi est désormais de maintenir son effort d'investissement pour bénéficier d'un réel avantage compétitif par rapport à des pays comme l'Italie ou l'Espagne qui s'engagent massivement dans de nouvelles solutions robotiques.

Soutenir la transformation numérique de l'État

La transformation numérique a bel et bien été amorcée en France grâce à des mesures étatiques pionnières, comme, par exemple, celle de la Carte vitale. Mais cette transformation est aujourd'hui limitée par un manque de volontarisme et de régularité de l'effort initié par l'État.

NUMÉRISATION DE LA COMMUNICATION

Interaction en ligne avec les autorités publiques [% des entreprises ; 2013]



L'État français s'est distingué en mettant très tôt en œuvre des mesures visant à virtualiser les services administratifs comme la déclaration des impôts ou les relevés de comptes de Sécurité sociale. Il a aussi pris de l'avance dans la numérisation de ses relations avec le secteur privé. Véritable pionnier des services en lignes aux entreprises, la France a fait du numérique un standard dans sa relation aux entreprises, comme par exemple pour la déclaration de la TVA.

Mais la France peine à proposer des solutions complètes de gestion administrative. Ses politiques trop limitées et timides empêchent la constitution de filières comme cela aurait pu être le cas avec la e-prescription médicale, prolongement naturel du système de Carte vitale. Des équipes sont certes dédiées à l'accompagnement de cette transformation mais les effectifs restent trop faibles – 80 personnes en France contre 500 au Royaume-Uni – pour engager un changement significatif.

Combinés à des initiatives *open data* timorées, ces faits sont révélateurs d'un engagement limité et de la nécessité d'un effort public sur la durée.

Développer la formation et les compétences numériques

La France a mis en place des initiatives louables consistant à mettre le numérique au cœur de l'éducation. Les moyens mis en œuvre sont certes encore faibles, notamment par rapport aux pays nordiques où la culture du numérique est bien plus largement diffusée, mais ils sont la preuve d'une prise de conscience de la part des instances publiques.

Parti du constat que moins de 25 % des enseignants étaient formés au numérique en 2015, l'État a intégré des cours de code dans les programmes scolaires. Bien que ces cours reposent davantage sur un apprentissage théorique que pratique, il s'agit d'une première pierre à l'édifice de la formation numérique, dont l'objectif *in fine* est de répondre à la demande en profils digitaux.
En effet, la France manque de profils digitaux. L'écart est criant par rapport à d'autres pays : la part de profils *digital strategy* ou *web-developer* est deux fois plus élevée en Finlande et trois fois plus élevée au Royaume-Uni par rapport à la France. Le déséquilibre actuel entre le nombre de candidats formés et les opportunités offertes dans les métiers du numérique est symptomatique d'une insuffisance de compétences sur le marché français. Pour l'année 2015, ce sont 50 000 emplois qui n'ont pas été pourvus dans le secteur du numérique.

Consolider l'écosystème d'innovation numérique

La France bénéficie d'un écosystème d'innovation numérique riche. Mais l'absence de champions français sur l'échiquier international du numérique est la preuve même d'une faiblesse des dispositifs actuels.

La richesse de l'écosystème d'innovation français se caractérise par une croissance du nombre d'incubateurs, un large vivier de *start-up* françaises mais aussi par une croissance du capital-risque. La France se trouve d'ailleurs en 3e position si l'on considère l'investissement en capital-risque par habitant, après le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Les perspectives d'évolution sont de plus très prometteuses pour les *start-up* françaises puisque le capital-risque français augmente plus vite que la moyenne européenne : +35 % p.a contre 25 % p.a., poussé par les puissants financements des fonds publics de la BPI.

Néanmoins, c'est un tableau en demi-teinte qui se dessine si l'on dresse un panorama de cet écosystème. En particulier, les financements sont dilués en raison d'un nombre élevé de *start-up* : le montant des investissements par *start-up* est donc relativement faible. En témoignent les levées de fonds plutôt moyennes en France, deux fois moins élevées qu'au Royaume-Uni : 15 milliards de dollars pour les *scaleups* en France contre 28 milliards au Royaume-Uni et 155 milliards de dollars pour les *scalers* et licornes en France contre 318 milliards au Royaume-Uni.

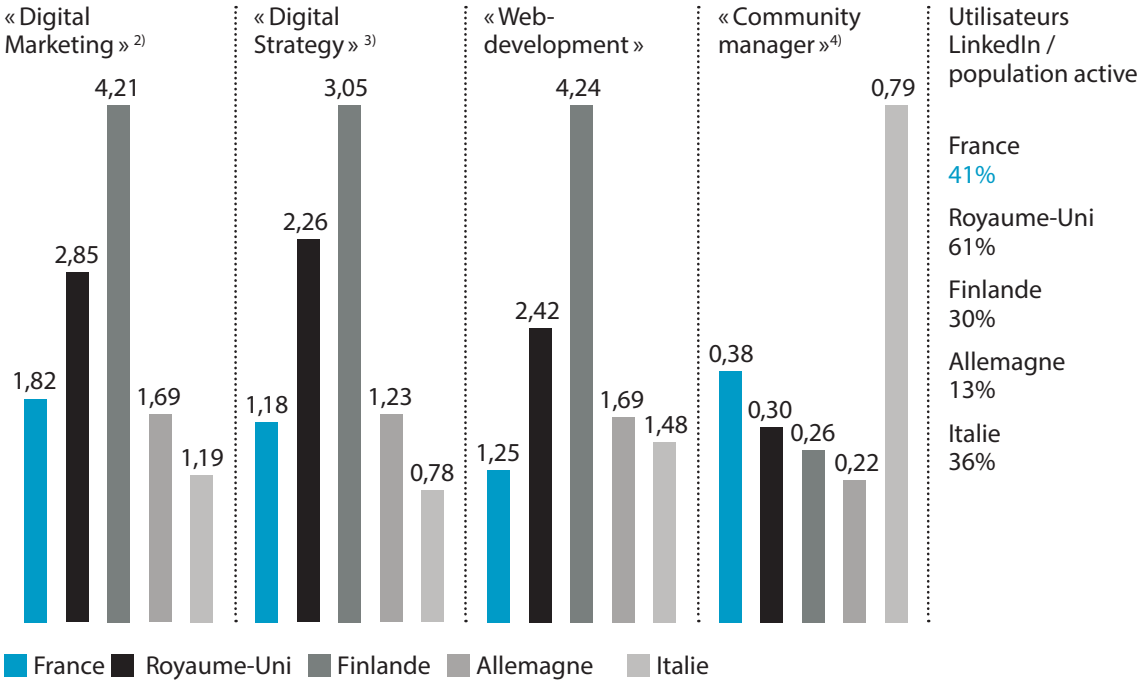
Ces financements finalement limités engendrent une perte d'indépendance des *start-up* françaises qui se voient rachetées par des grands groupes étrangers ou financées par des entités étrangères bien plus enclines à investir, en particulier lorsqu'il est question de s'internationaliser.

Cela explique l'absence de *pure player* champion du numérique en France. Si des entreprises françaises se classent dans le top 1 000 mondial des entreprises cotées, elles proviennent des services télécoms ou informatiques, comme l'attestent Orange, Cap Gemini, Dassault Systèmes, Iliad, Atos. Mais aucun *pure player* numérique (défini comme un acteur qui fonctionnerait uniquement sur, par et pour Internet) n'est identifié. *In fine*, même la contribution totale des industries numériques dans le top 100 national reste relativement faible avec 8 % en France, dont 65 % portés par les télécommunications, contre 32% aux États-Unis, 24 % en Chine ou 16 % en Allemagne. Les acteurs numériques français sont donc peu visibles.



PÉNÉTRATION DES MÉTIERS DU NUMÉRIQUE

% de profils digitaux et e-business parmi les utilisateurs LinkedIn [1]



Tirer profit du vivier de *start-up* numériques françaises nécessite des politiques publiques adaptées notamment en termes de financement et d'accompagnement de leur développement.

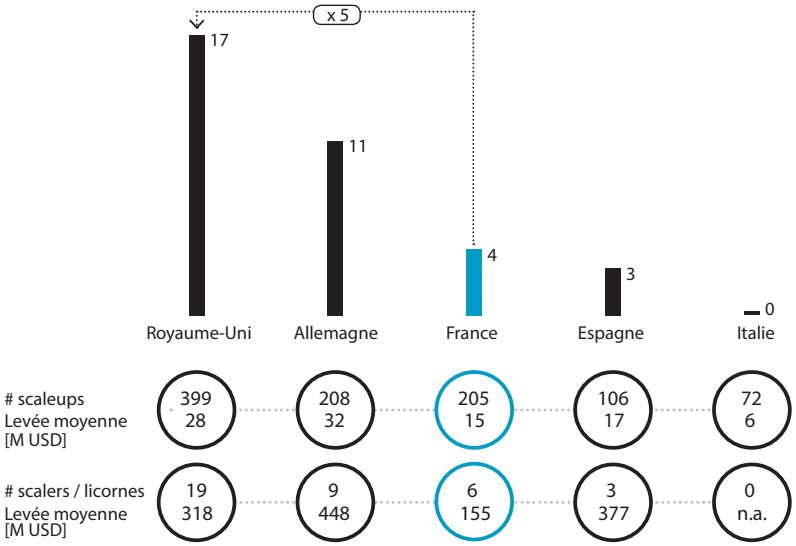
Les atouts de la France sont nombreux et sont à même d'assurer le succès de la transition numérique du pays.

À travers elle, il est possible de diminuer la dépendance aux importations, d'accélérer les exportations de biens et services, d'augmenter le pouvoir d'achat des consommateurs, d'augmenter leur qualité de vie, de moderniser des filières entières, de donner les moyens aux entrepreneurs et innovateurs de créer en France.

Pour tirer profit de l'ensemble des opportunités offertes, la France doit mieux réguler la transformation numérique en l'adaptant aux spécificités nationales. Face à des homologues européens très volontaristes, cela passe avant tout par l'implication accrue de l'État au travers d'un effort en politiques publiques plus soutenu et surtout, régulier. ■

