

CHOISEUL MAGAZINE

5



DOSSIER

**RETOUR SUR LE
CHOISEUL AFRICA SUMMIT ABIDJAN**

TONY ESTANGUET

ENTRETIEN

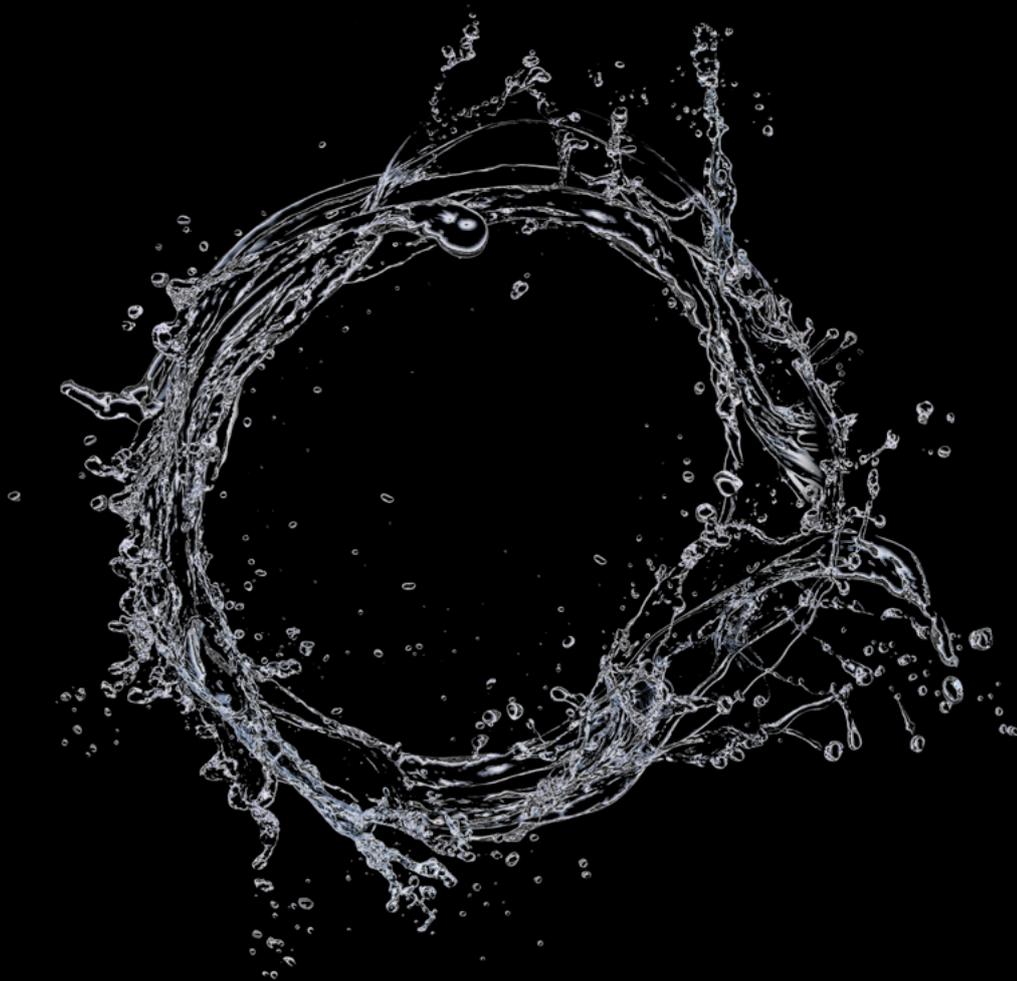
« De la scène aux coulisses de l'olympisme »

AVEC AUSSI

LE PORTRAIT DE FLORENCE VERZELEN

Les tribunes de Gianmarco Monsellato, Sophie Breuil & Mathias Vicherat
Un focus sur le lancement du Club Choiseul Intelligence Artificielle

& TOUTE L'ACTUALITÉ CHOISEUL



Accélérateur de solutions

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

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

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

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

A propos de Taj

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

A propos de Deloitte

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

L'ÉDITO

DE PASCAL LOROT



Vous avez entre les mains la cinquième édition du *Choiseul Magazine* qui, je l'espère, saura nourrir les esprits (reposés, pause estivale oblige) de chacun et vous fera découvrir de nouveaux horizons.

Vous le savez, l'Institut Choiseul a une ambition principale : vous permettre de décrypter un monde en profonde transformation, et donner finalement à chacun des points de repères dans ce « nouveau monde », qui commence à poindre et dont on ne perçoit aujourd'hui encore que les contours flous. Une chose est sûre : les mutations que nous vivons tous, qu'elles soient politiques, économiques ou encore technologiques, transforment radicalement les paradigmes qui dominaient jusqu'alors, sur la scène internationale. Face à un récit qui manque

parfois de sens, face à une « histoire pleine de bruit et de fureur », comme l'exprime avec force Macbeth dans sa tirade, la mission de l'Institut Choiseul est d'autant plus essentielle qu'elle permet à chacun de disposer d'outils pour faire un pas en avant dans ce monde qui vient.

Soyez rassurés, chers amis : nous pouvons à coup sûr compter sur les talents et jeunes leaders révélés par l'Institut pour imaginer ensemble de nouveaux horizons, en France mais pas seulement. Vous le savez, à travers le Choiseul 100 Africa, l'Institut Choiseul a fait sienne la mission de mettre chaque année à l'honneur les jeunes dirigeants économiques qui transforment le continent africain et le propulsent vers demain. Ce sont ces forces vives que nous avons réunies à Abidjan en mai dernier à l'occasion du Choiseul Africa Summit, un moment unique et riche en partage que nous vous invitons à revivre dans ce numéro.

En filigrane de l'ensemble de ces actualités et activités se dessine un objectif majeur que nous portons chaque jour : créer du lien, toujours plus de lien, entre chacune et chacun d'entre vous. Acteurs économiques, institutionnels, membres de la société civile : nous gagnons tous à échanger, à nous rencontrer et à partager nos analyses pour mieux décrypter -ensemble- les grandes tendances qui transforment nos différents secteurs d'activité.

Une fois de plus, de nombreux amis de l'Institut Choiseul ont contribué à façonner cette nouvelle édition du *Choiseul Magazine*, et je les en remercie chaleureusement.

Merci enfin à vous tous, chers lecteurs, amis et partenaires, pour votre fidélité. La balle est désormais dans votre camp : à vous de commenter, partager et faire vivre ce bel Institut qui est avant tout le vôtre !

SOMMAIRE



6



8



20

6 ENTRETIEN AVEC
TONY ESTANGUET

8 PORTRAIT DE
FLORENCE VERZELEN

10 LE LIVRE DE
ARNAUD DUBIEN

13 LES TRIBUNES CHOISEUL
Avec
GIANMARCO MONSELLATO
SOPHIE BREUIL
MATHIAS VICHERAT

20 DOSSIER : CHOISEUL
AFRICA SUMMIT

*L'esprit Choiseul Africa : une jeune
génération de leaders économiques
au service de l'avenir de l'Afrique*

PASCAL LOROT

Abidjan, un événement de référence

LETICIA N'CHO TRAORE

Parole de lauréats avec :

**ISMAËL BARMOU, ROSE MUTU-
RI, DENNIS MAKORI, MOHAMED
EL DAHSHAN, BRIDGETTE GASA,
SHAHIM ISMAËL, RAKIF BOUSSA**

Galerie de photos



28



30



32

28 FOCUS

ÉTUDE ANNUELLE RÉALISÉE PAR L'INSTITUT CHOISEUL & HAVAS PARIS

*« Financer la croissance africaine à l'horizon 2023 : perception des investisseurs internationaux »
Focus sur l'innovation et les nouvelles technologies*

30 LANCEMENT DU CLUB CHOISEUL INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

AXELLE LEMAIRE

Global Head of Terra Numerata

ALEXANDRA DUBLANCHE

Vice-président du développement économique de la Région Île-de-France

GUIREC LE LOUS

Président d'UrgoTech, start-up du Groupe Urgo

32 VUE DU MONDE

*L'Iran après le 8 mai 2018 :
Un choc révélateur, un saut vers l'inconnu*

MICHEL MAKINSKY

36 GÉOÉCONOMIE

Écomobilité : faut-il croire à l'hydrogène ?

MICHEL GARDEL

42 REVUE DE PRESSE

44 L'AGENDA CHOISEUL



De la scène aux coulisses de l'olympisme

Triple champion olympique de canoë slalom, porte-drapeau de la délégation française aux Jeux olympiques de Pékin en 2008, **Tony Estanguet** est une véritable figure du sport français. Athlète engagé et impliqué, il milite pour l'obtention des Jeux olympiques de Paris dès février 2015 avec la remise d'une étude d'opportunité pour une candidature parisienne. En avril de cette même année, il prend la co-présidence du comité de candidature. Suite au vote favorable du CIO à Lima le 13 septembre 2017, il est nommé Président du comité d'organisation des Jeux Olympiques de Paris 2024. Tony Estanguet est également titulaire d'un mastère de l'ESSEC. Il est lauréat du *Choiseul 100*.

Gérard Bonos : Nous sommes à six ans maintenant des Jeux de Paris. Où en est-on ?

Tony Estanguet : Paris 2024 avance sur de bons rails ! Après la victoire à Lima le 13 septembre 2017, nous nous étions fixés plusieurs chantiers prioritaires pour 2018 pour que nous puissions avancer après sur des fondations solides : la constitution de l'équipe de direction, la finalisation du choix des sites de compétition, la mise en place de notre programme de partenariat, notre stratégie héritage, c'est-à-dire l'impact que pourront durablement laisser les Jeux de Paris 2024. Un an après, j'ai le sentiment qu'on a élevé l'ambition. La revue complète du projet nous a permis de neutraliser les risques budgétaires qui avaient été identifiés, tout en renforçant l'héritage que laisseront les Jeux en termes d'infrastructures. Le chantier est immense. Les Jeux de Paris 2024 seront le plus grand événement jamais organisé par notre pays. Nous devons être à la hauteur de la formidable opportunité que représente ce projet pour notre pays.

G.B. : Est-ce que les pouvoirs publics sont toujours aussi investis, comme au moment de la candidature, selon vous ?

T.E. : Depuis le lancement de la candidature, l'unité des acteurs publics a été une des clés de la réussite de Paris 2024, après de multiples tentatives et 100 ans d'attente. Et c'est grâce à cette unité que nous pourrions organiser des Jeux d'exception. Notre ambition dépasse le seul cadre de l'événement. Nous voulons aussi organiser des Jeux durables, responsables, qui auront un impact sur la place du sport dans notre société et qui mobiliseront tous les Français. Les Jeux c'est le projet de tout un pays. Sans l'investissement total de l'Etat, de la Ville de Paris, de la Région Île de France et de l'ensemble des collectivités, notre ambition ne pourrait pas se concrétiser.

G.B. : Il y a plusieurs débats concernant les priorités en termes d'infrastructures à réaliser. Êtes-vous inquiet ?

T.E. : La force de Paris 2024 est de s'appuyer sur 95%



d'équipements déjà existants ou temporaires. Quand les Jeux d'Athènes, Londres ou Rio avaient en moyenne une dizaine d'équipements de compétition à construire, Paris n'en aura qu'un : le Centre aquatique olympique qui sera bâti en Seine-Saint-Denis, là où il y a un besoin réel d'infrastructure (un enfant sur deux entrant en 6e ne sait pas nager dans le département). Au final, les Jeux permettront de léguer à ce territoire une dizaine de nouveaux bassins qui bénéficieront à toute la population. Les Jeux permettront également de créer plus de 4 000 logements avec le village olympique et le village des médias, qui seront ensuite destinés à la population en Seine-Saint-Denis, où, là encore, la demande n'est pas satisfaite.