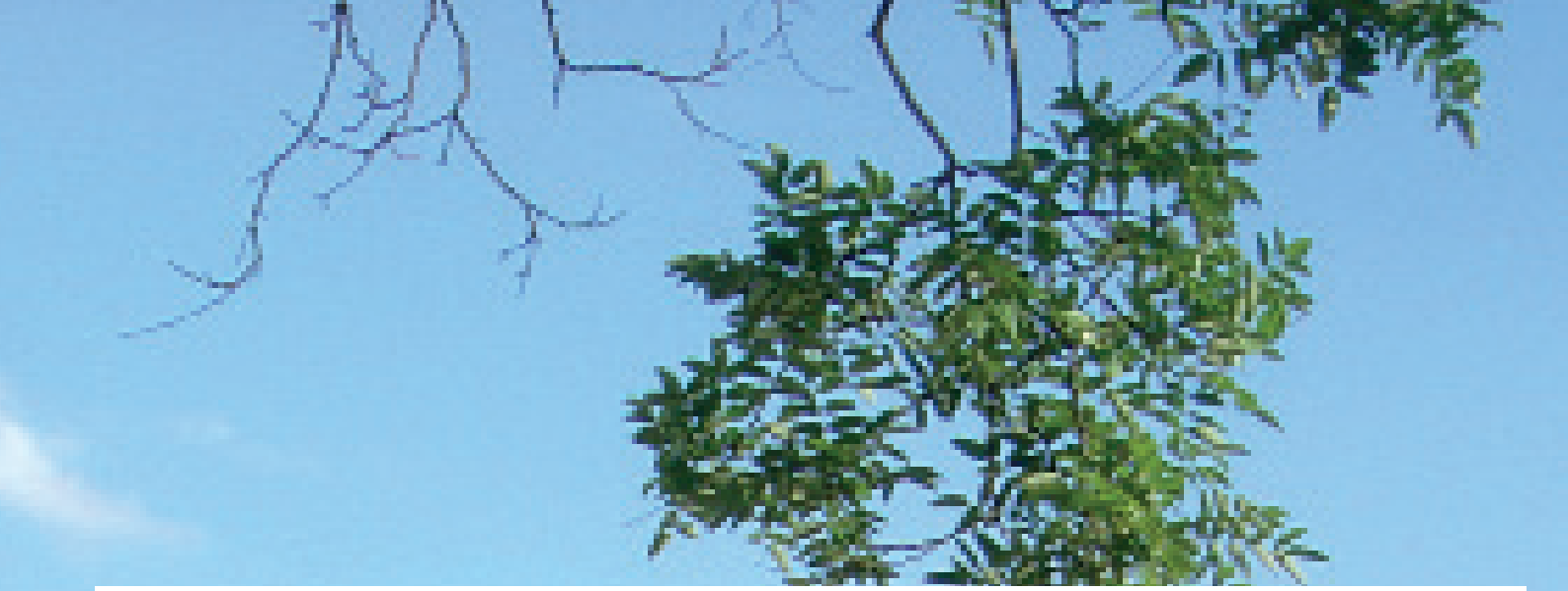
MOYENS DISPONIBLES POUR LA CROISSANCE DES START-UPS

Montant cumulé du Capital risque et des IPO pour les scaleups[1] et les scalers[2]/ licornes[3] en Europe [Mds USD ; 2015]



Fondé en 1967, Roland Berger Strategy Consultants est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction générale et le seul cabinet d'origine européenne. Le cabinet conseille les Directions générales des plus grandes entreprises européennes et internationales sur l'ensemble des problématiques de stratégie, de management, d'amélioration de la performance des entreprises et s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables. Le cabinet compte 2 400 collaborateurs et bénéficie d'un réseau international constitué de 50 bureaux dans 36 pays, qui lui permet d'accompagner les plus grands groupes internationaux sur leurs problématiques clés en conjuguant approche locale et vision internationale.

VUE DU MONDE



Entretien réalisé par Jean-François Daguzan



Jean-Claude Cousseran a été ambassadeur en Syrie, de 1993 à 1997, en Turquie de 1999 à 2000 et en Égypte entre 2002 et 2005.

Il a également tenu le poste de directeur général de la Sécurité extérieure entre 2002 et 2005.

Entre 2007 et 2016, il est secrétaire général de l'Académie diplomatique internationale. Depuis il est chercheur associé à la Fondation pour la recherche stratégique et membre du groupe Avicenne.

Pour cette édition de Choiseul la Revue, Jean-Claude Cousseran met à profit sa riche expérience du monde arabe pour faire le point sur la diplomatie française dans ces régions du monde.

Jean-François Daguzan : Monsieur l'ambassadeur, que dire aujourd'hui de la politique de la France vis-à-vis du monde arabe ?

Jean-Claude Cousseran : Le terme « Politique arabe de la France » est une expression contestée et, à certains égards, contestable. Il y a bien, pour un pays comme la France, la nécessité d'avoir avec ce monde arabe qui nous est si proche, dans sa diversité, une relation organisée, réfléchie et ambitieuse, mais il n'existe sans doute pas sur cinquante ans, un modèle type, cohérent et permanent de relations avec ces pays.

Cependant, la politique de la France à l'égard du monde arabe s'inscrit dans une histoire marquée par quelques dates emblématiques : d'abord avec Napoléon Ier et son rêve égyptien et oriental, ensuite avec celui de Napoléon III et son « royaume arabe » inachevé ; la défense et la protection des chrétiens d'Orient, notamment au Liban et la politique d'expansion coloniale avec l'Algérie puis le Maghreb. La Troisième République a assumé cet héritage – y compris dans sa dimension religieuse.

Mais pour parler de la période actuelle – c'est-à-dire après la seconde guerre mondiale – il y a un avant et un après-guerre d'Algérie. Sur le temps court, la rupture est faite par le général de Gaulle qui a décidé d'écrire une nouvelle page des relations franco-arabes à partir de l'indépendance de l'Algérie, qui marque la fin de la période coloniale et de l'abandon du lien intime et exclusif avec Israël en 1967 à l'issue de la guerre des six jours.

La présidence Pompidou a poursuivi cette politique en l'approfondissant – en nouant un partenariat privilégié avec la Libye naissante du colonel Kadhafi.

Le septennat de Valéry Giscard d'Estaing a été, de son côté marqué par la déclaration de Venise du 13 juin 1980 qui stipulait que les États membres de l'Union européenne devaient « jouer un rôle particulier dans la région et œuvrer de façon plus concrète en faveur de la paix ». Par cette phrase, il fallait entendre que la France avait poussé à la reconnaissance du droit pour les Palestiniens à l'autodétermination dans un État palestinien aux côtés d'Israël et qu'elle avait été entendue par le groupe européen d'alors. C'était un pas considérable. Un peu plus tard, après la guerre du Kippour, la France a poussé au lancement du « Dialogue euro-arabe », mais ce processus n'a jamais vraiment trouvé sa place dans les instruments de politique extérieure de l'Europe.

Avec François Mitterrand, le socle de la politique arabe s'est enrichi du soutien à la Palestine. Le voyage en Israël et le discours à la Knesset en 1982 furent une étape majeure des nouvelles relations avec ce pays. Mais de l'autre côté, le président Mitterrand a utilisé le terme de « combattants palestiniens » pour

désigner ceux qui étaient, jusque là, considérés comme des terroristes purs et simples. La France avait aussi donné un nouveau statut à l'OLP et à son chef, Yasser Arafat, en étant le premier pays occidental à le recevoir. De la même façon, elle arrachait à ce *leader* la « caducité » de l'article de la charte de l'organisation palestinienne qui posait comme objectif numéro 1 et préalable la destruction de l'État d'Israël.

L'autre grand dossier mitterrandien a été l'Algérie. Les relations entre les deux pays s'étaient fortement dégradées sous Valéry Giscard d'Estaing. En proposant de payer à ce pays un prix du gaz plus élevé que celui du marché, Mitterrand apurait une partie du contentieux colonial et s'imposait comme le *leader* des nouvelles relations nord-sud fondées sur « l'échange inégal. » Cela n'a pas duré longtemps mais a marqué durablement les esprits dans les pays en développement. C'est aussi le début, à l'initiative de la France, des politiques méditerranéennes globales qui préfiguraient l'esprit de Barcelone.

La relation avec Jacques Chirac était globalement excellente. Sa connaissance de la région, ses liens personnels avec les dirigeants arabes, son intransigeance avec Israël en ont fait le *leader* occidental le plus populaire du monde arabe. La fin de son dernier mandat a été marquée par l'assassinat de Rafik Hariri et l'implication personnelle du président sur les dossiers proche-orientaux – engagement qui a fortement joué sur les relations avec la Syrie. En revanche au Maghreb, on se rappellera aussi le voyage triomphal à Alger en 2003. En réalité, la période Chirac marque la fin d'un cycle, celui où les relations personnelles entre chefs d'État dominent, jusqu'à fausser le regard de part et d'autre. Après les révolutions arabes, si ce facteur joue encore un rôle comme dans toute diplomatie, les cartes ont été largement redistribuées, les antagonismes affirmés, les mécanismes de régulation et les puissances qui les servaient, affaiblis.

Nicolas Sarkozy a voulu reprendre le modèle chiraquien à son compte mais les choses avaient déjà commencé à changer. La crise économique et financière mondiale a fait exploser le modèle de « stabilité autoritaire » qu'assuraient, depuis les années 1950 les États nations issus des indépendances. Le pouvoir de l'époque n'a pas su voir la transformation brutale qui s'opérait et a cru établir un rétablissement en Libye sans peser sérieusement les conséquences d'une intervention insuffisamment préparée.

La présidence Hollande, elle, a été marquée par la crise syrienne, dans laquelle la France fut paradoxalement prise dans un faisceau de postures, d'intransigeance et de velléités. Qui plus est, la France constatait douloureusement avec les attentats terribles qui ont frappé son sol que les questions intérieures et extérieures se mêlaient désormais étroitement et que l'islamisme radical armé créait un *continuum* de violence, pour l'instant insécable. Enfin, il faut mettre au crédit de François Hollande le spectaculaire rétablissement des relations avec l'Algérie qui n'ont globalement jamais été aussi bonnes avec ce pays aux liens si particuliers avec nous.

J-F.D : Où en sommes-nous aujourd'hui ?

J-C.C : La présidence d'Emmanuel Macron qui débute va devoir prendre en compte un ensemble de crises et de conflits majeurs. D'abord la guerre civile élargie en Syrie et en Irak ; la situation de désordre absolu en Libye – avec en filigrane l'ombre de Daesh. Ensuite les crises politiques qui traversent beaucoup des pays de la région, dans un contexte marqué par la fragilisation des États, le retard économique et social et le désenchantement des populations.

Au-delà de cet environnement menaçant, il reste pour les Européens à gérer au mieux les relations complexes qui les lient au monde arabe et, en particulier, à parfaire l'organisation encore imparfaite des relations entre l'Europe et nos voisins du Maghreb et à développer les possibilités que comportent, pour leurs économies, la zone du Golfe.

J-F.D : Quelles priorités s'imposent ?

J-C.C : On ne peut plus seulement parler aux dirigeants. Il faut également s'adresser aux opinions et aux sociétés civiles pour connaître leurs aspirations. Dans la plupart des pays qui forment le monde arabe, les moins de 12 ans représentent, ou vont représenter, la moitié de la population à partir de 2030. Cela veut dire que la France et les pays européens doivent être, d'ores et déjà, porteurs d'un projet global dans lequel l'économique, le social et le culturel doivent avoir une place majeure. La réponse sécuritaire, pour autant qu'elle soit nécessaire, ne peut être qu'un élément parmi d'autres.

Il nous faut, tout à la fois, une vision lucide du monde qui nous entoure et un regard intelligent et ouvert sur ce qu'il faut faire pour construire un avenir de dialogue, de coopération et de sécurité partagée.

Le risque aujourd'hui est celui d'une « dérive des esprits » ; c'est-à-dire un mouvement d'éloignement ra-

“ La réponse sécuritaire, pour autant qu'elle soit nécessaire, ne peut être qu'un élément parmi d'autres. ”



Installation d'une tente traditionnelle marocaine sur le parvis de l'Institut du monde arabe à Paris

pide du monde arabe et du monde occidental ou tout du moins de l'Europe. Aujourd'hui, aux grands vents de la mondialisation, l'Europe n'est plus un modèle, ni pour les populations ni sans doute pour la jeunesse. L'idée d'un antagonisme existe et est exploitée par les partisans du pire. Mais *a contrario*, il demeure toujours une extraordinaire imbrication entre la France et le monde arabe et en particulier le Maghreb. Il faut en tirer les conséquences et agir, tant qu'il est temps.