G.B. : La récente victoire de l'équipe de France de football au mondial peut-elle vous aider pour continuer à mobiliser les responsables politiques comme le grand public autour des Jeux de Paris 2024 ?

T.E. : Les acteurs publics sont étroitement engagés à nos côtés depuis déjà plusieurs années. Tous mesurent pleinement l'opportunité extraordinaire que représentent les Jeux pour la France. La victoire de l'équipe de France de football en Coupe du monde est venue rappeler l'extraordinaire pouvoir du sport. Elle symbolise la France qui gagne et cela nous fait un bien fou ! C'est incroyable de voir à quel point le sport peut rendre les gens heureux. Il a ce pouvoir universel de rassembler autour de valeurs positives. Nous avons bien sûr l'ambition de recréer ces moments de liesse, de célébration, à l'occasion des Jeux de Paris 2024. Nous voulons partager des Jeux festifs, populaires avec les Français et les spectateurs du monde entier que nous accueillerons dans notre pays.

TONY ESTANGUET

G.B: Beaucoup de sites seront installés en Seine-Saint-Denis. Avez-vous le sentiment que les JO vont pouvoir changer positivement et en profondeur ce département aux multiples difficultés sociales comme économiques ?

T.E: C'est notre leitmotiv. Nous voulons des Jeux spectaculaires, mais également utiles pour ce territoire qui accueillera près de 80% des compétitions. Les Jeux doivent être un formidable accélérateur de changements pour ce territoire en plein développement. Au-delà des infrastructures nouvelles, comme le centre aquatique ou les logements des futurs villages olympiques et médias, qui seront implantées sur ce territoire, les Jeux vont permettre de créer de nouvelles opportunités en matière d'emploi, de former des populations aujourd'hui éloignées du marché du travail (NDLR : une cartographie des emplois créés par les Jeux est actuellement en cours afin de faire coïncider l'offre et la demande), de désenclaver certains territoires grâce à de nouveaux aménagements urbains, de faciliter l'accès à la pratique sportive avec la mise à disposition de nombreux équipements de proximité, de réhabiliter des zones polluées en nouveaux espaces verts. On y travaille dès aujourd'hui, au quotidien.

G.B: Depuis Londres 2012, les Jeux Paralympiques mobilisent plus de public qu'auparavant mais les médias continuent de leur consacrer une bien plus faible part d'antenne et sur des chaînes secondaires. Paris 2024 peut-il avoir une quelconque influence pour améliorer les choses en ce domaine ?

T.E: La diffusion des Jeux Paralympiques à la télévision connaît depuis Londres 2012 une progression spectaculaire, en France comme à l'international. Mais au-delà de la diffusion de l'événement, les Jeux Paralympiques représentent une formidable opportunité de faire bouger les lignes dans notre société. Avec Paris 2024, nous travaillons autour de trois objectifs majeurs : le développement de la pratique sportive pour tous sur l'ensemble du territoire ; le changement de regard sur les personnes en situation de handicap ; l'amélioration de l'accessibilité. Là encore, les défis sont immenses et la mobilisation de tous les acteurs sera déterminante pour améliorer durablement la prise en compte du handicap en France.

G.B: Avez-vous commencé votre « chasse aux sponsors » et êtes-vous confiant dans la capacité d'arriver au milliard d'euros que vous souhaitez ?

T.E: Nous avons annoncé notre premier partenaire, le Groupe BPCE, un an seulement après la victoire de Lima. Le Groupe BPCE et tous les autres partenaires économiques qui s'associeront à Paris 2024, sont des acteurs clés pour la concrétisation de nos ambitions. C'est notamment grâce à leur investissement que nous avons un modèle de financement à 97% privé. Mon ambition est de composer une « dream team » des entreprises françaises, de rassembler



Tony Estanguet présente les objectifs de Paris 2024, à l'occasion du dîner Choiseul 100 du 15 mars 2018

le meilleur de la France. Les Jeux sont une occasion historique de valoriser dans le monde entier les savoir-faire français et d'engager tout un pays autour d'un projet fédérateur. La preuve : 92% des 15-25 ans soutiennent les Jeux.

G.B: On a le sentiment que « l'esprit olympique » est moins présent depuis les années 90 où la partie financière a pris le pouvoir. Même si c'est une réalité incontournable, espérez-vous que Paris 2024 puisse redonner vigueur à ce souffle venu de l'Antiquité ?

T.E: Pour avoir participé à quatre Olympiades, puis vécu les Jeux de Rio 2016 en campagne, je n'ai pas le sentiment que l'esprit olympique soit moins présent qu'auparavant. Il suffit de voir l'envie des athlètes du monde entier de prendre part aux Jeux, ou de partager l'engouement de tout un pays pour ce projet, pour constater que l'Olympisme et ses valeurs n'ont pas d'équivalents. La magie opère toujours. Mais mon ambition est d'aller un cran plus loin, de faire rêver, de surprendre. Je veux que les milliards de personnes qui suivront les Jeux de Paris 2024 aient des étoiles dans les yeux. Nous allons faire sortir le sport des stades, organiser des compétitions en plein cœur de Paris, et vous réserver plein d'autres surprises !

G.B: Que va-t-il rester de l'héritage de Paris 2024 selon vous ?

T.E: Dès l'origine du projet, notre ambition a été guidée par la volonté de proposer un événement inoubliable, et de laisser un héritage durable. Nous voulons qu'il y ait un avant et un après Paris 2024. Au-delà des infrastructures nouvelles, les six ans qui nous séparent des Jeux vont nous permettre, avec l'aide des acteurs publics, de développer la pratique sportive pour tous, de placer le sport au cœur de notre société dans des domaines comme la santé, l'éducation, l'excellence environnementale... Il faut que 10, 15 ans après Paris 2024, on puisse se retourner et se dire que nos Jeux auront été un accélérateur. ■

Propos recueillis par Gérard Bonos.

Florence Verzelen, le parcours d'une enfant du siècle

Florence Verzelen, Directrice générale adjointe à Dassault Systèmes



Florence Verzelen est lauréate du Choiseul 100

Au premier regard, elle fait penser à une héroïne sortie tout droit d'une comédie romantique anglaise. Elle a ce charme indéfinissable d'un personnage de *Coup de foudre à Notting Hill* ou de *Quatre mariages et un enterrement*. Solaire, Florence Verzelen prend la vie à bras le corps, sans doute ce qui explique une carrière déjà riche d'expériences. Une propension à toujours voir le bon côté des choses signe sa confiance en la vie. Preuve, ce nouveau défi en quittant l'énergie, secteur où, par ses études, elle était dans son jardin, pour le secteur de la High Tech en rejoignant Dassault Systèmes au début de cette année.

L'aventure est aussi ce qui vient à l'esprit quand on écoute son parcours. Mais d'abord, il y a l'école Polytechnique et, ensuite, la prestigieuse « Ecole nationale supérieure des Mines de Paris » ; en disant simplement « les Mines », on sait qu'on a affaire à l'élite de l'élite en matière d'ingénieurs, l'école n'accepte que quinze candidats sur le millier qui postule. À l'X elle faisait partie des seules 15% d'élèves femmes. Aux Mines, elle est la seule de sa promo : « le pourcentage est respecté » ; elle sourit.

Ingénieure, Florence Verzelen s'est toutefois spécialisée dans l'économie et la finance. C'est donc tout naturel-

lement que son premier job, en 2002, elle le trouve à la Société Générale en rejoignant les équipes basées à New York, patrie incontestée de la finance sous toutes ses formes. La jeune Florence a le coup de foudre pour « Big Apple » et le job : « J'ai tout de suite adoré cette ville, la fantastique énergie qui s'en dégage est communicative. Et la banque d'affaires est un secteur super intéressant, même si ça va vite, très vite ». Elle y restera un an, mais l'entre-soi du monde de la Finance avec le fric comme principal « driver », ne lui suffit pas comme horizon. Alors elle rentre en France et rejoint pendant un an le grand magasin Le Printemps, propriété à cette époque du groupe Pinault Printemps Redoute, devenu Kering depuis. Mais l'État, à qui elle « doit des années », comme on dit, pour prix de sa scolarité, se rappelle à son bon souvenir.

L'usage veut que le premier poste qu'on occupe comme corpsard des Mines vous envoie dans une direction régionale. Mais l'international manquerait trop à Florence Verzelen. Elle rejoint Bruxelles et sa Commission Européenne. Dans un premier temps, sa formation et son champ de compétences la dirigent tout droit vers des dossiers techniques. Parmi ses souvenirs, elle retient les quotas textiles avec les Chinois. En apprenant leur langue qu'elle parle correctement « pour mieux les comprendre de

“ À l'X elle faisait partie des seules 15% d'élèves femmes. Aux Mines, elles est la seule de sa promo : « le pourcentage est respecté » ... ”

l'intérieur et anticiper leurs façons de fonctionner ». Elle est comme ça la jeune Florence : un pays, une langue. C'est ainsi qu'outre l'anglais et l'allemand, elle peut s'exprimer aussi en arabe et en russe. En attendant d'apprendre ces deux autres langues lors de ses prochaines aventures, elle négocie ferme. « Il faut faire comme eux, ne rien lâcher ». L'idée étant de gagner du temps jusqu'à ce qu'ils montent en gamme et, dans le même temps, limiter la casse en Europe. Elle restera deux ans, se faisant les armes dans ce maelström aux vingt-sept nationalités qui la ravit chaque jour, heureuse de la dynamique qu'imprime ce mélange de cultures si enrichissant.

Ensuite, nouveau baptême du feu et pas des moindres,

FLORENCE VERZELEN



Florence Verzelen, le 5 juin 2018 à Guangzhou, lors du 3D Experience Forum de Dassault Systèmes en Chine

la Direction générale de la Concurrence et les puissants lobbys qu'on ne peut affronter qu'avec « des flingues de concours », comme dirait Audiard. Le souvenir inoubliable pour Florence reste l'affrontement avec Microsoft, qu'elle réussit à faire plier : « je suis arrivée avec une partie

qui vont avec. Puis, de 2010 à 2013 elle assume la direction générale du Qatar ; c'est comme ça qu'elle se met à l'arabe : « Les gens étaient attentionnés et très respectueux. Négocier avec une femme, blonde de surcroît, ils n'avaient pas l'habitude alors ils n'osaient pas être aussi durs avec moi

“ À la fin de l'entretien, Bernard Charlès estime que le poste prévu est sous-dimensionné pour elle et augmente le périmètre qu'il lui confie ,”

de mon équipe et deux avocats spécialisés, en face ils ont débarqué avec une cinquantaine de *lawyers* ». Et ce n'était que le début de la bagarre puisqu'entre filatures, mises sur écoute et poubelles de la Commission fouillées par des avocats en costume sur-mesure, la firme de Redmond n'a pas pleuré les coups plus ou moins bas. Peine perdue, ils écoperont d'une amende d'un milliard et demi d'euros.

France, 2007. Un nouveau président arrive. Nicolas Sarkozy nomme Jean-Pierre Jouyet ministre des Affaires européennes. Il cherche une personne qui connaît bien le fonctionnement de la Commission européenne et Florence Verzelen est appelée auprès de lui. On lui confie l'Industrie, le Commerce et tous les autres sujets techniques. Au-delà de la chance de voir de l'intérieur comment fonctionne le pouvoir, elle retient le bonheur de « bosser avec une personnalité géniale ! ». Mais Jean-Pierre Jouyet quitte le gouvernement fin 2008, et sa collaboratrice aussi, pour retourner au privé.