En ce qui concerne les relations France-Europe, il faut tenter de redéfinir – entre Européens – les approches et les orientations qui nous sont communes, face à l'extrémisme, aux crises et au chaos politique. On ne peut pas se contenter de la Stratégie globale de l'Union européenne de juin 2016 ni de la Politique rénovée de voisinage, même si des progrès notables ont été accomplis dans l'approche de ces deux textes. De même, la lutte contre le terrorisme et la gestion responsable du problème des migrants appelle clairement, de la part des institutions européennes, des décisions et une organisation appropriées.

Au-delà, il y a des politiques globales (sécurité, coopération, économie, institutionnel) à définir, à négocier et à mettre en œuvre mais, surtout, il nous faudra retrouver, dans chaque région, des convergences, des approches communes, des intérêts croisés et construire des politiques sectorielles ciblées parce que nos enjeux et nos moyens sont différents selon les régions ; une politique pour le Maghreb, sans doute tournée aussi vers l'Égypte, une pour le Levant, et une pour le Golfe avec, dans chaque cas, une cohérence à retrouver.

J-F.D : Vous parliez d'abord du Maghreb ?

Les trois pays du Maghreb ont des atouts différents mais ils connaissent les mêmes difficultés : violence terroriste, insécurité économique et migration venue d'Afrique subsaharienne. Nos gouvernements successifs évoquent souvent la priorité Maghreb mais elle gagnerait sans doute à être mieux définie. On parle encore dans les textes européens de la « zone euro-méditerranéenne de libre échange ». Cette appellation – qui date de 1995 – est-elle réellement à la mesure du problème que pose à l'Europe le Maghreb ? Il faut, sans doute, en venir à mettre sur pied des projets créant de véritables chaînes de valeur. La Tunisie en a dramatiquement besoin. Il faut également réinventer une coopération favorisant l'innovation, les politiques de formation et la réforme de l'État – il y aura un prix à payer pour cela. Par ailleurs il faudra profiter des structures institutionnelles (UPL et 5+5) pour renforcer, en pratique, les liens de coopération. Cela veut dire parler avec les États mais aussi avec les sociétés civiles. Les binationaux peuvent à cet égard représenter un atout majeur pour les partenaires des deux rives.

J-F.D : Qu'en-est-il du Levant ?

Au Levant (mais en Libye aussi) la politique française n'a peut-être pas su incarner une ligne cohérente dans la durée. En conséquence, la France n'occupe pas la place qui de-

vrait être la sienne dans les processus de sortie de crise. Dans ces deux pays, nous faisons face à une crise dans la crise. La France doit tenter de reprendre la main en proposant une politique d'apaisement des conflits, de mobilisation humanitaire et en facilitant des convergences basées sur des plate-formes de négociations réalistes incluant les acteurs de terrain. Mais cela ne sera possible que si tous les acteurs se mettent autour de la table.

Au vu de la situation existante, le mieux est l'ennemi du bien. Vouloir refaire des États comme ils l'étaient avant est impossible. Il est donc indispensable de prendre l'existant comme base. Il faut peut-être relire l'interview de Barack Obama dans *The Atlantic* ou l'ex-président des États-Unis définissait quelques uns de ses principes d'action pour le Moyen-Orient : d'abord, les Occidentaux ne peuvent plus gérer par le militaire seul, ensuite, il semble difficile de parvenir à court terme à des arrangements directs durables entre les combattants. Enfin, les puissances régionales sont les seules capables de faire quelque chose avec notre aide, d'où la nécessité de favoriser un investissement de la communauté internationale pour les aider à se concerter et à organiser l'apaisement et la négociation.

Le système actuel est bancal et les outils sont défaillants, l'esprit de négociation n'est guère répandu. À terme, il faut peut-être revenir à de vieilles recettes qui ont fait leurs preuves dans le passé, comme par exemple les conférences multilatérales de type Congrès de Vienne ou paix de Westphalie ou penser à des arrangements de type CSCE/Helsinki.

J-F.D : Quelle serait, enfin, la cohérence à retrouver pour le Golfe ?

Les années 1970 ont été l'âge d'or des relations pour la France et le Golfe. La conjonction à partir de 1972 des militaires, des banquiers et des diplomates français a rencontré un succès notable. Ce modèle a marché quinze ans. Mais il a été peu à peu mis à mal par l'hubris des présidents et des politiques changeantes.

Aujourd'hui, on constate un mono investissement sur les affaires d'armement. Aucun autre marché n'émerge vraiment sinon, côté Golfe, les investissements hôteliers en France avec des conditions fiscales léonines. Qui plus est, sur le terrain de l'armement, sans compter l'offensive massive des États-Unis de Trump, on trouve désormais de nouveaux compétiteurs très agressifs (la Chine, les Asiatiques et désormais les Marocains). Rétablir une stratégie française pour répondre à un ensemble complexe de données (qui vont du stratégique à l'économique) implique alors, au-delà de l'action de terrain face à nos concurrents, une diplomatie active avec tous les pays en cause, dont l'Iran ; et d'éviter, au premier chef, tout ce qui peut alimenter le conflit chiite/sunnite.

> “ Le Maghreb, considéré comme un acquis immuable, est devenu le parent pauvre de la recherche française. ”

J-F.D : Quels seraient vos maîtres mots en guise de conclusion ?

J-C.C : Aujourd'hui, force est de constater que les lignes de force se sont un peu perdues. La France a été pour le moins désemparée par les révolutions arabes et la réponse qui en a résulté a été l'intervention en Libye qui, si elle n'en faisait pas moins chuter un dictateur, a ouvert un espace majeur de déstabilisation dans cette zone tampon entre le Maghreb et le Proche-Orient d'un côté et l'Afrique subsaharienne de l'autre, faute d'avoir pensé globalement la question. Qui plus est, la situation globale et propre à chaque État s'est considérablement modifiée. La séquence temporelle 2008-2011 a fait voler en éclat tous les anciens repères. La crise économique et financière mondiale a, sur l'espace arabo-méditerranéen, débouché sur la destruction de l'ordre ancien. Les révolutions ou mouvements de transformation arabes se sont succédés, ré-ouvrant pour certains les portes de la guerre et pour beaucoup, l'insécurité et le terrorisme. Ce mouvement, en bien ou en mal, n'est pas près de s'interrompre. À nous de nous engager pour aider le monde arabe à aller vers le meilleur.

C'est donc une politique globale qu'il faut remettre en œuvre. Elle passe par un dialogue étroit avec l'ensemble des acteurs concernés par la sécurité de la zone. Ceci inclut la Russie et la Chine et, bien entendu, l'Iran.

Pour conclure, nonobstant les priorités qu'imposent le contexte, les intérêts, les risques propres à toute action, la politique de la France en direction du monde arabe, devrait prendre en considération trois questions : le développement de la recherche sur le monde arabe, la question du rapport avec les États et la question de l'Islam politique.

J-F.D : Quelle politique de recherche ?

Une politique extérieure, une diplomatie peuvent se rétablir même si certains ponts sont parfois difficiles à rebâtir. Il n'en va pas de même avec la recherche. Pendant des dizaines d'années, la France a été avec la Grande-Bretagne, le phare, le fer de lance de la recherche mondiale sur le monde arabe et notamment sur le Maghreb. Or nous nous sommes endormis sur nos lauriers. Les budgets ont été rabotés ; les centres à l'étranger – qui étaient les pièces maîtresses de notre rayonnement – ont été ré-



duits, et les chercheurs ont disparu ou se sont redéployés. Pire encore – car le vivier est toujours là –, des dizaines de chercheurs français sont sans poste ou vivotent dans un statut précaire.

Concrètement, la recherche française sur le monde arabe doit être reconstruite autour du Quai d'Orsay, animant une structure de concertation associant les principaux ministères concernés, les représentants de la recherche, de l'économie et de la société civile. Cette structure serait chargée de se concerter sur les priorités proposées à la recherche et de dégager les financements nécessaires, sur la base de programmes mis au concours sur ces différentes priorités. Il faudra, bien sûr, mettre de l'argent – mais la recherche, ce n'est pas cher. Cette structure, soutenue par un secrétariat léger, devra s'appuyer sur des centres de compétences nationaux dans toute la France (Paris, Lyon et Aix-en-Provence, entre autres) et sur les revues francophones existantes qui doivent être dynamisées par des partenariats publics-privés. Elle devra aussi accompagner la nécessaire revitalisation du réseau des IFRE, nos remarquables centres de recherche français installés à l'étranger. Cette revitalisation devra passer par la fin de la baisse des budgets affectés aux IFRE depuis plusieurs années. La relance – tout à fait essentielle – de cette revitalisation pourrait prendre la forme d'une européanisation de ces très prestigieuses institutions. Il faudra ensuite « reconquérir » la recherche sur le Maghreb. Petit à petit, ce qui a longtemps été le point fort de la France est en train de se réduire à une peau de chagrin. Autant une compétence forte sur le Moyen-Orient en général s'est développée, autant le Maghreb, considéré comme un acquis immuable, est devenu le parent pauvre de la recherche française. Il faut faire revenir le balancier de l'autre côté.

J-F.D : La France peut-elle seule faire face à ces défis ?

Cette nouvelle politique française de recherche doit s'inscrire dans un projet de coopération ambitieux avec l'Allemagne. Non seulement ce pays est présent économiquement et désormais politiquement sur toute la zone arabo-méditerranéenne, mais son réseau d'instituts de recherche et de formation constitué par les grande fondations et les instituts de recherche est présent dans chaque pays. La concertation et la mise en place de politiques conjointes doivent être engagées immédiatement. Un centre de recherche franco-allemand sur les politiques arabes pourrait être envisagé.

J-F.D : Comment renouveler la relation avec les États arabes ?

On n'échappera pas à une réflexion sur l'État car on ne pourra plus continuer à soutenir des États corrompus, clientélistes et souvent indifférents à leurs déshérités comme à leur jeunesse.

C'est sur ces nouvelles bases que la France devrait réinventer une part de sa coopération vers la transformation de l'État, l'aménagement du territoire et les politiques de la jeunesse.

Au-delà de l'État, il faut également accompagner les sociétés dans leur transformation et favoriser dialogue gouvernants-gouvernés.

On ne fera pas non plus l'économie d'une réflexion en profondeur sur l'Islam politique tant dans les pays concernés que dans le nôtre. Quel sera l'avenir de l'expérience tunisienne ? Comment se dénoueront les querelles inter-arabes sur le statut des Frères Musulmans ? Quel résultat pour les politiques d'intégration au Maroc et en Algérie de la mouvance islamique ? De la réponse à ces questions qui concernent en premier lieu les sociétés arabes, dépendra l'avenir de ces mouvements. Dans tous les cas de figure, la lucidité s'impose.