Quand on est X-Mines, le secteur de l'énergie-climat est un quasi ADN : « je voulais un secteur qui bouge en permanence et de dimension mondiale. Si j'ai choisi GDF-Suez (devenue Engie depuis – NDLR), c'est parce qu'ils étaient les seuls à me proposer un poste opérationnel ».

Elle parcourt le monde, des USA à la Norvège en passant par l'Australie, en tant que patronne du business au département « Exploration-Production » ; là où l'on trouve les seigneurs-baroudeurs de la profession, et les risques

que lors de leurs négociations entre hommes. J'ai fait des très bons deals » ajoute-t-elle dans un sourire malicieux. À cette période, elle est, par ailleurs, nommée « Young Global Leader » par le Forum économique mondial de Davos. En 2015, outre le poste de Directrice adjointe d'Engie Europe, on lui confie la direction générale pour la Russie, où elle se rend une semaine par mois. Alors elle apprend le russe. Là-bas, changement d'ambiance : « le rapport de force était permanent et si vous cédez, ils ne vous considéraient plus ». Mais quand on a fait plier Microsoft et ses petits surdoués de Harvard ou de Yale, on ne craint plus grand monde.

Forcément, avec un tel parcours, elle est vite repérée. Un ami cadre dirigeant chez Dassault Systèmes lui demande si elle serait intéressée à les rejoindre pour remplacer un membre du Comex qui s'en va. Elle ne dit pas non et, après ce premier rendez-vous, elle rencontre Bernard Charlès, le président du groupe. À la fin de l'entretien, il estime que le poste prévu est sous-dimensionné pour elle et augmente le périmètre qu'il lui confie. C'est ainsi qu'elle est nommée Directrice Générale Adjointe de Dassault Systèmes, en charge de l'Industrie, du Marketing, des Affaires Internationales et de la Communication.

Solaire, forcément solaire. ■

Propos recueillis par Gérard Bonos.



Où va la Russie ?



Pascal Lorot : Vous dirigez l'Observatoire de la Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI) France-Russie à Moscou. Pour commencer, dites-nous en un peu plus sur cette plateforme assez unique d'analyse de la réalité russe.

Arnaud Dubien : L'Observatoire a été créé au printemps 2012 à l'initiative du Conseil économique de la CCI France Russie, instance qui réunit une vingtaine de grands patrons français et leurs partenaires russes. Il a une double mission : d'une part, produire une expertise de qualité sur la Russie à destination du public français – entreprises, bien entendu, mais également responsables politiques et hauts fonctionnaires, journalistes, étudiants. D'autre part, expliquer la France d'aujourd'hui à Moscou et sensibiliser les relais d'opinion russes aux enjeux de notre pays. L'Observatoire s'appuie sur un Conseil scientifique très actif et sur un réseau d'experts étoffé. Nous publions notamment un rapport annuel sur l'état de la Russie qui s'est imposé comme un outil de référence en France. Nous avons également lancé les Carnets de l'Observatoire, collection de petits ouvrages (dans l'esprit des « Que sais-je ? ») sur la Russie. Les derniers en date portent sur la géopolitique du gaz et le cyberspace russe. Nous suivons naturellement en permanence les évolutions économiques, politiques et diplomatiques de la Russie avec une attention particulière pour les régions du pays, où les investisseurs français sont de plus en plus nombreux. L'Observatoire franco-russe organise également de nombreux événements, en veillant à toucher des publics divers. De façon générale, nous essayons de faire entendre une voie raisonnable dans un contexte de plus en plus tendu et polarisé.

Arnaud Dubien est directeur de l'Observatoire franco-russe à Moscou. Diplômé de l'Institut national des langues et civilisations orientales et de l'Institut d'études politiques de Paris, il a été de 1999 à 2006, chercheur Russie/CEI à l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS). Il a ensuite dirigé plusieurs publications consacrées à l'espace post-soviétique, notamment l'édition russe de la revue *Foreign Policy* et les lettres confidentielles *Russia Intelligence* et *Ukraine Intelligence*. Arnaud Dubien a, par ailleurs, été consultant des ministères français de la Défense et des Affaires étrangères, du Parlement européen, du GIFAS et de grands groupes industriels. Membre du Club de Valdaï, il est également Conseiller spécial pour la Russie auprès de l'Institut Choiseul.

P.L. : Vous êtes connu pour être l'un des meilleurs connaisseurs français de ce qui se passe aujourd'hui dans la Russie de Vladimir Poutine. En quelques mots, quelle est votre analyse de la situation politique actuelle du pays ?

A.D. : Si je devais résumer d'une formule, je dirais « changement dans la continuité ». L'élection présidentielle de mars dernier n'a pas véritablement ouvert un nouveau cycle politique, puisque les principaux dirigeants du pays – que ce soit au gouvernement, à l'administration présidentielle ou dans les « structures de force » – ont été reconduits. Compte tenu du contexte international, en particulier des incertitudes autour des relations avec les États-Unis, Vladimir Poutine a jugé préférable de ne pas modifier les équilibres dans les cercles de pouvoir. Le « serrage de vis » observé depuis 2012, souvent qualifié de « révolution conservatrice », s'est amplifié avec la crise ukrainienne et



Le Rapport annuel de l'Observatoire franco-russe a pour ambition de fournir l'analyse la plus complète possible de la situation en Russie et des relations entre ce pays, la France et le monde. Réunissant les contributions d'une cinquantaine d'auteurs renommés, il présente l'expertise de l'Observatoire sur un large éventail de thématiques : économie, politique intérieure, société, régions, politique étrangère, défense ou encore relations franco-russes. Pour cette sixième édition, cet ouvrage de référence aborde des sujets d'actualités tels que la réélection de Vladimir Poutine, l'affaire Skripal, guerre des sanctions avec les États-Unis et la coupe du monde de football.

Russie 2018 - Regards de l'Observatoire franco-russe, Eds De L'Inventaire, 2018

la confrontation avec l'Occident. Aujourd'hui, ce sont les « durs » qui ont la main dans le domaine politique. Les libéraux sont quant à eux toujours très présents dans le « bloc économique » du gouvernement, mais ils sont sur la défensive depuis quelques années. La bureaucratie – nombreuse, puissante et que même Vladimir Poutine a du mal à « bouger » – aspire quant à elle au *statu quo*, ce qui est problématique alors que le pays a besoin d'aller de l'avant pour poursuivre sa modernisation. Ceci étant, on observe depuis 18 mois environ un vaste renouvellement des élites, dans les régions mais aussi dans les instances fédérales, avec l'émergence d'une nouvelle génération de décideurs de 40-45 ans, avec des profils très différents des compagnons de route promus par Poutine depuis une quinzaine d'années. Rarement issus des « services », pas forcément originaires de Saint-Petersbourg, n'ayant pas connu l'URSS d'avant Gorbatchev, ce sont des technocrates bien formés, avec parfois une expérience du privé et de l'Occident. Ce sont eux qui vont accompagner Vladimir Poutine – auquel ils doivent tout – au cours de son dernier mandat et qui dirigeront la Russie à l'horizon 2025. Quel sera l'état d'esprit et la vision du monde de cette élite quand elle accèdera véritablement au pouvoir ? Nul ne le sait. D'où l'enjeu de la succession de Vladimir Poutine, sujet dont personne ne parle encore à Moscou mais qui va rapidement s'imposer dans les esprits.

P.L. : Qu'est-ce qui explique selon vous l'indéniable popularité du président russe auprès de ses concitoyens ?

A.D. : La popularité de Vladimir Poutine s'est dans un premier temps construite sur le contraste avec son prédécesseur. À un Boris Eltsine vieillissant, malade, incapable de contrôler un entourage composé d'oligarques prédateurs succède, fin 1999, à la surprise générale, un homme jeune qui dit vouloir œuvrer à la restauration de l'autorité de l'État – quitte à utiliser la manière forte, comme en Tchétchénie – et mettre un terme à la déchéance internationale du pays. De surcroît, les deux premiers mandats de Vladimir Poutine coïncident avec des taux de croissance à la chinoise (environ 7% en moyenne entre 2000 et la crise de 2008). Après une décennie profondément traumatisante, les Russes retrouvent une vie à peu près normale, se mettent à consommer et à envisager l'avenir avec plus

de sérénité. Le salaire moyen – qui était de 62 dollars en 1999 – est pratiquement multiplié par 10. Naturellement, les Russes en sont reconnaissants à Vladimir Poutine. Dans un deuxième temps, en 2014-2015, Vladimir Poutine a bénéficié d'un « effet Crimée », qui a porté son taux de popularité à des niveaux inédits, supérieurs à 80%. Où en est-on aujourd'hui ? Ces dernières semaines, la cote de popularité du président russe a sensiblement baissé, de plus de 20 points, en raison de l'annonce d'un projet de relèvement de l'âge de la retraite. Il retrouve ses niveaux de 2011, tout en restant très supérieur à celui du Premier ministre, du gouvernement, du parti Russie Unie et, bien entendu, de tout autre figure politique. Une forme d'usure du pouvoir se fait jour, inéluctablement ; la magie opère moins, sans que l'on puisse encore parler de désamour des Russes à l'égard de Vladimir Poutine. La crise économique des années 2014-2016 et les perspectives moins enthousiasmantes qu'au cours de la décennie 2000 jouent également en ce sens.

P.L. : Des sanctions américaines et européennes visent la Russie. Quel est leur impact sur l'économie russe ? Plus généralement, où en est l'économie de la Russie aujourd'hui ?

A.D. : Depuis 2014 et le début du cycle sanctions/contre-sanctions, c'est du « perdant-perdant ». Pour la Russie, son économie et sa population, bien sûr ; pour les Occidentaux et leurs entreprises, notamment françaises. Les sanctions occidentales sectorielles adoptées en juillet et septembre 2014 ont été un facteur aggravant, dans un contexte marqué par la chute des cours des matières premières. Elles ont contraint les acteurs de l'économie russe à s'adapter à une nouvelle réalité, en particulier à un accès réduit aux crédits des banques américaines et européennes, ce qu'ils ont fait rapidement et en bon ordre. Parmi les grands gagnants : l'agroalimentaire, qui a vu disparaître du jour au lendemain les concurrents occidentaux et qui a vu affluer d'importants investissements nationaux. De fait, les Occidentaux ont largement contribué à faire de la Russie une nouvelle grande puissance agricole. Dans l'ensemble cependant, le programme de « substitution d'importations » a produit des résultats modestes. À moyen terme, les restrictions en matière de transferts de technologies sont problématiques pour la Russie, même si

des stratégies de contournement et la constitution de nouvelles filières basées sur des technologies locales – on le voit par exemple avec la 4^{ème} ligne du projet Yamal-LNG – sont mises en œuvre.

Les sanctions américaines du 6 avril dernier et les deux projets annoncés début août par le Congrès et le Département d'État marquent une véritable escalade, aux conséquences difficilement prévisibles. Les gouvernements européens se contentent de protester – mollement, comme dans le cas du Nord Stream 2 – alors que leurs intérêts sont là aussi menacés par l'extraterritorialité des lois américaines; ils semblent résignés à voir leurs entreprises subir de nouvelles pertes. L'économie russe est sortie de la crise l'an passé avec une croissance de 1,5%. Les estimations pour 2018 et 2019 se situent entre 1,5% et 2%.