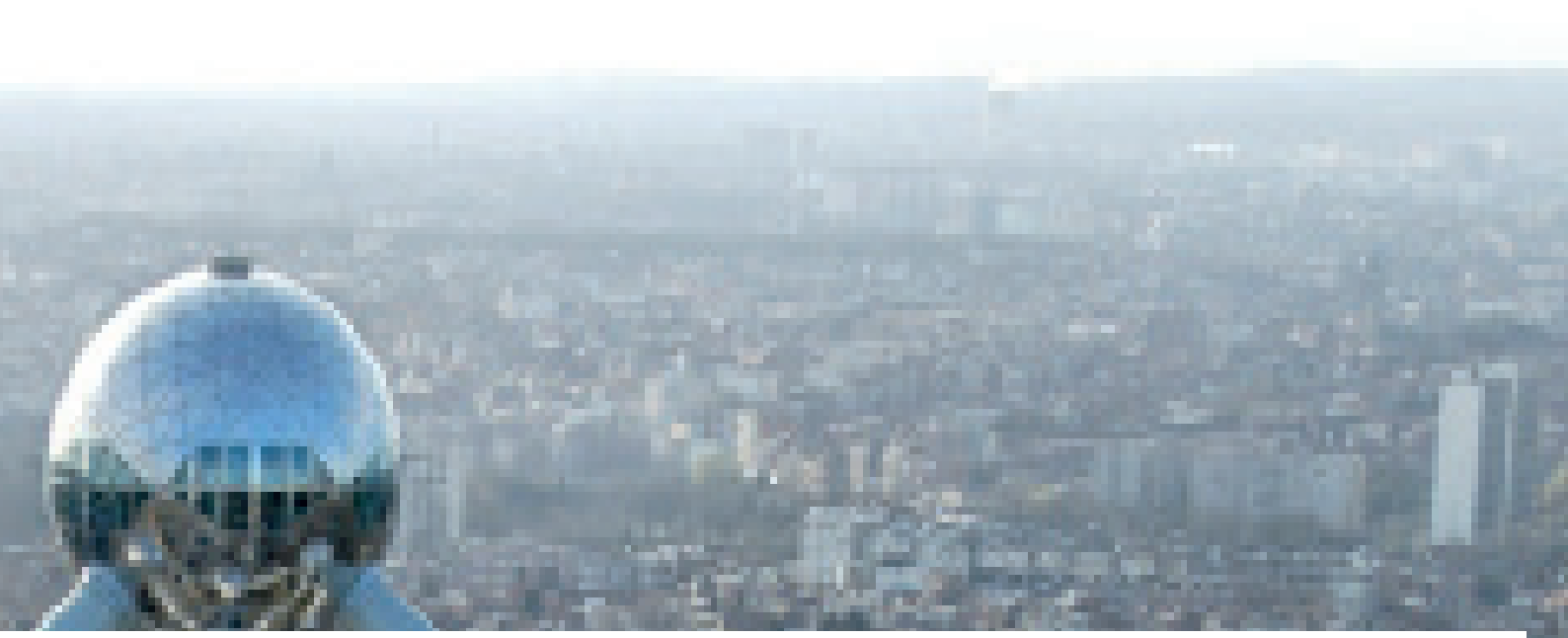
La lutte contre le terrorisme relève notamment de moyens militaires, mais elle implique aussi d'agir avec d'autres leviers. Nous devons avoir la diplomatie de notre politique antiterroriste, une diplomatie clairement engagée contre le terrorisme, comme cela a été rappelé par le président de la République lors de la dernière conférence des Ambassadeurs. ■

Entretien réalisé par Jean-François Daguzan



Par Dominique Ristori

Après des études de droit et Science Po, Dominique Ristori entre à la Commission européenne où, en plus de trente ans, il a tenu de nombreux postes de direction. Il a notamment été à la tête du secteur de l'énergie nucléaire.
Depuis janvier 2014, il est directeur général à l'Énergie à la Commission européenne.
Pour ce numéro de Choiseul la Revue, Dominique Ristori nous fait part des avancées européennes dans le domaine de l'énergie et des ambitions de la Commission pour ce sujet capital au bien-être de tous les citoyens européens.



L'énergie est un élément central de notre vie quotidienne et un facteur clef pour la compétitivité de nos économies. Garantir l'accès à une énergie sûre, compétitive et durable à l'ensemble des citoyens européens, aux hôpitaux, écoles et industries est une priorité politique pour l'Union européenne.

L'Europe face aux évolutions du paysage énergétique: entre défis et opportunités

Aujourd'hui, le paysage énergétique mondial connaît d'importantes évolutions auxquelles nous devons impérativement nous adapter. Ces évolutions représentent certes des défis majeurs mais également de véritables opportunités que l'Union européenne doit saisir.

Face au réchauffement climatique, l'Accord de Paris est entré en vigueur le 4 novembre dernier, une étape décisive. Elle ne sera réussie que si la transition énergétique est conduite à bonne fin car environ deux tiers des émissions de gaz à effet de serre sont le résultat de la production et de la consommation d'énergie. Réussir la transition énergétique est donc une obligation et nous devons d'abord concentrer nos efforts sur l'efficacité énergétique, les technologies bas carbone, les énergies renouvelables et les réseaux énergétiques.

Le défi d'investissement est de taille. La mise en œuvre des engagements de l'accord de Paris nécessite un investissement mondial de l'ordre de 13,5 milliards de dollars entre 2015 et 2030. Dans ce contexte, l'Union européenne doit devenir une plate-forme mondiale d'innovation dans le secteur des technologies bas carbone.

La digitalisation croissante de nos économies aidera à moderniser le système énergétique et à réaliser la transition nécessaire. Avec la digitalisation émerge également le défi de la gestion et de la protection des données. Cela soulève la question de notre vulnérabilité face à de possibles cyber-attaques, comme ce fut le cas récemment contre des entreprises européennes et le système hospitalier britannique.

Dans le même temps, la question du prix de l'énergie reste primordiale. La chute des prix du pétrole entraîne des risques sur les marchés énergétiques et financiers mondiaux mais représente également des opportunités d'investissements dans d'autres secteurs. Parallèlement, comme l'a montré le rapport sur les prix de l'énergie en Europe, les prix de gros de l'électricité et du gaz pour les industries européennes se sont rapprochés de ceux des États-Unis grâce aux efforts de nos entreprises. Cela a une incidence sur la compétitivité des entreprises européennes, notamment celles à forte intensité énergétique.

Le contexte géopolitique nous rappelle que l'enjeu de sécurité énergétique reste une priorité. L'Union européenne importe 53 % de l'énergie qu'elle consomme. La sécurité de l'approvisionnement énergétique concerne chaque État membre, même si certains sont plus vulnérables que d'autres. C'est le cas notamment des régions les moins intégrées et interconnectées telles que les États baltes ou une partie de l'Europe centrale.
Face à la multiplicité des défis, l'Union européenne met en place une politique énergétique ambitieuse afin d'assurer une énergie sûre, durable et compétitive à l'ensemble de ses citoyens. Cela permettra également de libérer les potentiels d'investissement, de croissance et d'emplois en Europe.

Afin de réaliser ces objectifs, la Commission européenne a adopté en février 2015 une stratégie pour l'Union de l'énergie reposant sur cinq dimensions: la sécurité énergétique, la solidarité et la confiance; la pleine intégration du marché européen de l'énergie; l'efficacité énergétique comme moyen de modérer la demande; la décarbonisation de l'économie et enfin, la recherche, l'innovation et la compétitivité.

La stratégie européenne pour l'Union de l'énergie est le projet européen le plus important en matière d'énergie depuis la fon-



dation de la Communauté européenne du charbon et de l'acier en 1952. À ce titre, l'Union de l'énergie est soutenue au plus haut niveau et figure parmi les priorités de l'Union européenne.

La sécurité énergétique au cœur des préoccupations européennes et de l'Union de l'énergie

La réponse au contexte géopolitique est la diversification des sources d'énergie, des fournisseurs et des voies d'approvisionnement pour garantir une énergie fiable et sûre aux citoyens et entreprises de l'Union européenne. En mai 2014, la Commission européenne a adopté une stratégie européenne de sécurité énergétique qui développe un plan global de réduction de la dépendance énergétique dans l'Union européenne. L'Union de l'énergie s'inscrit dans cette stratégie.

Pour diversifier les approvisionnements gaziers, trois axes stratégiques doivent être soutenus : l'utilisation croissante du gaz naturel liquéfié (GNL) ; le corridor gazier sud-européen permettant aux pays d'Asie centrale d'exporter le gaz vers l'Europe et le développement d'un hub gazier méditerranéen.

L'Union européenne est le premier marché d'importation pour le gaz naturel et nous devons saisir les opportunités offertes par le développement du GNL et la diversification des producteurs. En février 2016, la Commission a présenté un paquet de mesures pour sécuriser les approvisionnements en gaz. Il comprend notamment une stratégie relative au GNL et au stockage du gaz afin d'améliorer l'accès de tous les États membres.

Ce paquet comprend également la révision du règlement sur la sécurité de l'approvisionnement en gaz qui introduit un principe de solidarité entre les États membres et définit des mesures basées sur une approche régionale pour renforcer la sécurité d'approvisionnement. Un accord politique a été trouvé en avril dernier entre le Conseil et le Parlement européen et le texte final devrait être adopté avant la fin de l'été. De plus, la décision sur les accords intergouvernementaux dans le secteur de l'énergie avec les pays tiers instaure un contrôle de compatibilité ex ante avec l'acquis communautaire et davantage de transparence. Cette décision est entrée en vigueur en mai dernier, soit seulement quinze mois après la proposition de la Commission, et souligne que, même sur des questions très politiques, il est possible d'obtenir le soutien des États membres et du Parlement européen.

Parallèlement, une stratégie consacrée à l'énergie consommée par les systèmes de chauffage et de refroidissement utilisés dans les bâtiments et dans l'industrie a également été adoptée afin de réduire la consommation énergétique et faire diminuer les importations.

D'autre part, l'achèvement du marché intérieur est essentiel pour assurer la sécurité énergétique de l'Union européenne. Un marché européen intégré et interconnecté est, en effet, plus fort face aux chocs d'approvisionnement et permet l'accès à des sources plus diversifiées et plus compétitives. Les interconnexions sont donc nécessaires pour mettre un terme aux îlots énergétiques et réduire la dépendance énergétique en créant les liens nécessaires entre les différents points d'entrée pour l'approvisionnement du marché européen au reste du réseau.

La Commission travaille intensément avec les États membres pour renforcer la coopération régionale du Nord au Sud de l'Europe et accélérer la mise en œuvre des interconnexions gazières et électriques. Des groupes régionaux de haut niveau ont été mis en place dans les pays baltes, la péninsule ibérique, les pays de la mer du Nord ainsi qu'en Europe centrale et orientale et d'importants progrès ont ainsi été réalisés. Le projet Midcat permettant l'accès du GNL des terminaux de la péninsule ibérique au reste du marché européen a par exemple reçu 5,6 millions d'euros au titre du mécanisme pour l'interconnexion en Europe tandis que le projet Balticonnector qui reliera pour la première fois les marchés du gaz de la Finlande et de l'Estonie a reçu 187 millions d'euros. Avec le mécanisme européen pour les interconnexions, 5,35 milliards d'euros sont prévus pour soutenir les projets d'interconnexion d'intérêt commun gaziers et électriques au cours de la période 2014-2020.

L'énergie et la sécurité énergétique sont un volet important des relations extérieures de l'Union européenne, la Commission met donc en œuvre une véritable diplomatie énergétique avec d'importants pays ou régions de production et de transit tels que les États-Unis dont les premières cargaisons de GNL ont atteint les ports européens en 2016. Les États-Unis sont un partenaire stratégique clef avec lequel nous devons maintenir une relation

> « L'UE élabore une politique énergétique dont les implications vont au-delà du secteur de l'énergie. »



Pascal Lorot et Dominique Ristori lors du petit-déjeuner Choiseul Énergie le 7 avril 2017

privilégiée. La Commission entretient également des relations avec la Russie, la Chine, l'Inde, l'Ukraine, l'Algérie, la Turquie ainsi que les autres États des rives Sud et Est de la Méditerranée, d'Asie centrale et d'Amérique centrale et du Sud.

Aujourd'hui, la sécurité énergétique est au cœur des discussions qui se tiennent au plus haut niveau international. À ce titre, la réunion ministérielle du G7 sur l'énergie, qui a eu lieu à Rome en avril dernier, a mis l'accent sur les questions de sécurité en matière de gaz et de cyber-sécurité en identifiant les infrastructures comme première priorité.



Signature de l'accord trouvé lors de la conférence sur le climat à Paris, en novembre 2015

Libérer le potentiel de croissance et la compétitivité de l'Europe grâce a la transition énergétique

L'Europe est aujourd'hui en bonne position pour tirer parti de la transition énergétique. Elle a réussi à découpler ses émissions de gaz à effets de serre de la croissance économique et est le *leader* mondial en termes d'investissements par habitant dans les énergies renouvelables. Les entreprises européennes d'énergies renouvelables sont à la pointe de l'innovation, avec un chiffre d'affaires annuel combiné de 144 milliards d'euros et possèdent 30 % des brevets mondiaux pour les énergies renouvelables.

Notre système énergétique doit être en mesure de répondre aux nouveaux défis. Pour cela, nous devons adapter notre cadre réglementaire, accélérer les technologies et innovations énergétiques propres et faciliter l'accès au financement.

C'est précisément l'objectif du paquet une « Énergie propre pour tous les Européens » adopté par la Commission européenne en novembre dernier. Avec huit propositions législatives, ce paquet est le plus conséquent jamais présenté au niveau européen. Les objectifs sont de faire de l'efficacité énergétique une priorité ; devenir le *leader* mondial des énergies renouvelables et de s'assurer que l'ensemble des consommateurs européens bénéficient pleinement de la transition énergétique.

Ainsi, la Commission propose de revoir les ambitions à la hausse avec un objectif d'efficacité énergétique contraignant, à l'échelle de l'UE, de 30 % en 2030. Ce nouvel objectif permettra de réduire de 12 % les importations gazières, représentant une économie de 70 milliards d'euros supplémentaires. En matière d'efficacité énergétique, nos propositions permettront également aux entreprises européennes – notamment celles à forte consommation énergétique – de renforcer leur compétitivité.

Les nouvelles propositions sur la performance énergétique des bâtiments accéléreront les taux de rénovation. Ceci est primordial quand on sait que les bâtiments représentent 40 % de la consommation énergétique en Europe. Il s'agit avant tout d'améliorer le logement des citoyens – en particulier des consommateurs les plus vulnérables – et de contribuer à réduire les factures d'énergie. Cela aura également des répercussions positives sur le marché du travail notamment dans le secteur de la construction et de l'ingénierie qui représentent respectivement 18 et 11 millions d'emplois en Europe. L'initiative « Financement intelligent pour bâtiments intelligents » dotée de 10 milliards d'euros aidera à obtenir les financements nécessaires pour améliorer la performance énergétique des bâtiments. Concernant les énergies renouvelables, l'objectif est de devenir le *leader* mondial. L'Union européenne s'est fixé comme objectif de parvenir collectivement à une part d'au moins 27 % d'énergies renouvelables en 2030 et d'encourager leur développement dans le secteur électrique, les bâtiments, l'industrie et le transport par le biais de la mobilité électrique et des biocarburants.

L'industrie européenne est déjà innovante dans ce domaine et l'Europe doit jouer un rôle de premier plan sur la scène mondiale en ce qui concerne la transition énergétique. C'est le cas notamment en Afrique et dans le voisinage, au sein de la Communauté de l'énergie, mais également auprès des forums internationaux. La Commission européenne coorganisera d'ailleurs en 2018 avec les pays nordiques la prochaine réunion Clean Energy Ministerial (CEM) qui est un forum mondial de haut niveau visant à accélérer la transition énergétique.

Nos propositions créeront les conditions d'investissement né-

> “Cependant, d'autres régions sont activement engagées dans la transition énergétique et l'Union européenne doit accélérer ses efforts si elle souhaite accroître la compétitivité de ses entreprises et améliorer le bien-être de ses citoyens. ”

cessaires et permettront une meilleure intégration des énergies renouvelables notamment grâce à une nouvelle organisation du marché de l'électricité. En effet, la part des renouvelables dans la production d'électricité passera de 30% à 50% d'ici 2030. Le marché doit donc devenir plus réactif et flexible mais également plus sûr grâce à une plus grande coopération transfrontalière.

L'ensemble des propositions du paquet une « Énergie propre pour tous les Européens » met le consommateur au cœur du projet afin qu'il bénéficie pleinement de la transition énergétique. C'est la première fois qu'autant de dispositions en faveur des consommateurs dans le cadre d'une politique sectorielle sont adoptées par la Commission.

L'objectif est qu'ils soient mieux informés, mieux protégés, aient plus de choix et puissent devenir acteurs de la transition énergétique. Les consommateurs pourront ainsi produire, stocker ou vendre leur électricité sur le marché et verront leur confort et qualité de vie s'améliorer dans un marché électrique européen influencé par la décarbonisation, la décentralisation et la digitalisation.

Le fonds européens pour les investissements stratégiques (EFSI) joue aussi un rôle important car il contribue à débloquer les financements privés nécessaires à la transition énergétique. Un nombre important de projets EFSI ont déjà été approuvés, pour un investissement total de 194 milliards d'euros. Le secteur de l'énergie représente 24% du financement approuvé, avec un accent sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables. 124 millions d'euros ont ainsi été alloués en 2015 pour soutenir les mesures d'efficacité énergétique dans près de 40 000 logements en Île de France et Picardie.

L'Union de l'énergie : une opportunité pour tous

Avec les instruments financiers mis à disposition du secteur, et les propositions législatives, l'Union européenne se donne les moyens de réussir la transition énergétique et donc de renforcer sa compétitivité sur la scène internationale, ainsi que son indépendance et sa sécurité énergétique.

Pour mettre en œuvre l'Union de l'énergie, tous les acteurs institutionnels, les industries, les consommateurs mais également l'ensemble des territoires doivent être activement impliqués. Les villes et les régions sont notamment un maillon essentiel de la modernisation et de la décarbonisation de notre économie. Par ailleurs, les îles sont appelées à jouer un rôle clef en faveur de la transition énergétique et ont le potentiel pour devenir de véritables laboratoires pour le développement de solutions innovantes, notamment dans le domaine des énergies renouvelables. Dans ce contexte, La Commission a proposé une initiative sur les îles de l'Union européenne et une déclaration politique a été signée en mai dernier par la Commission et quatorze États membres.



Dominique Ristori lors du petit-déjeuner Choiseul Énergie le 7 avril 2017

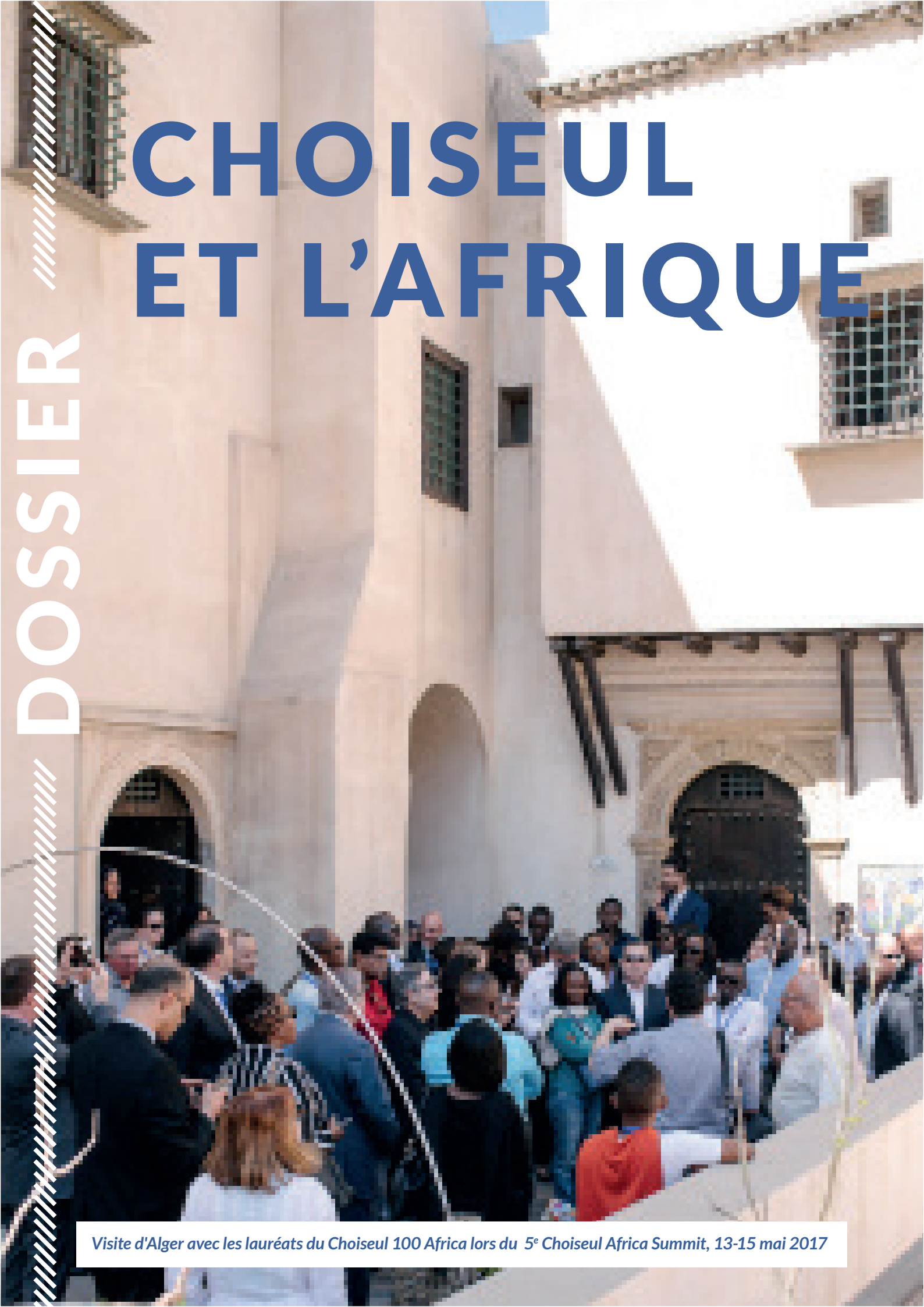
> « Les propositions inscrites dans le paquet une « Énergie propre pour tous les Européens » sont des propositions ambitieuses permettant la transformation du système énergétique européen dans une optique de sécurité, de compétitivité et de durabilité. »

Avec l'Union de l'énergie, l'Union européenne élabore une politique énergétique dont les implications vont au-delà du secteur de l'énergie et bénéficient à l'ensemble des citoyens. C'est une opportunité stratégique pour relancer l'investissement, la croissance et l'emploi en Europe. Le paquet une « Énergie propre pour tous les Européens » a pour but de susciter jusqu'à 1% de hausse du PIB au cours de la prochaine décennie, de développer l'avantage concurrentiel de l'Europe et de créer 900 000 nouveaux emplois, notamment dans les secteurs des services énergétiques, de l'innovation, des énergies renouvelables, de la construction et de l'ingénierie.

Enfin, l'Union de l'énergie est un véritable vecteur d'intégration et de rapprochement des États membres et des populations, et contribue ainsi à renforcer le projet européen dans son ensemble. ■

DOSSIER

CHOISEUL ET L'AFRIQUE



Visite d'Alger avec les lauréats du Choiseul 100 Africa lors du 5e Choiseul Africa Summit, 13-15 mai 2017



Les lauréats du Choiseul 100 Africa lors du 4e Choiseul Africa Summit au Caire, 22-23 janvier 2017

Depuis plusieurs années maintenant, les équipes de l'Institut Choiseul s'attellent à dresser le portrait de cette nouvelle Afrique qui grandit, qui innove, qui se transforme, en interrogeant son réseau d'acteurs et d'observateurs qui s'étend désormais du Cap au Caire, de Dakar à Nairobi. Le fruit de ce travail est présenté au travers de son classement annuel : le « Choiseul 100 Africa – les *leaders* économiques de demain ».