“ Le risque de la Russie aujourd'hui n'est pas l'effondrement de son économie mais plutôt une trajectoire durablement médiocre „

L'inflation est à des niveaux historiquement bas (environ 2,5%), le solde commercial est largement positif grâce à la bonne tenue des cours des hydrocarbures, le budget fédéral sera excédentaire et l'Etat n'est pratiquement pas endetté (moins de 20% du PIB). La Russie semble donc assez solide sur le plan macro-économique. Les défis sont ailleurs: comment retrouver un rythme de croissance de l'ordre de 3%-4%? Comment réduire les inégalités sociales, particulièrement spectaculaires, et les disparités régionales, qui se sont accentuées ces dernières années? Le risque pour la Russie aujourd'hui n'est pas l'effondrement de son économie mais plutôt une trajectoire durablement médiocre. Vladimir Poutine en est conscient. Son adresse annuelle au parlement du 1^{er} mars, dans laquelle il pointait le décrochage économique et technologique comme les principales menaces pour la Russie, en témoigne. Reste que la croissance ne se décrète pas, et que les objectifs économiques du Kremlin ne pourront être atteints sans une remise en cause de certaines rentes et fonctionnements constitutifs du système tel qu'il s'est mis en place depuis une quinzaine d'années. Au risque, donc, de turbulences. Or, c'est ce que souhaite éviter par-dessus tout le Kremlin.

P.L.: Pour conclure, quel est l'état des lieux actuel de la relation France-Russie et quelles sont, selon vous, les chances d'un vrai «reset» de notre relation bilatérale?

A.D.: Les relations franco-russes traversent depuis 2013-2014 une période compliquée, en raison notamment de profonds différends sur la Syrie et de la crise ukrainienne. La «décennie dorée» - de la convergence



Chirac-Poutine sur l'Irak à la vente des Mistral décidée par Sarkozy – est bel et bien derrière nous. Pour autant, les relations bilatérales sont au dessus de la moyenne russo-européenne. La récente visite du président Macron au Forum économique de Saint-Petersbourg, un an après celle de Vladimir Poutine à Versailles, s'est mieux passée que prévue. Les lignes ont bougé sur la Syrie, par exemple. Les liens économiques restent très dynamiques: aucune entreprise française n'a quitté la Russie ces dernières années, signe d'une grande confiance dans les perspectives de ce marché. Les coopérations culturelles et scientifiques sont elles aussi solides et le Dialogue de Trianon contribuera sûrement à entretenir cette dynamique.

Les problèmes dans les relations franco-russes sont cependant nombreux. Le principal est celui de la confiance au niveau politique. L'affaire Skripal et les récents développements en Centrafrique – aussi inattendus les uns que les autres – ne contribuent pas à la renforcer. Il est également à craindre que l'Ukraine consitue un obstacle durable à une normalisation de nos relations politiques. Le fait que la Russie soit devenue un sujet de politique intérieure française – voire un marqueur idéologique – est en outre très préjudiciable. Les récents emballements autour de l'affaire Benalla sont de ce point de vue riches d'enseignements. Il faut enfin mentionner le fond informationnel très négatif de part et d'autre et la puissance, au sein de la haute administration française, de réseaux néo-conservateurs puissants et idéologiquement très hostiles à toute coopération avec la Russie. Un *reset* n'est donc pas le scénario le plus probable à court terme, mais les bases d'un rapprochement sont toujours là: nos peuples éprouvent toujours une forte appétence mutuelle, et nos pays gagneraient sûrement à se retrouver. ■

Propos recueillis par Pascal Lorot.



14

14 **GIANMARCO MONSELLATO**
L'industrie 4.0 face à l'écueil
de la fiscalité



16

16 **SOPHIE BREUIL**
La banque, un secteur en
pleine mutation humaine



18

18 **MATHIAS VICHERAT**
La SNCF, acteur de la renaissance de la
marque patrimoniale Orient-Express

L'industrie 4.0 face à l'accueil de la fiscalité

La tribune de Gianmarco Monsellato

Gianmarco Monsellato est Avocat Associé au sein de Taj, une entité du réseau Deloitte. Il a dirigé Taj de 2004 à 2016. Avocat au Barreau des Hauts-de-Seine et diplômé d'HEC, Gianmarco a plus de 20 ans d'expérience en fiscalité internationale et prix de transfert, accompagnant de grands groupes français et étrangers. Reconnu pour son éminence sur les questions de gouvernance fiscale, il est régulièrement consulté ou auditionné par le Sénat, l'Assemblée nationale ou le Gouvernement.



L'Industrie 4.0 est passée en quelques années de la production standardisée à l'anticipation des besoins du client pour produire à la demande. Si les mutations économiques et sociales de ce profond changement sont entendues, les mutations fiscales demeurent, elles, largement ignorées. Nul ne peut penser qu'un système fiscal fondé au temps du taylorisme puisse rester pertinent à l'ère de la maintenance prédictive. Les règles fiscales doivent nécessairement s'adapter. La priorité politique actuelle, au-delà de l'optimisation fiscale, devrait être celle de la construction d'une fiscalité du futur. Cet écart entre les besoins de l'économie et les priorités politiques entraîne des risques fiscaux importants. Le point sur trois évolutions majeures qui permettent d'en éclairer les enjeux.

Du juste à temps à la livraison à la demande, le changement de tempo

Les stocks ont longtemps été consubstantiels à l'économie industrielle. Avec l'industrie 4.0, il s'agit désormais de partir de la demande pour produire. Les usines connectées fabriquent à partir des données du client et selon ses besoins. L'enjeu n'est plus logistique mais technologique. Désormais, un pool de fournisseurs est référencé en amont pour répondre à une production flexible, agile, parfaitement adaptable. Or, les fournisseurs peuvent être localisés dans des pays différents, avec des règles TVA différentes, assujettis à certains droits de douane, générant de fait une diversité de profils fiscaux bien plus importante que par le passé, qui nécessite un nouveau paramétrage des systèmes informatiques. Ensuite, la production à la demande augmente les livraisons directes au client depuis l'usine, y compris dans des pays où on ne dispose pas d'implantation, ce qui pose des questions de TVA, et donc de gestion et de trésorerie.

“ *Dans l'industrie 4.0, la répartition des droits d'imposer entre les usines connectées et le pays des clients va être cruciale* ”

Certes, la simplification des chaînes logistiques abaisse le besoin de recourir aux prix de transfert. En revanche, elle révèle plus encore la question du lieu d'imposition. Dans l'industrie 4.0, la répartition des droits d'imposer entre les usines connectées, véritables centres de propriétés intellectuelles, et le pays des clients où les ventes ont lieu va être cruciale. Le droit fiscal actuel ne comprend pas un monde où usines et clients sont connectés par-delà les frontières, où production et distribution se mélangent dans une immédiateté numérique. Quel pays taxera-t-il ? Celui de résidence du client, donc de la donnée, ou celui de l'usine donc de la technologie ? Probablement les deux et de façon cumulative faute de corpus international adéquat.

De la prospection à l'aftermarket, le changement de paradigme

Les règles fiscales actuelles ont été bâties sur le modèle commercial du siècle dernier. Les enjeux sont désormais davantage orientés vers l'aftermarket, c'est-à-dire l'en-

semble des services développés autour du produit, plus que sur la prospection en amont. Chaque produit vendu reste connecté à l'entreprise qui dispose ainsi d'un vaste réservoir de données qu'elle peut analyser pour dégager

“

Comme trop souvent, la politique fiscale de demain se construit sur la base de l'étude du passé au lieu d'être prospective”

des tendances de fond et ainsi anticiper de nouveaux besoins de ses clients. La vente initiale n'est donc plus l'aboutissement d'un cycle, mais la première étape vers un flux de ventes récurrentes. L'aftermarket est un élément clé du succès de l'industrie de demain. Or, la fiscalité actuelle ne sait pas qualifier avec certitude et cohérence internationale les revenus issus de l'aftermarket. Sont-ils des accessoires de la vente initiale ? Sont-ils la rémunération de la propriété intellectuelle de l'usine qui analyse les données via ses algorithmes ? Sont-ils un service ? On le voit, la fiscalité n'a pas prévu ces cas de figure. D'espoir de rentabilité additionnelle, l'aftermarket risque de se transformer en cauchemar fiscal. D'autant plus, que la fiscalité n'est pas encore prête à la disparition des frontières entre produits et services.

Du produit au service, le changement de valeur ajoutée

Un des objectifs de l'industrie 4.0 est d'évoluer de la vente de produits à des services continus. La réalisation de chiffre d'affaires ponctuelle se transforme en flux de revenus récurrents. Les investissements en capital (capex) nécessaires à la production des produits deviennent des dépenses d'exploitation (opex). La gestion de bilan dans un monde de services est une réalité nouvelle pour l'in-

dustrie. Et avec elle la question de la gestion fiscale et cinq points clés : le lieu (imposition chez le client ou chez le fournisseur ?), la forme (s'agit-il de redevances assujetties à des retenues à la source ?), la nature de l'imposi-

tion (quelles sont les règles de fiscalité indirecte qui s'appliquent ?) et la gestion du capital humain (l'émergence de salariés nomades et le risque de double imposition direct pour ceux-ci et indirects pour l'entreprise) sans oublier la valeur de la donnée (la différence de valeur entre données brutes localisées dans un pays et données enrichies dans un autres pays sera l'objet des prochains contentieux prix de transfert).

L'industrie 4.0 est porteuse d'importants espoirs économiques. Elle est aussi porteuse de risques fiscaux majeurs. Or, comme trop souvent, la politique fiscale de demain se construit sur la base de l'étude du passé au lieu d'être prospective. Les États qui sauront apporter une sécurité aux opérateurs économiques sur ces sujets seront probablement les gagnants de cette nouvelle vague d'industrialisation.

Mais l'entreprise ne peut pas attendre, car ces décisions d'investissement se prennent maintenant. Les marges industrielles ne résisteront pas à de multiples impositions fréquentes. L'industrie 4.0 doit donc intégrer l'incertitude fiscale dans son modèle de gestion. Comme pour la maintenance prédictive, les directions financières vont devoir anticiper les risques de doubles impositions et distinguer ceux qui peuvent être maîtrisés via une structuration adaptée des risques

résiduels qui devront être intégrés au business plan. A la différence de la maintenance prédictive, les algorithmes ne peuvent pas encore apporter de solutions... Les fiscalistes sont donc toujours promis à un bel avenir. ■



La banque, un secteur en pleine mutation humaine

La tribune de Sophie Breuil



Sophie Breuil est membre du Directoire et Directrice de la Clientèle de la Banque Neuflyze OBC. Elle nous livre sa réflexion sur la nouvelle génération de professionnels qui travaillent dans le secteur bancaire. Une génération qui, selon elle, démontre une grande maturité dans ses ambitions.

Il n'y a pas si longtemps, deux qualités étaient absolument indispensables pour accéder à un poste de direction générale au sein d'une banque : être un homme d'un certain âge et idéalement inscrit au *Bottin Mondain*. Heureusement, ce prérequis a perdu tout son sens aujourd'hui. Quel chemin parcouru depuis vingt ans ! En à peine une génération, le secteur financier a démenti sa réputation de représentation masculine et paternaliste. Les grands établissements ont compris les bouleversements sociaux en cours. Ils ont remis en cause leurs certitudes, se sont féminisés, rajeunis, et ont exploré de nouvelles façons d'interagir avec les clients. Les voilà prêts à relever les prochains défis économiques.

Autant l'avouer, cette dynamique d'ouverture ne doit rien au romantisme ni aux bons sentiments. Dans notre métier, ce sont les faits qui priment. Or, un phénomène majeur est à l'œuvre : l'accélération du « rythme biologique » de la vie économique. Désormais, sous l'impulsion notamment des fonds de capital-investissement, le capital des entreprises de taille intermédiaire et des grands groupes tourne plus rapidement, tous les 5-7 ans, permettant aux cadres et actionnaires dirigeants de bénéficier d'une rémunération de leur performance dès le cap du moyen terme. Dans le même temps, nombreux

“

Notre mission consiste aujourd'hui à traiter toutes les questions connexes auxquelles ils sont confrontés : l'immobilier, la transmission, les fondations, l'assurance

”

sont les créateurs de start-ups, hommes ou femmes, qui n'hésitent plus à vendre leur participation avant même d'avoir atteint la quarantaine, voire la trentaine, pour mieux se lancer dans une nouvelle aventure entrepreneuriale. Résultat, une pléiade de talents, plus jeunes et plus féminins, se retrouvent désormais à la tête de véritables fortunes professionnelles. Avec une attente claire quand ils vont voir leur banquier : avoir affaire à des gens qui maîtrisent leurs codes.

Réinventer notre métier

Face à cette évolution, à laquelle s'ajoutent la complexification permanente des produits financiers, la mondialisation des marchés et l'omniprésence de la réglementation, une maison de « haute couture » comme Neuflyze



OBC a dû se montrer proactive. Nous avons pour ainsi dire réinventé notre métier. Avant, nous gérons des portefeuilles. Maintenant, nous gérons des patrimoines. Pour laisser l'esprit tranquille à nos clients, déjà très investis dans leurs propres projets, notre mission consiste

“

Ces comportements plus « agiles » représentent selon moi le signe d'une mutation profonde dans la fonction de management.

”

aujourd'hui à traiter toutes les questions connexes auxquelles ils sont confrontés : l'immobilier, la transmission, les fondations, l'assurance...

Le banquier est devenu un chef d'orchestre de la relation client, qui fait appel, selon les situations, à un fiscaliste, un expert en fusion-acquisition ou à un spécialiste du marché de l'art et du mécénat. Sur la forme aussi, nous avons été amenés à repenser nos *process*. Neuflice OBC intègre ainsi progressivement le canal digital, afin de proposer aux détenteurs de comptes une expérience plus autonome concernant les opérations courantes. Enfin et surtout, ces dernières années, pour relever les défis sociétaux, nous avons diversifié nos embauches, sexe et âge, et donné notamment la chance à de nombreux juniors. Parmi eux, des profils variés, davantage de jeunes femmes. Les fameux *millennials*, c'est-à-dire la génération devenue adulte après l'an 2000.

Mes fonctions de Directrice de la Clientèle de la Banque m'amènent à côtoyer au quotidien cette nouvelle génération de collaborateurs. C'est peu dire qu'ils m'impressionnent par leur personnalité. Ils ne semblent pas chercher à se mettre en avant ni fonctionner au carriérisme. Au contraire, ils semblent considérer la quête de statut et l'obsession des signes extérieurs comme complètement ringardes. La règle est plutôt le sens qu'ils donnent à leur

métier. Une impression de bienveillance et de mobilité intellectuelle se dégage à leur contact.

Le sang neuf et l'ADN

Au risque de choquer, ces comportements plus « agiles » représentent selon moi le signe d'une mutation profonde dans la fonction management. Je fais partie de ceux qui croient à une différence entre les femmes et les hommes quand ils occupent des postes à responsabilité. Historiquement, les premières recherchent surtout dans le travail une forme d'autonomie (et sont souvent promptes à douter d'elles-mêmes), alors que les seconds raisonnent davantage comme des conquérants, en quête de pouvoir et de reconnaissance. Pourtant, il me semble que la barrière des sexes est de plus en plus poreuse dans ce domaine.

J'observe en effet chez nos jeunes recrues féminines moins de scrupules à affirmer une aptitude à décider et à commander. Tandis que leurs pairs masculins paraissent s'interroger plus ouvertement sur la finalité du succès : simple aspiration statutaire ou moyen de faire avancer ses projets ? En somme, voilà des jeunes femmes qui affichent au grand jour leurs prétentions professionnelles.

Et des jeunes hommes qui formulent les leurs avec plus de nuances. Dans un cas comme dans l'autre, ils ne regardent plus l'ambition, cette notion clé, comme un totem ou un tabou.

Nous voyons ce vivier de juniors « ambitieux » comme une formidable opportunité. Car nous nous définissons essentiellement comme un établissement à taille humaine, qui se refuse à envisager les sujets sous leur seul angle technique. Pour nous, être banquier comporte une forte dimension affective et psychologique. Les origines de notre établissement remontent à 350 ans, ce qui en fait la plus ancienne institution bancaire française. Je suis persuadée que cette longévité s'explique par une culture axée autour des clients, reposant sur une capacité à comprendre et même à anticiper leurs besoins.

Au cours des siècles derniers, nous avons tour à tour accompagné les promoteurs du transport maritime, de la prospection pétrolière, plus récemment de la production cinématographique ou encore de l'industrie pharmaceutique. Maintenant, c'est à travers le digital, le recyclable, le bio ou les nanotechnologies que se joue l'avenir. La nouvelle génération de banquiers est là pour se tenir aux côtés des futurs champions de ces métiers. Ce sang neuf ne fait que renforcer notre ADN. ■

La SNCF, acteur de la renaissance de la marque patrimoniale Orient Express

La tribune de Mathias Vicherat

Mathias Vicherat est Directeur général adjoint du Groupe SNCF. Ancien élève de l'ENA, il fait ses armes en 2004 dans le corps préfectoral en Picardie et Seine Saint Denis. En octobre 2008, il devient chef du pôle territorial de la direction générale de la Police nationale au ministère de l'Intérieur. De 2010 à 2016, il a travaillé à la Mairie de Paris où il a occupé le poste de directeur de cabinet de Bertrand Delanoë, puis d'Anne Hidalgo. En janvier 2017, il rejoint le groupe SNCF, et a la charge la Stratégie, la Communication et l'Image. Il est également lauréat du Choiseul 100.



135 ans après son premier départ de la Gare de l'Est, le public s'apprête à découvrir une nouvelle page de l'histoire de l'Orient-Express. La circulation de l'Orient-Express a cessé en 1977, la concurrence de l'aviation a eu raison de ce train transcontinental inauguré en 1883, le premier du genre en Europe. Depuis lors, la SNCF a veillé à conserver et protéger ce nom, symbole pour le public français et européen d'un Âge d'or du ferroviaire.

Dans le cadre de notre politique patrimoniale, nous avons restauré certaines de ses plus remarquables voitures historiques : Train bleu, Taurus, Anatoli, Riviera, Étoile du Nord etc. en collaboration avec des ateliers et artisans

qu'il représente dans l'imaginaire collectif : « Les femmes dans les couloirs paraissent plus belles, les hommes plus audacieux », écrit Joseph Kessel dans *Wagon-lit* (1932). « Le miracle était à l'intérieur dans cette boîte close, vernie et capitonnée. »

C'est sans doute l'un des trains de l'histoire qui réunit le plus de progrès techniques : le chauffage, la restauration,

“ *À travers lui [l'Orient-Express] c'est l'histoire du rail que l'on devine et, pour un groupe comme le nôtre, il est primordial de veiller à faire vivre ce patrimoine* ”

français, garants d'un savoir-faire d'exception. Elles circulent pour des occasions exceptionnelles ou sont exposées lors d'événements culturels de grande envergure comme en 2014, à l'Institut du Monde Arabe. D'autres, notamment des voitures-lits, sont visibles à la Cité du Train de Mulhouse, plus grand musée ferroviaire d'Europe, qui permet au public de découvrir les pièces principales du patrimoine historique de la SNCF.

Le pouvoir de l'Orient-Express, c'est de parler au plus grand nombre.

L'Orient-Express fascine autant pour ce qu'il est, un train de standing qui allie confort et raffinement, que pour ce

la vitesse, l'électrification... En 1883, il est le plus rapide, le plus confortable et le mieux équipé. On qualifie souvent son créateur, Georges Nagelmackers, de « visionnaire », et à raison, car l'Orient-Express - tout comme les autres trains mythiques de la Compagnie des Wagons-Lits dont il est le fondateur (Flèche d'Or, Transsibérien, Taurus Express...) - ont marqué une véritable révolution dans le paysage du transport du 19^e et du 20^e siècle.

L'Orient-Express est un objet culturel universel. A travers lui, c'est l'histoire du rail que l'on devine et, pour un groupe comme le nôtre, il est primordial de veiller à faire vivre ce patrimoine. Cette démarche s'inscrit dans une politique globale de préservation et de valorisation du patri-

moine qui nous tient particulièrement à cœur à l'échelle du groupe SNCF.

À l'occasion des Journées Européennes du Patrimoine qui se sont tenues les 15 et 16 septembre, le grand public a ainsi pu (re)découvrir les six voitures historiques

“

Nous sommes les héritiers d'un passé qui a su inventer et offrir une nouvelle façon de voyager et notre objectif reste le même [...] toujours mieux servir le voyageur”

de l'Orient-Express, restaurées en 2015. La fascination qu'exerce ce train ne s'est pas démentie avec plus de 2500 visiteurs sur le week-end !

C'est également cette volonté de faire vivre notre patrimoine qui nous a conduit à créer, avec Orient Express, un Fonds de dotation, Orient-Express Heritage, qui œuvre à la conservation, la valorisation et l'enrichissement d'une vaste collection constituée d'un fonds d'archives et d'artefacts remarquables liés au train et à la Compagnie Internationale des Wagons-Lits qui gérait son exploitation.

Cet organisme d'intérêt général que je préside représente un outil solide pour la protection et le partage de notre patrimoine à travers la participation à des projets éditoriaux, l'organisation d'expositions etc. Il est également un vecteur de création contemporaine car il est fondamental pour nous de faire dialoguer sans cesse le passé et le présent. Nous soutenons particulièrement la création artistique et documentaire, au travers de « cartes blanches » confiées à des artistes pour la réinterprétation de ce patrimoine.

La SNCF s'engage aujourd'hui dans la poursuite de ce rêve ferroviaire et, pour qu'il se réinvente une nouvelle fois, s'associe au groupe AccorHotels.

Une histoire commune existait déjà entre le groupe AccorHotels et le ferroviaire car l'entreprise a créé en 2007 sa chaîne d'hôtels Pullman, du nom du wagon-salon-Pullman, sorte d'« appartement de luxe roulant » qui a circulé de 1926 à 1971.

C'est pourquoi il a semblé logique à nos deux entreprises de s'associer pour développer cette marque historique dans un nouvel univers : l'hospitalité de luxe à l'échelle internationale.

Porter l'Orient Express au-delà du rail et des frontières et ainsi, faire la promotion d'un art de voyager singulier, authentique et ouvert aux différentes cultures, c'est là aussi une mission qui nous est chère et pour laquelle nous nous reposons sur le savoir-faire d'AccorHotels.

Dans les années à venir, le public aura l'opportunité d'expérimenter des lieux de vie, de rencontre et d'échange qui le replongeront dans l'univers de l'Orient Express.

Nous souhaitons profiter de ce développement international pour porter plus loin le message qui est le nôtre ; nous sommes les héritiers d'un passé qui a su inventer et offrir une nouvelle façon de voyager et notre objectif reste le même qu'à l'origine : toujours mieux servir le voyageur et anticiper ses besoins en s'appuyant sur les innovations industrielles et technologiques de notre temps.

Si vous voulez en apprendre davantage sur l'épopée de ce train mythique, je vous invite à voir le documentaire « À la recherche de l'Orient-Express », qui sera diffusé en prime time sur Arte à la fin de l'année 2018. Vous découvrirez notamment comment les recherches menées par le département patrimoine de notre filiale Orient-Express ont permis de retrouver des voitures historiques de l'ancienne Compagnie des Wagons-Lits en Europe de l'Est et ainsi, qui sait, de les faire revivre dans le cadre d'un futur projet.