Cette année encore, le résultat est sans appel : aujourd'hui et plus que jamais, l'Afrique dispose d'un vaste tissu de jeunes dirigeants dynamiques et d'entrepreneurs audacieux, qui portent sa croissance et favorisent son développement.

Au-delà de ce classement, Pascal Lorot, président de l'Institut Choiseul, a souhaité favoriser les échanges avec ces jeunes dirigeants en organisant une série de rencontres autour des lauréats des différentes éditions du Choiseul 100 Africa, en France et en Afrique, les Choiseul Africa Summit. Ces évènements sont l'occasion pour les participants de se retrouver régulièrement afin de partager leurs expériences, leur vision, mais aussi de rencontrer de hauts dirigeants économiques et politiques des pays d'accueil.

Ainsi, lors de la dernière rencontre à Paris, qui s'est tenue en juin 2016, plus d'une centaine de lauréats ont été reçus à Matignon par Manuel Valls, au Conseil régional par Valérie Pécresse et ont pu échanger durant plus de deux heures avec Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie.

Par ailleurs, des séquences dédiées à l'entrepreneuriat ont permis aux lauréats d'échanger avec de jeunes *start-up* au Welcome City Lab, incubateur de Paris&Co. Des moments plus informels leur ont également permis de découvrir des lieux prestigieux qui font la renommée de Paris à travers le monde comme lors de la visite privée chez Christie's ou de la soirée de clôture aux Galeries Lafayette.

Au premier semestre de cette année 2017, deux réunions ont été organisées. La première au mois de janvier au Caire, au cours de laquelle

CHOISEUL À L'AFRICA CEO FORUM

À l'occasion de la 5e édition de l'Africa CEO Forum, qui s'est tenue à Genève les 20 et 21 mars 2017, l'Institut Choiseul et l'Africa CEO Forum ont lancé l'initiative Young African CEOs. Véritable espace de dialogue, d'impact et de *networking*, cette initiative a permis de rassembler et de mettre à l'honneur la nouvelle génération de *leaders* du *business* africain. Cet évènement a rassemblé plus de 200 jeunes dirigeants emblématiques du secteur privé africain, autour d'un panel dédié aux *success stories* des jeunes CEOs les plus influents du continent, parmi lesquels certains des lauréats du Choiseul 100 Africa les plus emblématiques : Mo Dewji, Anta Babacar Ngom Bathily, Ken Etete, et Carole Kariuki.

une centaine de lauréats s'est retrouvée, durant trois journées qui resteront gravées dans les mémoires selon l'ensemble des participants, et ce en grande partie grâce à la qualité de l'accueil réservé par les lauréats égyptiens du classement, et plus particulièrement Hisham El Khazindar, PDG de Qalaa Holdings, et Basil El Baz, PDG de Carbon Holdings. Au programme, visite des pyramides de Gizeh, du musée national d'égyptologie, mais aussi des rencontres avec les plus hautes autorités politiques et économiques.

Pour le second, qui s'est tenu au mois de mai, c'est Alger la Blanche qui a hébergé notre délégation de quelque cent lauréats africains, à laquelle s'est ajoutée près de deux cents cinquante dirigeants africains et européens. Au programme, conférence au prestigieux Club des Pins en présence de nombreux ministres algériens, mais aussi de ministres ivoiriens et maliens, rencontres avec les dirigeants économiques les plus influents du pays, moments d'échanges informels et visites des plus beaux sites algérois.

Nos hôtes, Sahbi Othmani, DG de NCA Rouiba, et Sami Agli, DG du groupe Agli, ont réussi à donner une image nouvelle de l'Algérie à tous les participants. Les nombreux échanges avec les décideurs locaux ont montré à tous les opportunités de ce pays en pleine mutation.

La prochaine rencontre se tiendra cet automne dans un pays d'Afrique subsaharienne que nous gardons encore secret, compte tenu de la compétition qui s'est engagée entre les nombreuses capitales souhaitant accueillir cet évènement. Les lauréats multiplient d'ailleurs les initiatives et rivalisent d'ingéniosité pour proposer un programme riche et haut de gamme afin de favoriser la candidature de leur propre pays.

Nul doute que les nouveaux lauréats de l'édition 2017, à paraître à l'automne, viendront renforcer ce réseau qui s'affirme comme un club unique et sans équivalent à l'échelle continentale, comptant à ce jour plus de 350 membres et couvrant la quasi-totalité des pays africains. ■



Déjeuner au Quai d'Orsay à l'invitation de Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères lors du 1er Choiseul Africa Summit à Paris, le 16 juin 2015



Pascal Lorot et Son Excellence Abdourahmane Cissé, ministre du Budget de la Côte d'Ivoire à Alger, le 13 mai 2017

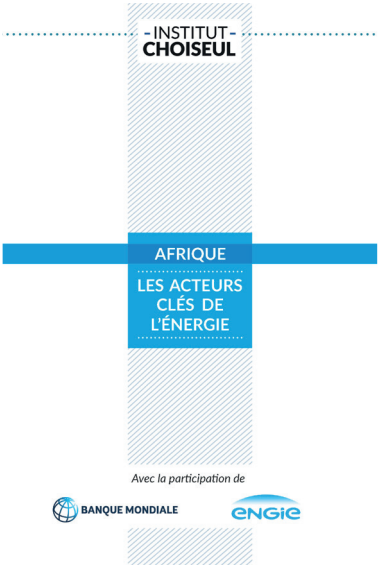
CLUB CHOISEUL AFRICA

À l'occasion de la parution de la dernière étude Choiseul-Havas, l'Institut Choiseul a organisé, dans le cadre du Club Choiseul Africa, un petit déjeuner-débat dédié au financement de la croissance africaine. Pour discuter de ces enjeux, une table ronde a été organisée et animée par Angélique Gérard, PDG de MCRA, autour de laquelle se sont assis :

Makhtar Diop, vice-président, Banque mondiale ;
Sahbi Othmani, directeur général, NCA Rouiba ;
Tidjane Deme, general partner, Partech Ventures.



Tidjane Deme, Sahbi Othmani, Makhtar Diop et Angélique Gérard durant le petit-déjeuner Choiseul-Havas du 11 juillet 2017



LES ACTEURS CLÉS DE L'ÉNERGIE

Réalisé avec le soutien de la Banque Mondiale et d'Engie, « Afrique : Les acteurs clés de l'énergie » est un panorama dédié aux personnalités africaines qui participent activement à l'essor du secteur énergétique en Afrique. Dirigeants d'entreprises performantes, d'institutions de premier plan, développeurs de solutions innovantes… Ce panorama a pour principal objectif d'identifier les acteurs africains du secteur énergétique les plus influents au niveau national, régional, continental, voire mondial.

“Pour que l'Afrique parvienne réellement à s'imposer dans l'économie mondiale, il faut relever le défi de l'électrification. Le continent dispose d'un atout majeur pour y parvenir : il est à l'aube d'une révolution énergétique verte sans précèdent. Cette étude, dédiée aux acteurs de l'énergie, est la preuve de l'engouement des acteurs pour ce secteur en plein essor. L'heure est à la concrétisation de nos engagements.”

Makhtar Diop, vice-président pour l'Afrique, Banque mondiale

CHOISEUL À PARIS /2-3 JUIN 2016









START-UP AFRICAINES

Dernièrement, l'Institut Choiseul a accompagné Paris & Co et la Ville de Paris dans leur stratégie de partenariat avec les acteurs clés du digital en Afrique.

Cette mission s'est matérialisée par la réalisation d'une étude sur l'état des lieux du numérique et de l'innovation au niveau continental, mais aussi par l'identification des 100 principaux animateurs de l'écosystème *start-up* en Afrique.





PAROLES DE LAURÉATS



SAHBI OTHMANI
Algérie
Directeur général de NCA-Rouiba

“ Nous souhaitions organiser cette rencontre en Algérie pour ouvrir le pays à l'occasion de cette prestigieuse tribune avec tous ces *leaders* africains qui vont faire l'avenir du continent. Cet événement s'inscrit parfaitement dans la dynamique qui doit continuer sa progression en Algérie. Aujourd'hui, en Afrique, la priorité est de se mettre au niveau en matière de gouvernance, de ressources humaines, de compétences, de management et en terme de règles du jeu. Ensuite, notre défi est d'ouvrir nos frontières car nous avons beaucoup d'avantages comparatifs entre pays africains et nous devons apprendre à exporter de manière gagnant/gagnant. ”

BRIDGETTE GASA
Afrique du Sud
Présidente-directrice générale de The Elilox Group



“ Le sommet d'Alger était structuré autour de grands thèmes générateurs de discussions entre les lauréats et les hommes et femmes d'affaires de la région et nous a permis de nous rapprocher, de partager des idées. Ce format doit perdurer et j'ai le sentiment que les échanges étaient encore plus fertiles cette fois-ci. Le sujet de la plénière principale, l'essor des champions panafricains, est d'une importance capitale pour moi car il garantit que l'initiative Choiseul s'ancre dans la durée. Nous devons nous assurer de la transversalité des futurs événements. Si le programme Choiseul 100 Africa veut s'assurer la réussite, il devra continuer d'entourer ces champions panafricains. ”



ANTA BABACAR NGOM BATHILY
Sénégal
Présidente-directrice du groupe Sedima

“ À l'occasion de ce sommet, je me suis rendu compte que l'Algérie est un pays africain dont nous sommes très proches au bout du compte. D'ailleurs je retiens un élément important : la prise de conscience que nous avons tous envie de monter des projets et de faire un *business* ensemble. C'est cela qui peut nous permettre également de travailler avec la France et l'Europe, par exemple, dans un respect mutuel. Nous avons compris qu'aujourd'hui, un pays africain seul ne peut rien réussir. Il nous faut considérer le continent comme un pays et seulement là, nous sommes beaucoup plus forts. ”

CHOISEUL AU CAIRE

22-23 JANVIER 2017



















CHOISEUL À ALGER

13-15 MAI 2017



















JUILLET 2017

12 — FINANCER LA CROISSANCE AFRICAINE



Publication de l'étude « Financer la croissance africaine à l'horizon 2022 : Perception des investisseurs internationaux », réalisée conjointement par l'Institut Choiseul et Havas Worlwide Paris.

11 — CLUB CHOISEUL AFRICA



Petit-déjeuner débat organisé avec Havas Paris autour du thème du financement de la croissance africaine.

Invités d'honneur :

Makhtar Diop, vice-président de la Banque mondiale, **Sahbi Othmani**, directeur général de Rouiba et **Tidjane Deme**, general partner chez Partech Ventures.

JUIN 2017

30 — GÉOÉCONOMIE



Publication du numéro 82 de la revue *Géoéconomie*.

MAI 2017

13-15 — CHOISEUL AFRICA



Cinquième édition du Choiseul Africa Summit, organisée à Alger autour des lauréats Choiseul 100 Africa .et de hauts dirigeants politiques et économiques.

10 — CHOISEUL 100

Dîner Choiseul 100 autour de **Michaël Fribourg**, PDG de Chargeurs, **Rodolphe Carle**, PDG De Babilou, **Céline Falco**, vice-présidente de Paris Inn Group, et **Nicolas Hazard**, président d'INCO.