■



DOSSIER

CHOISEUL AFRICA SUMMIT ABIDJAN

Après des éditions à Marrakech, Paris, Le Caire & Alger, la 6^{ème} édition du Choiseul Africa Summit s'est tenu en Côte d'Ivoire à Abidjan. *Choiseul Magazine* vous propose de revenir sur cet événement majeur qui a réuni dirigeants africains et européens ainsi que les lauréats et alumni du *Choiseul 100 Africa*.

L'esprit Choiseul Africa : une jeune génération de leaders économiques au service de l'avenir de l'Afrique

L'édito de Pascal Lorot



L'Afrique s'insère plus que jamais dans les circuits économiques mondiaux où elle s'impose comme un acteur central. Après un ralentissement de sa croissance en 2016, l'Afrique a en effet démontré sa grande capacité de résilience. Selon la Banque africaine de développement, la croissance du PIB a en effet connu une hausse en 2017 pour atteindre 3,6 % et passera la barre de 4 % en 2018 et 2019 grâce à une conjonction de facteurs : la mise en œuvre de grands projets d'infrastructure, l'accroissement d'une demande intérieure soutenue ou encore l'amélioration de la conjoncture économique internationale.

Le continent reste néanmoins confronté à des freins structurels qui jugulent son développement : l'insuffisance des infrastructures et de ses équipements, la dépendance aux matières premières de beaucoup d'économies continentales parmi les plus importantes qui l'expose aux chocs exogènes, l'insuffisance du capital humain... Autant de caractéristiques qui imposent à l'Afrique de relever les défis de son temps pour assurer la pérennité de son développement et poursuivre sa montée en puissance dans le paysage économique mondial.

Pour ce faire, le continent peut s'appuyer sur ses forces vives et l'émergence d'une jeune génération de femmes et d'hommes qui, par leur dynamisme et leur vision, entraînent l'Afrique dans leur sillon sur la voie du succès et de la réussite. Ces entrepreneurs connaissent parfaitement les pratiques et les exigences d'un monde des affaires international dans lequel ils s'insèrent avec brio. Ils incarnent cette excellence africaine qui fait la synthèse entre une expertise des problématiques globales et une connaissance intime des réalités locales.

La raison d'être du *Choiseul 100 Africa – les leaders économiques de demain* est de faire honneur à ces profils d'exception qui contribuent au renouvellement de la gouvernance économique africaine. L'Institut Choiseul est fier d'avoir pu structurer grâce à ce classement un réseau d'entrepreneurs et de dirigeants d'entreprises qui font déjà office de références à l'échelle nationale, régionale ou continentale. Ils sont à la fois le reflet et le moteur de l'Afrique qui réussit.

Pour entretenir ce réseau unique et créer un espace de rencontre et de dialogue au plus proche de nos lauréats du *Choiseul 100 Africa*, l'Institut organise depuis 2015 des Choiseul Africa Summit. Se tenant alternativement en France et en Afrique, ces événements réunissent quelque 150 lauréats et alumni auxquels s'ajoutent de nombreux dirigeants et personnalités d'Afrique et d'Europe. Ces moments privilégiés permettent de créer des liens d'un genre nouveau, dans un esprit constructif et non-partisan, au bénéfice d'une croissance partagée.

Après Marrakech en 2015, Paris en 2015 et 2016 puis Le Caire et Alger en 2017, c'est Abidjan qui a accueilli notre premier Choiseul Africa Summit en Afrique Subsaharienne. Avant de plonger prochainement encore plus au Sud du continent !

Choiseul Africa Summit Abidjan en vidéo :

Retrouvez les meilleurs moments de cette 6^{ème} édition du Choiseul Africa Summit en vidéo en scannant ce QR Code :



Choiseul Africa : d'un classement unique à des événements de références

Au-delà de son classement dédié à l'identification des jeunes leaders économiques africains, l'Institut Choiseul a souhaité favoriser les échanges avec ces dirigeants en organisant les Choiseul Africa Summits, une série de rencontres autour des lauréats des différentes éditions du Choiseul 100 Africa. Ces événements se tenant sur une base régulière offrent à leurs participants l'occasion de partager leur expérience, leur vision, mais également la possibilité de rencontrer les hauts dirigeants économiques et politiques des pays d'accueil.

L'Institut Choiseul a tenu à organiser son premier sommet en Afrique subsaharienne dans ce pays au cœur de l'UEMOA où résident bon nombre de nos lauréats et alumni parmi les plus emblématiques.

Plus d'une centaine de nos invités ont été notamment reçus par Amadou Gon Coulibaly, Premier ministre ivoirien, puis par Daniel Kablan Duncan, Vice-président de la République, qui ont exposé les récentes évolutions de la Côte d'Ivoire ainsi que les grandes lignes de sa politique commerciale. La Banque africaine de développement leur a également ouvert ses portes au cours d'une rencontre avec

Kapil Kapoor, Vice-président chargé des opérations sectorielles de l'institution financière.

Par ailleurs, des séquences dédiées à l'entrepreneuriat ont permis à nos lauréats d'échanger avec de jeunes start-ups de l'accélérateur Orange Fab avant d'assister à un panel sur la transmission des entreprises familiales où Matthieu Kadio-Morokro, fondateur de Pétro Ivoire et père de notre lauréat Sébastien Kadio-Morokro, nous a fait l'honneur de sa présence.

Un programme riche et instructif rendu possible grâce au dynamisme de nos Choiseuliens ivoiriens, au premier rang desquels Leticia N'cho Traoré, Directrice générale du Groupe Addict, Sébastien Kadio-Morokro, Directeur général de Pétro Ivoire, Jean-Louis Mennan-Kouamé, Directeur général de la BICICI, et Alassane Doumbia, Président du Conseil d'administration de SIFCA.



Leticia N'cho Traoré, Directrice générale du Groupe Addict, lauréate du Choiseul 100 Africa depuis 2015 et membre du comité d'organisation du Choiseul Africa Summit à Abidjan nous fait part de son bilan personnel de cette 6^{ème} édition

Vous étiez membre du comité d'organisation du dernier Choiseul Africa Summit qui s'est tenu au mois de mai à Abidjan. Quel bilan faites-vous de ces deux jours ?

Le Choiseul Africa Summit Abidjan était un beau challenge, un vrai challenge !

C'était la première fois qu'il se tenait en Afrique subsaharienne francophone. Même si en Côte d'Ivoire nous avons l'habitude d'organiser de événements importants (Sommet Afrique UE, Sommet de l'UA, Africa CEO Forum etc.), mes équipes et moi-même avons à cœur que tout soit parfaitement organisé.

En proposant ces deux jours de rencontres avec les officiels, les industriels et les start-ups ivoiriennes, nous souhaitons montrer que la Côte d'Ivoire est la porte d'entrée sur la zone économique UMOA et ainsi que c'est un pays avec lequel il faut compter lorsqu'on veut faire des affaires en Afrique occidentale ou en Afrique centrale.

Vous êtes une serial-entrepreneuse et faites parti du classement Choiseul Afrique depuis 2015. Selon vous, en quoi le classement Choiseul est-il différent des autres classements ?

En 2013, j'ai été nommée par un autre classement mais cela ne m'avait pas permis d'élargir mon réseau. Choiseul offre l'opportunité que n'offre pas d'autres forums à des chefs d'entreprises, des entrepreneurs de l'Afrique de l'Ouest, d'Afrique australe, d'Afrique du sud, du Maghreb, de se rencontrer et d'échanger. En tant qu'ivoirienne, j'ai pu échanger avec d'autres dirigeants du Burkina, de la Guinée et même conclure des contrats avec d'autres ivoiriens que je ne connaissais pas alors que nous sommes du même pays.

Choiseul est un des seuls réseaux à créer ces rencontres sans chercher de contrepartie, c'est important de le dire. Nous avons besoin de ce type d'événements qui fédèrent et donnent du sens au panafricanisme qui est souvent une notion qui ne vit que sur le papier. ■

Propos recueillis par Charlene Colloca.

Parole de lauréats !

Pourquoi le Choiseul Africa Summit ?

Ismaël Barmou - Directeur général, STA (Niger)

“

La notion de **partage** ! On imagine souvent les milieux d'affaires africains fermés et rigides. Ici, les rencontres sont complètement différentes et permettent de rencontrer des personnalités différentes qui partagent et **échangent** sur des **intérêts communs** dans un cadre unique et différent de leur environnement habituels.

”



Rose Muturi - Directrice Afrique de l'Est, TALA (Kenya)

“

J'ai été attirée par ces rencontres pour l'**exposition** qu'elles procurent. Les événements Choiseul sont extrêmement bien organisés et nous permettent de rencontrer des leaders nationaux africains afin d'accroître notre **réseau**. J'ai aussi été attirée par les destinations proposées notamment en Afrique francophone, dont la collaboration avec l'Afrique anglophone. C'est une magnifique occasion de découvrir et d'apprendre à connaître ces pays.

”



Dennis Makori - Président-directeur général, Onfon Media (Kenya)

“

Les événements Choiseul sont destinés à créer des **opportunités** et des relations entre les participants. Avec les Choiseul Africa Summits, nous pouvons rencontrer les leaders économiques et politiques des pays qui accueillent les rencontres. Enfin, ces événements nous permettent d'échanger avec **des leaders africains de haut niveau** au moins deux fois par an. La combinaison de ces facteurs font des Choiseul Africa Summit des **rencontres uniques** et qu'aucun autres événements ne réalisent.

”



Mohamed El Dahshan - Égypte - Directeur général, OXCON

“

Hormis la **qualité** des participants, une marque de fabrique des événements Choiseul est la qualité du programme ; des réunions extrêmement intéressantes et des visites de terrain particulièrement **enrichissantes**. Les différents Choiseul Africa Summits offrent un aperçu inégalé des rouages internes de diverses économies africaines, allant des leaders du gouvernement jusqu'aux salles de contrôle des industries locales. De plus, j'apprécie particulièrement l'**engagement**, non seulement de l'équipe Choiseul, mais aussi des participants eux-mêmes, à créer des **espaces de rencontre**, de discussion, et d'enrichissement mutuel entre tous ; une reconnaissance collective que la force du réseau Choiseul est faite de chacune et chacun.

”



Bridgette Gasa - Présidente-directrice générale, The Elilox Group (Afrique du Sud)

“

Tous les Choiseul Africa Summits ont été **exceptionnels** précisément grâce aux moyens qu'ils mettent en place pour les lauréats, notamment les rencontres avec les leaders politiques et économiques de chaque pays. Ce qui différencie les rencontres Choiseul des autres forums c'est le format du Summit. Les autres événements qui se tiennent en Afrique offre la tribune à une personne qui s'en ira une fois son discours achevé. Par ailleurs, le Choiseul Africa Summit met en avant les leaders qui s'engagent dans les **économies locales** ce qui n'est pas le cas des autres forums en Afrique.

”



Les moments marquants de cette 6^{ème} édition ?

Shahim Ismaël - Madagascar - Directeur général, SMTP Group

“

Ce **panel sur la transmission des entreprises familiales africaines** a énormément suscité mon intérêt. Je pense qu'il est important d'approfondir ce sujet pour mieux décrypter le développement économique du continent africain et pour accompagner les jeunes dirigeants dans le processus de transmission adapté au contexte spécifique du pays afin de garantir la pérennité de leurs entreprises. Il est important de souligner que prendre la relève dans une entreprise familiale est un **grand défi**. Le continent Africain reste patriarcal, un grand nombre d'entre nous sommes confronté à cette problématique. **Reprendre le flambeau familial et le faire fructifier**. Beaucoup de problèmes sont liés au fait que plusieurs générations se côtoient, mais je pense qu'il faut en faire une force plus qu'un handicap. Il est important d'en discuter et d'ouvrir le débat.

”



Bridgette Gasa - Afrique du Sud - Présidente-directrice générale, The Elilox Group

“

Je retiens tout particulièrement les **échanges** avec son Excellence **Daniel Kablan Duncan**, Vice-Président de la Côte d'Ivoire et également la rencontre avec Thierry Tanoh, le ministre du pétrole, des énergies et des énergies renouvelables. Ces deux rencontres enrichissantes nous ont beaucoup intéressé, lauréats du Choiseul 100 Africa, et nous ont donné beaucoup de **pistes de réflexion**.

”



Dennis Makori - Kenya - Président-directeur général, Onfon Media

“

Tout d'abord, la rencontre avec les participants du **centre d'incubation d'Orange Fab Abidjan** était excellente. Ces messieurs ont présenté de très bonnes idées qui pourraient changer le monde, tout particulièrement, la personne qui travaille sur un programme de vaccination en Côte d'Ivoire. Je retiens également la rencontre avec le Premier ministre, **Amadou Gon Coulibaly**, son discours plein d'assurance m'a offert une toute nouvelle perspective de la Côte d'Ivoire. C'est un pays qui est bien dirigé et où les opportunités d'investissements sont possibles et multiples.

”



Photo de groupe prise à l'Orange Fab Abidjan avec les lauréats et invités du Choiseul Africa Summit

Les atouts d'une nouvelle génération de leaders africains ?

Rafik Boussa - Algérie - Président, Grand Thornton Algérie

“

Une génération résolument **ournée vers l'avenir**, entreprenante et porteuse d'espoir pour la jeunesse africaine. Une génération **ouverte sur le reste du monde**. Elle pense global et agit en local, pour faire du local un moyen de conquête mondial. Une génération d'affaire qui devient, tout simplement, **transnationale** ! Cette nouvelle génération de leaders économiques est capable de relever plusieurs défis comme ceux de l'intégration économique régionale voire continentale, de l'éducation et de l'émergence de technopoles nationales et régionales. Elle exerce son **leadership** et l'exemple: « Leading by exemple », devient, source d'inspiration pour les futures générations de jeunes africains. Le Choiseul 100 Africa, s'inscrit bien dans cet **esprit**. Permettez-moi de vous exprimer toute ma fierté et ma reconnaissance de faire partie du classement des jeunes leaders économiques africains Choiseul 100 Africa.

”



Rose Muturi - Kenya - Directrice Afrique de l'Est, TALA

“

De mon point de vue, les atouts de cette nouvelle génération de leaders africains se situent dans les **réseaux qui sont en train de se former** au cours de ces sommets et événements. Le réseau surpasse toutes les limitations géographiques ou juridiques. Nous sommes une **génération dynamique** qui a besoin que les choses se fassent rapidement. Il est, par exemple, réconfortant et encourageant de découvrir les différentes innovations présentées au cours de ce Choiseul Africa Summit. Un autre atout de cette génération africaine est la relation commune que nous avons tous avec les challenges que nos pays rencontrent. Ainsi, en tant que leader, quelque soit les solutions que nous trouvons, elles sont mises en place en fonction du marché africain, en prenant compte du fait que nous devons faire face à de différentes infrastructures, réglementations etc. Pour autant, nous avons vu des leaders qui, contre toute attente, ont prouvé que les choses pouvaient fonctionner autrement et ont **bousculé les normes établies**.

Je concluerai donc avec l'acronyme suivant: **T.I.N.A - This is New Africa** ”



« Photo de famille » prise avec le Premier ministre ivoirien : Amadou Gon Coulibaly

La Chronologie du Choiseul Af

1^{ère} journée

Le Choiseul Africa Summit Abidjan s'est ouvert avec le discours du Premier ministre ivoirien, Amadou Gon Coulibaly. Il a également répondu aux questions des lauréats notamment Anta Babacar Ngom (Sénégal), Sahbi Othmani (Algérie) et Kabiru Rabiou (Nigéria).

Après le Premier ministre, nous avons été reçu par le Vice-président de la Côte d'Ivoire : M. Daniel Kablan Duncan. L'occasion pour Shahim Ismaël (Madagascar) d'offrir au Vice-président deux tablettes de chocolats de sa production personnelle (à gauche). M. Duncan a alors remis des coffrets de chocolats ivoiriens à Shahim Ismaël et Busisa Moyo (Zimbabwe), tous deux panélistes au cours de cette rencontre (à droite).



Sirandou Diawara (Mali), Adetoye Aguessy (Bénin), Kabiru Rabiou (Nigéria), Daouda Fall (Guinée) & Ayabomi Awabokun (Nigéria) se rendent au siège de la BAD (à gauche) où ils ont été reçus par le Vice-président de la Banque Africaine de Développement, Kapil Kapoor (à droite).

Cette première journée s'est achevée lors d'un dîner festif, avec un discours très inspirant de Thierry Tanoh, ministre du Pétrole, de l'Énergie et des Énergies renouvelables du gouvernement de Côte d'Ivoire.

Africa Summit Abidjan en images

2^{ème} journée

Patricia Nzolantima (RDC), Madjisse Beringaye (Tchad) et Ismael Barmou (Niger) participent à la visite de l'incubateur Orange Fab Côte d'Ivoire.

En image, le cadre idyllique de l'Île Boulay où nous avons passé le déjeuner sur la plage.

Sébastien Kadio Morokro (Côte d'Ivoire) et son père Matthieu Kadio Morokro (à droite) ont échangé avec Sami Agli (Algérie), Shahim Isamel, Ismaël Barmou (à gauche), mais aussi Kabiru Rabiou lors du dernier panel de ce 6^{ème} Choiseul Africa Summit consacré à l'héritage et la transmission des entreprises familiales en Afrique.



Photo de groupe à l'occasion de la visite de l'usine Sania, spécialisée dans la fabrication d'huile de palme.

Le Choiseul Africa Summit Abidjan s'est achevé par un dîner de gala. Au programme, musique et danse traditionnelles ivoiriennes mais également la remise des diplômes aux lauréats du Choiseul 100 Africa dont Anta Babacar Ngom (Sénégal) (à gauche), Éric Boundono (Gabon) (au centre) et Ivanilson Machado (Angola) (à droite)

Financer la croissance africaine à l'horizon 2023 : Perception des investisseurs internationaux

Une étude menée par l'Institut Choiseul & Havas Horizons



En mars 2015, paraissait la première étude réalisée conjointement par l'Institut Choiseul et Havas Paris sous le titre « Financer la croissance africaine en 2015-2020 : perception des investisseurs internationaux ». Depuis, nous nous efforçons de produire un baromètre le plus précis dédié à la perception de l'Afrique auprès des investisseurs étrangers ainsi qu'au financement de la croissance africaine. Chaque année, cette étude se focalise sur un domaine d'activité : l'énergie en 2016, l'agriculture en 2017 et enfin l'innovation et les nouvelles technologies en 2018.

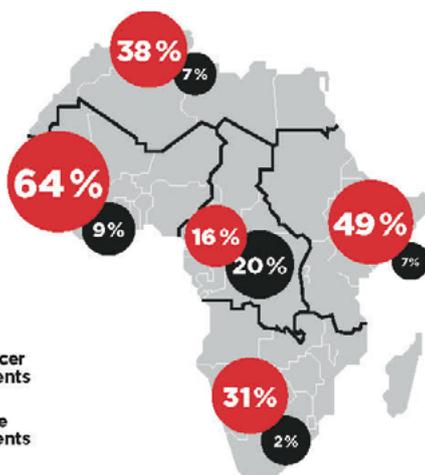
Choiseul Magazine vous propose, en quelques infographies, de découvrir un aperçu des enseignements de cette étude que vous pouvez découvrir en intégralité sur notre site internet.

Un optimisme inaltéré des investisseurs

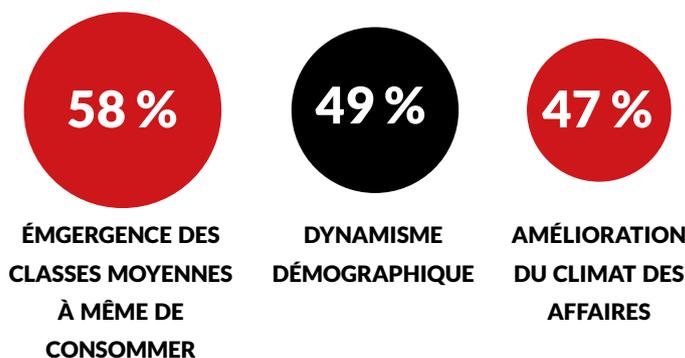
Les investisseurs **optimistes** sur les perspectives économiques du continent



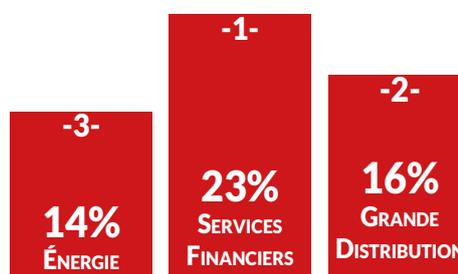
Une forte **volonté** de renforcer les investissements



Les **3 principales raisons** qui poussent à vouloir **renforcer les investissements**



Top 3 des secteurs les plus porteurs



Top 5 des pays valorisés par les investisseurs

63%

-1-
Côte d'Ivoire

61%

-2-
Kenya

39%

-3-
Nigéria

37%

-4-
Ghana

34%

-5-
Afrique du sud

Innovation et nouvelles technologies

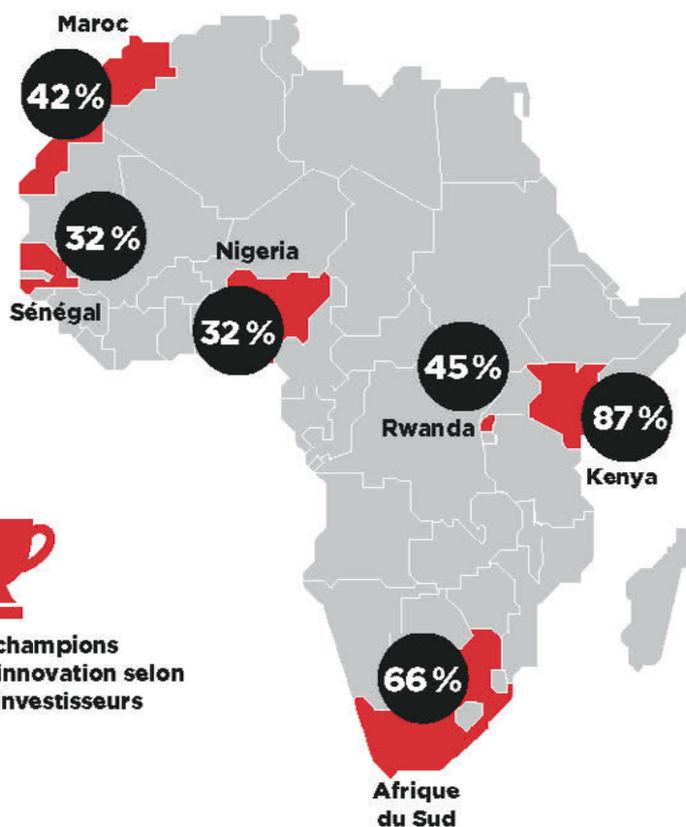
98%



des sondés considèrent **l'innovation et les nouvelles technologies** comme un **secteur prometteur** en Afrique.