10 — CLUB DIGITAL



Petit-déjeuner Choiseul avec **Franck Gervais**, directeur général de voyages-sncf.com pour des discussions autour de la thématique « Du *big data* au *smart data* ».

AVRIL 2017

21 — CLUB CHOISEUL

Petit-déjeuner autour de **Marguerite Bérard-Andrieu**, directrice générale Finances Groupe, Stratégie, Juridique du Groupe BPCE et n°1 du classement Choiseul 100 de 2017.

19 — COLLOQUE CHOISEUL MEDICEN



Colloque Choiseul Medicen au conseil régional d'Île de France, « Industrie de santé : Quelle indépendance stratégique de la France dans la compétition mondiale ? ».

7 CLUB ÉNERGIE



Déjeuner avec **Dominique Ristori**, directeur général Énergie à la Commission européenne autour du thème « L'Europe face aux enjeux énergétiques ».

4 CHOISEUL AFRICA



Dîner du Club Choiseul Africa avec **Saïd Ibrahimi**, directeur général de Casablanca Finance City Authority.

4 CLUB DIGITAL



Petit-déjeuner avec **Jean-Marc Patouillaud**, directeur général de Partech Ventures. La thématique abordée était : « Quelle différence entre les champions nationaux et internationaux ? Comment passer de l'un à l'autre ? ».

MARS 2017

31 CLUB SANTÉ

Petit-déjeuner autour de **Gilles Babinet**, Digital Champion pour la France à la Commission européenne. Les débats qui ont alimenté la rencontre étaient centrés autour du thème : « Santé, numérique et innovation : créer et développer les nouveaux industriels de la santé ».

15 CHOISEUL 100

Dîner Choiseul 100 autour de **Frédéric Mazzella**, n°1 du classement 2016 et **Marguerite Bérard-Andrieu**, n°1 en 2017.

14 CLUB CHOISEUL



Rencontre avec **Jean-Marie Messier**, cofondateur et associé de Messier Maris & Associés.

FÉVRIER 2017

3 CLUB SANTÉ



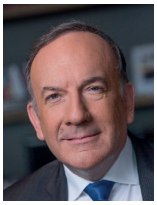
Petit-déjeuner avec **Louis Gallois**, président du Conseil de Surveillance de PSA Groupe autour du thème : « Transformer la recherche et l'innovation en matière de santé en un véritable projet industriel ».

2 CLUB DIGITAL

Petit-déjeuner autour de **Bruno Breton**, conseiller expert en stratégie digitale auprès de groupes industriels et de dirigeants politiques pour débattre de la problématique suivante : « La campagne présidentielle à l'heure du digital ».

JANVIER 2017

3 CLUB CHOISEUL



Rencontre avec **Pierre Gattaz**, président du MEDEF.

22& 23 CHOISEUL AFRICA

Quatrième édition du Choiseul Africa Summit, organisée au Caire autour des lauréats du classement et des personnalités politiques et économiques du pays et de la région..



18 CLUB SANTÉ

Avec **Jacques Lewiner**, professeur et directeur scientifique honoraire de l'École Supérieure de Physique et de Chimie Industrielles de la Ville de Paris.

REVUE DE PRESSE

LE FIGARO

15 juin 2017



Pascal Lorot, un été au Kazakhstan

SUCCÈS Le commissaire général de la France à l'Exposition internationale 2017 mêle l'action à la réflexion. Derrière son solide parcours, de nombreux horizons.

© MAYAMBA / LE FIGARO



Frédéric de Monicault
fdemonicault@lefigaro.fr

Une saison à Astana. C'est aujourd'hui ce qui attend Pascal Lorot, commissaire général de la France à l'Exposition internationale 2017, organisée pendant tout l'été au Kazakhstan. Quelque 115 pays sont présents et près de cinq millions de visiteurs attendus – du 10 juin au 10 septembre –, autour d'un événement programmé en alternance avec l'Exposition universelle.

La thématique retenue cette année, les énergies du futur, offre un bon moyen pour fédérer à la fois les décideurs publics, les multinationales et les acteurs de la recherche. Signe de cette alliance, plusieurs partenaires de poids appuient la délégation tricolore : Total, PSA, Saint-Gobain, Veolia, Vicat, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe)… Troisième investisseur étranger au Kazakhstan, la France mise clairement sur ce rendez-vous pour faire valoir ses atouts.

Nommé au printemps 2015 par François Hollande, Pascal Lorot remplit de nombreuses cases pour exercer cette fonction de leadership. A commencer par son profil résolument international : l'intéressé vient à peine de dépasser 25 ans quand il est choisi comme patron de la BNP à Moscou. Plus tard, il est aussi conseiller de Jacques Attali à la Banque européenne de reconstruction et de développement (Berd). Et encore plus tard, « chief economist » de Total. Si on ajoute encore une expérience au sein du cabinet d'Edmond Alphandéry, alors ministre de l'Economie, et un poste de commissaire à la Commission de régulation de l'énergie (CRE), la liste s'étoffe au service d'une carrière bien remplie et surtout loin d'être terminée.

Enjeux internationaux

« C'est vrai, ce parcours prête à une analyse à double tranchant, souligne le titulaire d'un double doctorat (économie, science politique), *certains y verront un côté touche à tout, tandis que je préfère insister sur la cohérence. Il a fallu pu suivre ma voie.»* Autrement dit, de belles opportunités se sont enchaînées où Pascal Lorot a pu concilier son goût pour le grand large, son tropisme pour l'énergie et son appétence, pêle-mêle, pour l'histoire, la géopolitique et la gestion des grands équilibres à l'échelle de la planète. Autant de domaines qui ont sous-tendu la création de l'Institut Choiseul, il y a une quinzaine d'années, un think-tank dédié aux enjeux internationaux et aux leaders de demain. *« Notre but n'est pas tant de présenter nos travaux au grand jour que de poser les idées auprès des cercles d'influence pour être plus efficace dans l'action. Nous ne remplissons pas une mission de service public mais nous avons cette vocation à servir l'intérêt général. »*

Bio EXPRESS

1960 Naissance à Clichy-la-Garenne (Hauts-de-Seine).
1990 Conseiller de Jacques Attali, à la Berd.
1993 Conseiller au cabinet d'Edmond Alphandéry.
1995 Directeur des études économiques de Total.
2000 Création de l'Institut Choiseul.
2003 Commissaire à la Commission de régulation de l'énergie.
2017 Commissaire général de la France à l'Exposition internationale, au Kazakhstan.

Continent africain

Pascal Lorot n'est pas né fils d'arc-chevêque et, sans ostentation, il se réjouit de participer ainsi à l'animation du débat. Ses interventions sont souvent ancrées sur le papier, comme en témoigne une vingtaine d'ouvrages publiés en vingt-cinq ans. Le premier était très ciblé, consacré aux zones franches, tandis que celui actuellement en projet brasse plus large, centré sur la place de la France à l'internationalisation. Pour accompagner les trois prochains mois à Astana, une série de livres sont venus garnir la malle : *« La lecture a toujours été une passion, avec un goût prononcé pour l'histoire, mais pas seulement. Quelque les polars historiques ne renvoient pas à un univers si éloigné ! »* Pas d'autre inclination particulière n'est mise en avant mais il est vrai qu'une famille nombreuse se révèle déjà solidement chronophage.

Le commissaire général de la France ne dit pas ce qu'il fera à la rentrée quand l'Exposition internationale aura refermé ses portes mais l'Institut Choiseul constitue un bon support. Ces dernières années, le think-tank a tissé des liens privilégiés avec l'Afrique en cherchant notamment à présenter en Europe les dirigeants économiques qui montent de l'autre côté de la Méditerranée : *« Le développement des interactions avec le continent africain est crucial pour l'essor de la planète tout entière. Cela implique forcément de nouveaux modes de réflexion dans les pays occidentaux. En France en particulier, nous sommes encore prisonniers d'une vision un peu archaïque de l'Afrique. »* Sous-entendu : une certaine condescendance, quand il ne s'agit pas d'une vision dominatrice pure et simple. Or ce prisme doit être renversé : Pascal Lorot fait part de ses échanges avec de nouveaux jeunes leaders africains issus de la société civile *« aujourd'hui méconnus en Europe mais qui mériteraient à l'être, car en capacité de tisser des passerelles entre nos deux régions ».*

Son parcours aurait pu le conduire vers la politique mais cet exemple de la méritocratie s'en est peut-être toujours un peu mêlé : *« En fait, je ne m'définis pas comme membre d'un camp, j'ai surtout suivi des figures, comme Jacques Attali avec ses fulgurances et, peu à peu, j'ai pu constater que le pouvoir aujourd'hui tellement décrié est aussi une façon de faire évoluer la société. »* ■

« Je ne me définis pas comme membre d'un camp, j'ai surtout suivi des figures, comme Jacques Attali avec ses fulgurances et, peu à peu, j'ai pu constater que le pouvoir aujourd'hui tellement décrié est aussi une façon de faire évoluer la société. »

Le Journal du Dimanche

14 janvier 2017



Jean-Louis Borloo, ancien ministre, président d'Energies pour l'Afrique ; Yves-Justice Djimi, avocat à la cour, coprésident d'AfricaFrance Afrique du Sud ; Jack Lang, ancien ministre, président de l'Institut du monde arabe ; Pascal Lorot, président de l'Institut Choiseul

La France a besoin de l'Afrique

Sans l'Afrique, il n'y aura pas d'histoire de France au XXIe siècle », écrivait en 1957, dans *Présence française et abandon*, François Mitterrand, alors ministre de la Justice. Soixante ans après, le prochain président en aura-t-il conscience au moment de son entrée à l'Elysée en mai 2017 ?

Jusqu'à François Hollande, tous les présidents de la Ve République avaient fait de la présence française en Afrique une des priorités de leur politique étrangère. Récemment, un chef d'Etat africain de passage à Paris déclarait : *« La France est en train de perdre l'Afrique. »* En 1985, la France représentait 15 % des parts de marché sur le continent et la Chine, 5 %. Vingt ans après, les proportions sont les mêmes… mais inversées.

Pourtant, parmi les grandes nations, la France est, avec l'Angleterre, la plus proche – par l'histoire, la langue et la géographie – de l'Afrique. Mais aujourd'hui, elle peine à définir une stratégie claire à l'égard du continent, à l'inverse d'autres puissances telles que la Chine, l'Inde, le Japon, voire l'Allemagne. Ces pays ont lancé des projets d'ampleur en Afrique, comme le Japon qui prévoit d'investir 30 milliards de dollars en trois ans.

Paris peine à s'adapter à la nouvelle donne de la mondialisation. Pour autant, ce déclin n'est pas irrémédiable. Une impulsion nouvelle peut être engagée à la faveur de l'élection présidentielle.

« Une impulsion nouvelle peut être engagée à la faveur de l'élection présidentielle »

Pour « regagner » l'Afrique, la France doit reprendre les terrains culturels par la langue, économiques par les investissements, et humanistes par la gestion des réfugiés.

En 2050, l'Afrique devrait compter près des trois quarts des francophones dans le monde. Albert Camus disait : *« Ma patrie, c'est la langue française. »* Les opportunités culturelles de rapprochement sont nombreuses : Espace économique francophone, Erasmus francophone, Francophone Tech, etc.

Tous nos investissements doivent viser le renforcement de l'intégration régionale, le décollage des échanges intra-africains, la promotion du tissu économique local (90 % des entreprises africaines sont des PME), et surtout l'avenir : l'éducation et la formation professionnelle, alors que 60 % des Africains ont moins de 30 ans.

Enfin, l'Afrique présente une importance capitale pour la France dans sa relation avec l'Europe, en panne de vision face à la crise des réfugiés. Un plan Marshall pour le continent est essentiel : industrialisation, transformation agricole, infrastructures de transports, et enfin, électrification. L'électrification de l'Afrique est la priorité absolue : elle conditionne l'accès à l'eau, l'éducation, la santé, l'emploi et la sécurité.

L'élection présidentielle de mai 2017 devrait permettre à la France de reprendre un rôle de précurseur en Afrique, dans l'espace francophone et en Europe pour retrouver la maîtrise de sa vocation universelle. ●

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

France 2 TÉLÉ MATIN

8 juin 2017



Pascal Lorot s'exprime dans un reportage de Télématin dédié à l'exposition internationale à Astana et présente le pavillon français, dont il est le commissaire général.

African BUSINESS

juin 2017

Pascal Lorot se confie sur les enjeux de l'Institut Choiseul et ses relations au continent Africain

« Lorsque les jeunes élites africaines et européennes se réapproprieront la relation entre les deux continents, il en sera fini de la France-Afrique et de tous ses travers ! Nous aurons enfin des relations équilibrées entre décideurs. »



DÉCIDEURS ENTRETIEN

PASCAL LOROT

Président et fondateur de l'Institut Choiseul

La jeunesse africaine crée les champions de demain

Le fondateur de l'Institut Choiseul, qui publie un classement des 100 talents africains de demain, livre ses analyses et sa vision à l'égard de la jeunesse entrepreneuriale africaine. Elle transforme des structures familiales en grands groupes compétitifs.

Entretien avec Hichem Ben Yaâla et Guillaume Weill-Raynal

Comment se porte Choiseul ?

Choiseul est une structure indépendante, non-partisane, ni gauche ni droite, qui est pionnière aujourd'hui à structurer une connaissance de l'Afrique, pour permettre à des leaders africains qui sont au cœur du pouvoir économique ou politique d'émerger, d'être connus, reconnus, et d'élargir une base spectorielle et régionale à l'échelle du continent.

Comment s'est produite cette évolution ?

Choiseul est à l'origine une structure indépendante basée à Paris, tournée notamment vers l'excellence économique, transnationale, et les problématiques de gouvernance. Les nombreux événements que nous organisons sur Paris ont eu un effet un peu grisonnant sur une trajectoire de développement sur l'Afrique : des réunions sous forme de petit-déjeuner, de déjeuner et de dîners, qui permettent à des gens qui n'en ont pas forcément l'habitude de se rencontrer, de se découvrir et d'échanger sur des problématiques économiques et très légères.

En tant que président de Choiseul, j'ai pu, ainsi, rencontrer, ma toile tous les membres du gouvernement français, tous les patrons du CAC 40, la plupart des patrons des 120 premières entreprises cotées à Paris, nos sources ouvertes, aussi, sur Bruxelles, sur un grand nombre de commissaires européens et de directeur généraux de la Commission.

Nous sommes dans le «fluide» bruxellois à un très haut niveau. Nous sommes aussi sur des sujets sur questions digitales, sur les questions énergétiques, sur les questions de santé, etc. Et nous avons aussi créé le Choiseul 100, il y a quelques années. C'est un lieu où essaye de connaître, d'identifier les cent jeunes talents économiques de demain qui auront, comme du pouvoir économique français, et qui durant le reste de notre vie, pour des questions de génération en Age. C'est un monde en fonction d'une référence à cette création, nous cognaissons quatre fois par an des dîners, dans un lieu prestigieux, où nous réunissons les lauréats de ce classement sur lesquels qu'il le capitalisme français de soit une erreur.

Il comment s'est opéré ce basculement vers l'Afrique, et matière de connaissance ?

A titre personnel, j'ai très jeune aimé l'Afrique. J'y ai voyagé quand j'étais jeune, et j'ai été également amené à y travailler : comme conseiller du ministre de l'Economie et des finances, j'ai eu vaillé sur la dévaluation du CFA en 1994, quand l'état chef économie la chez Total, j'ai travaillé sur la stratégie marketing des groupes à l'échelle du continent ainsi que sur l'exploitation pétrolière dans la golfe de Guinée.

Et puis, j'y ai rencontré des gens avec lesquels je me suis associé en amitié « si l'on peut dire. C'est donc un continent que je connais très bien et dont on a parlé en France et en Europe – et pire encore aux Etats-Unis – que de manière très réductrice, à propos des problèmes de gouvernance, d'instabilité, de pandémies, de santé publique, etc., que ne reflètent qu'une partie de la réalité.

L'Afrique que je connais et que j'ai voulu mettre en avant est différente. Elle est faite de toute une nouvelle génération de jeunes et de filles qui, pour certains, entreprennent des entreprises familiales et en font des champions nationaux, voir même bien formés à la tête de grands groupes africains nationaux, qui deviennent panafricains et s'étendent à l'échelle du continent, ou ont une intelligence propre et ont créé leur start-up, leur business model, et sont en train de construire des groupes d'importance.

J'ai voulu montrer cet « être visage de l'Afrique, dans cette jeunesse dont la tranche d'âge se situe entre 25 et 42 ans, dans ce capital humain, dans cette richesse faite d'hommes et de femmes qui sont en train de bouleverser complètement l'Afrique, qui sont en train de prendre le pouvoir économique et de montrer que l'Afrique a une capacité par elle-même à se développer et à en tirer de compétitif le meilleur d'un point de vue économique à l'échelle du continent et à l'échelle du monde. C'est la démarche que j'ai mené le choix de ce classement Choiseul 100 Afric.

Quelle a été la méthodologie ?

Nous avons cherché à identifier les « 100 + 100 » – les 200 jeunes leaders économiques de demain – qui font l'économie africaine et qui la feront encore plus après-demain. Comme pour le classement français, nous avons eu une méthodologie sérieuse. Nous ne choisissons pas en fonction de buzz du temps mais en fonction de critères objectifs tels que la réputation, l'influence, le poids économique, etc. qui ont été validés par un cabinet de chasseurs de tête de la place de Paris.

Par cette base, nous avons effectué une recherche pendant à peu près un an et demi. Deux de nos collaborateurs ont identifié quasiment 1 200 profils ! Nous les avons passés à la toute de notre méthodologie pour ressortir les 300 qui comptent et la deuxième centaine qui arrive juste après. Ce classement – il est aujourd'hui largement diffusé à l'échelle du continent – constitue un marqueur « des nouvelles élites économiques africaines, qui partent de partout un mais qui très positif ne se contentent en plein développement.

Quelle est votre vision générale et votre originalité par rapport à ce qui existe ? Beaucoup de gens travaillent sur l'Afrique...

Oui, il y a beaucoup de choses mais qui ont pour ambition de savoir les intérêts de certains pays, de certains groupes, etc. Notre actualité est indépendante, neutre, sans ambitions particulières ou autre. Nous n'avons pas d'autre objectif que de porter un message

Le nouvel Economiste

12 juin 2017

« Le pavillon de la France a vocation à servir de vitrine mais aussi de caisse de résonance à cette capacité de notre pays à apporter des réponses aux défis énergétiques. L'Exposition ouvrira ses portes le 10 juin et les refermera le 10 septembre 2017. »



Entretiens

DÉJEUNER AVEC
Mahathir Mohamad
Ancien Premier ministre de Malaisie

"La liberté a ses limites"

À 91 ans, l'un des dirigeants autoritaires les plus controversés passe ses années de retraite à tenter de remverser ses successeurs

JAMIL ANDERLINI, FT

À VOIX HAUTE
Pascal Lorot
Commissaire général de la France à l'Exposition internationale d'Astana au Kazakhstan

"Astana, capitale du changement de modèle énergétique mondial"

PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE PLASSART

Le Kazakhstan, une puissance régionale

Le Kazakhstan très convoité dans son environnement

Malgré l'éloignement et l'absence d'histoire commune, l'empreinte économique française y est donc relativement forte, ce qui nous donne un poids politique non négligeable"

Chiffres clés

Bio express
Expert en géostratégie

TV الشروق

13 mai 2017



Pascal Lorot était l'invité du 20h algérien sur la chaîne E-Chourouk présenté par Rym Amari, à l'occasion du lancement du Choiseul Africa Summit à Alger.

l'Opinion

« Le Kazakhstan a dépensé sans compter pour organiser cet événement inauguré en grande pompe le 9 juin. Même si aucun chiffre n'a été révélé, on estime entre 3 et 5 milliards de dollars le coût de cette exposition internationale qui doit accueillir au moins deux millions de visiteurs d'ici sa fermeture, le 10 septembre. »

5 juillet 2017



Si les Français bénéficient d'une belle image auprès de leurs partenaires kazakhs, ils doivent encore renforcer et accélérer leurs liens politiques avec eux

Au Kazakhstan, la France se met sur son 31 pour l'Expo Astana 2017

Promo

Claude Leblanc

city news newspaper

22 janvier 2017

« En organisant des évènements prestigieux ainsi que des rencontres informelles entre les grands dirigeants de Paris, Bruxelles ou du continent africain, en diffusant ses publications parmi les preneurs de décision et les leaders d'opinion, l'Institut Choiseul nourrit les décisions politiques et économiques. »

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.

En étant un identificateur de talent à travers notamment le *Choiseul 100* et le *Choiseul 100 Africa*, l'Institut Choiseul contribue activement à l'émergence d'une jeune génération de dirigeants reconnus au niveau international.

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

Directeur de la publication :
Pascal Lorot

Comité éditorial :
Pascal Lorot
Jean-François Daguzan
Gérard Bonos
Louise Péroche
Christian Gambotti
Charlène Colloca

Contributeur :
Agence Lanostra
Conseil en communication

ILS NOUS FONT CONFIANCE





Le futur se construit avec Vicat

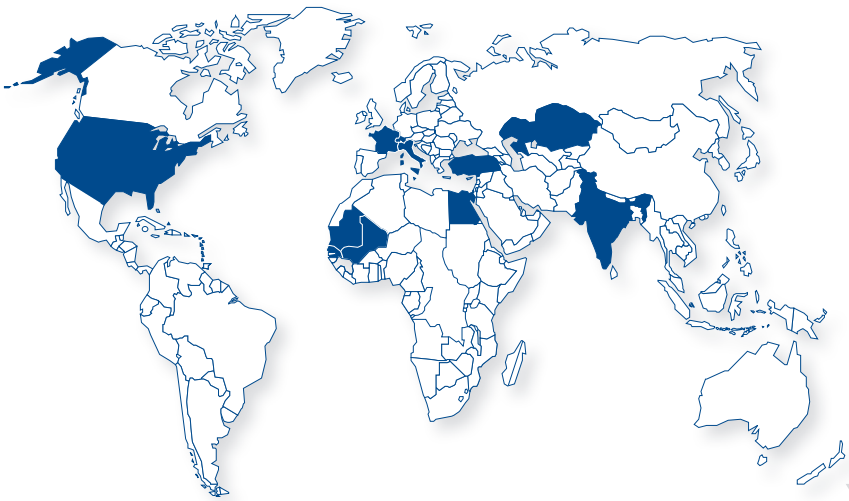
Cimenterie de Bharathi Cement, Andhra Pradesh, Inde

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

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

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

UN GROUPE INTERNATIONAL



VICAT ▸ POUR CONSTRUIRE ENSEMBLE

www.vicat.fr