68% veulent y **renforcer leurs investissements**

Top 5 des pays champions de l'innovation



Les champions de l'innovation selon nos investisseurs

76%

des personnes sondées croient en l'apparition d'un **modèle** typiquement africain de l'innovation.



Lancement du Club Choiseul Intelligence Artificielle

Rassembler autour d'intervenants de premier plan des décideurs économiques et institutionnels pour approfondir les grands enjeux de l'IA ? C'est là l'ambition du nouveau Club Choiseul Intelligence Artificielle, lancé par l'Institut Choiseul en partenariat avec la Région Île-de-France et le Groupe Urgo.

Le 28 juin dernier, nous avons l'honneur de recevoir Axelle Lemaire, Global Head of Terra Numerata chez Roland Berger et ancienne Secrétaire d'Etat en charge du Numérique et de l'Innovation. La compétition mondiale en matière d'IA était au programme de ce premier petit-déjeuner, l'occasion de discuter du *leadership* que se partagent les Etats-Unis et la Chine en la matière, alors que les investissements vers les start-ups chinoises spécialisées en IA étaient supérieurs à ceux dirigés vers les Etats-Unis l'an dernier. Si la Silicon Valley reste l'écosystème IA de référence à l'international et que de nouveaux acteurs émergent, les jeux ne sont pas faits pour l'UE, comme le souligne la récente étude Roland Berger sur les écosystèmes de start-ups de l'IA. Par la coordination efficace de son action et la mise en œuvre d'une stratégie ambitieuse, l'Europe peut elle aussi se positionner sur la scène de l'IA et renforcer ses capacités technologiques et industrielles. Effrénée, cette course vers l'IA n'est pas sans rappeler les propos de la Reine Rouge qui dit à Alice, sous la plume du romancier britannique Lewis Carroll : « Ici il faut courir pour rester à la même place. Pour aller quelque part, il faudrait courir deux fois plus vite ».



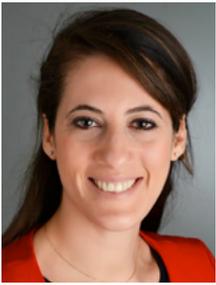
Axelle Lemaire, première intervenante du Club Choiseul IA

En ce qu'elle renvoie à la création de processus cognitifs comparables (un jour supérieurs ?) à ceux de l'être humain, l'IA suscite craintes et fascination, en témoignent les œuvres de science-fiction et les romans d'anticipation qui font du robot le meilleur ennemi de l'homme dans un futur plus ou moins proche. Avec l'apprentissage automatique et l'augmentation des masses de données disponibles, révolution numérique oblige, un nouvel âge de l'intelligence artificielle voit aujourd'hui le jour. Ses applications viennent bousculer les chaînes de valeur dans de nombreux secteurs parmi lesquels la santé, l'immobilier, la banque ou encore les transports. En décryptant les enjeux économiques, sociétaux et technologiques qui sous-tendent ces mutations, l'Institut Choiseul entend donner du sens à l'IA et à un monde en profonde transformation. C'est, *in fine*, notre capacité à démystifier le robot et à tirer parti de toutes les opportunités que représente l'IA qui nous permettront de relever collectivement le pari de cette nouvelle frontière.

Pierre Verlyck - Responsable du développement de l'Institut Choiseul



Experte des enjeux numériques, **Axelle Lemaire** dirige au sein de Roland Berger les activités de Terra Numerata, l'écosystème numérique du cabinet. Franco-canadienne, Axelle Lemaire apporte également un soutien important aux activités de Roland Berger au Canada. De 2014 à 2017, elle a occupé les fonctions de Secrétaire d'Etat en charge du Numérique et de l'Innovation. En parallèle de ses activités, Axelle Lemaire est également membre du comité d'orientation de la Grande École du Numérique, réseau de formations aux métiers du numérique, et du comité de pilotage de l'incubateur d'innovation démocratique "Système D !", créés sous son impulsion.

NOS PARTENAIRES :

Alexandra Dublanche,
Vice-présidente du développement économique de la Région Île-de-France

Avec Valérie Pécresse, nous avons fait de l'I.A un des secteurs stratégiques clés pour affirmer le leadership de l'Île-de-France à l'échelle internationale. Nous voulons être pionnier dans l'adoption de l'I.A et faire de la Région un terrain d'expérimentation et de validation de solutions innovantes. Tous les atouts sont là, et nous nous attachons chaque jour à les faire fructifier. L'Île-de-France, c'est la moitié des laboratoires et des entreprises en I.A sur le territoire français. Au coeur de cet écosystème, on agit sans attendre : aux côtés du pôle Systematic, le pôle des Deep Tech, ou de l'Institut Choiseul pour mobiliser les experts de l'I.A; sur le projet Cancer Campus de l'Institut Gustave Roussy dans l'innovation en oncologie. Nous avons investi 20 millions d'euros dans le projet Digihall à Paris-Saclay, qui réunira l'élite de la recherche et de l'enseignement supérieur autour de l'industrie et lancé un Challenge International I.A., dont le résultat sera présenté aux Assises de l'I.A en octobre, moment privilégié pour fédérer tous les acteurs. Aux Cassandres qui disent que la France est en train de rater le tournant de l'intelligence artificielle, je réponds donc que l'I.A est au contraire en train de rentrer pleinement dans l'ADN de notre Région, de notre pays.

Guirec Le Lous,
Président d'UrgoTech, Start-up du Groupe URGO



L'intelligence artificielle est aujourd'hui plus précise qu'un médecin pour réaliser certains diagnostics, notamment radiologiques.

Et pourtant ces ordinateurs ne sont ni plus intelligents ni plus compétents que des radiologues. C'est leur capacité de discernement hors norme qui nous émerveille. Le discernement est le fruit, pour un ordinateur comme pour un humain, d'un important parcours d'apprentissage. Ce qui est révolutionnaire avec l'intelligence artificielle c'est la pédagogie de l'apprentissage : l'ordinateur apprend à sa manière, et non à la manière de l'homme. C'est grâce à cette pédagogie adaptée à sa manière de penser que l'ordinateur est capable de transformer des millions de données en une capacité de discernement supérieure à celle de l'homme.

Pourquoi avons-nous décidé de nous impliquer comme partenaire du lancement du Club Choiseul I.A ? Car nous sommes convaincus, chez URGO, que cette façon de penser différemment les choses, cette capacité de discernement, à extraire dans une problématique complexe et dans une masse de données importantes les réponses nécessaires à une question scientifique, peut changer la vie des patients, en particulier dans les neurotechnologies. Aujourd'hui, dans le diagnostic. Et en allant plus loin, pour concevoir les traitements de demain.



Gilles Babinet à l'occasion du second petit-déjeuner Club Choiseul I.A

Deuxième petit-déjeuner du Club Choiseul I.A : l'ouverture des données à l'honneur avec Gilles Babinet

Le deuxième petit-déjeuner du Club Choiseul I.A a eu lieu le mercredi 12 septembre autour de **Gilles Babinet**, Digital Champion de la France auprès de la Commission européenne. L'événement était l'occasion d'approfondir les enjeux que représente l'ouverture des données pour les entreprises. Matière première de l'intelligence artificielle, les données sont au cœur du développement des usages et applications de l'I.A. Plusieurs formes de partage de données voient ainsi le jour dans le secteur privé : échanges entre entreprises, ouvertures ponctuelles, création d'application programming interfaces (API). Beaucoup de progrès restent à faire, notamment en l'apprentissage du numérique dans les universités, mais les politiques publiques françaises sont de plus en plus coordonnées à l'égard des enjeux numériques. La prochaine étape nécessaire selon Gilles Babinet : créer des effets de *clusterisation* numérique dans l'hexagone.

L'IRAN APRÈS LE 8 MAI 2018 : UN CHOC RÉVÉLATEUR, UN SAUT VERS L'INCONNU

Par Michel Makinsky



Michel Makinsky, directeur général d'Ageromys International, société qui assiste les entreprises opérant ou voulant exercer en Iran. Il est aussi enseignant/chercheur : collaborateur scientifique de l'Université de Liège, conférencier invité dans de multiples séminaires français et étrangers. Il a publié de nombreux articles dans *Politique Etrangère*, les *Cahiers de l'Orient*, *Défense Nationale*, *Outre-Terre*, les *Clés du Moyen-Orient*, etc. Il a dirigé deux ouvrages collectifs : *l'Iran et les grands acteurs régionaux et globaux*, l'Harmattan 2012, *l'Économie de l'Iran au-delà des chiffres* et l'Harmattan 2014.



Le retrait unilatéral américain de l'accord nucléaire du 14 juillet 2015 (JCPOA), annoncé par Donald Trump le 8 mai 2018 a surpris ses co-signataires et la communauté internationale par le caractère radical de cette rupture et de sa mise en œuvre: l'OFAC annonce le même jour le retour des sanctions nucléaires (assorti de brefs délais de retrait *wind-down* de 90 ou 180 jours). Les entreprises opérant en Iran sont comme prises en otage. Chacun s'attendait plus ou moins à une « décision négative », certains ayant tablé sur une manœuvre américaine visant soit à faire constater que Téhéran a violé l'accord, soit à contraindre l'Iran à se retirer de ce dernier que Washington, à force de pressions et sanctions, aurait vidé de sa substance. Mais bien peu avaient anticipé un scénario aussi extrême que celui qui se déroule. Un retrait non prévu dans le JCPOA. Certains gouvernements européens s'indignent d'être traités comme des « vassaux », protestent contre l'extraterritorialité américaines et (se) promettent de mettre en place des moyens de défense, voire de rétorsion.

Passée la stupeur, une nouvelle séquence s'ouvre avec la tentative désespérée de « sauvetage » du JCPOA par les E3 (les trois européens signataires) plus la Russie et la Chine dans une négociation au forceps pour obtenir de la République islamique qu'elle reste dans l'Accord (respecte ses obligations) en échange d'assurer le rétablissement de relations commerciales, bancaires et financières des Européens avec l'Iran, de protéger entreprises et banques européennes contre toute sanction ou représaille américaine, de mettre en place des outils de financement publics (notamment par des institutions bancaires

européennes dont la Banque Européenne d'Investissement). La mise en place des instruments envisagés est longue et complexe, et leur efficacité incertaine, mais surtout ces mécanismes requièrent d'être accompagnés d'une volonté politique résolue. Or l'Europe est divisée. Aussi, l'Iran a sommé (sous peine de retrait impliquant une reprise de l'enrichissement d'uranium à 20%) les parties restantes du JCPOA de proposer sous quelques semaines des mesures pratiques efficaces et d'offrir à Téhéran des garanties sérieuses. Le Guide Suprême a posé ces exigences comme condition du maintien de l'Iran dans l'accord. Un exercice périlleux pour une Europe que le Président américain s'emploie à affaiblir et diviser, favorisant ses alliés du Moyen-Orient (Israël, Arabie Saoudite, Émirats) et plus intéressé par d'autres enjeux bilatéraux (Corée, Chine, Russie...).

La décision américaine de retrait: une surprise pour des aveugles

Donald Trump candidat l'avait promis, le Président l'a fait. Pendant sa campagne, il avait qualifié l'accord « épouvantable » et avait promis de l'anéantir. Il a tenu parole. Curieusement, il n'a pas été pris au sérieux. Certes, il a brouillé les pistes en faisant (vaguement) croire aux 3 signataires européens du JCPOA que l'Amérique pourrait s'y maintenir s'ils parvenaient à convaincre Téhéran de « réécrire » l'accord nucléaire afin d'en corriger les « défauts » flagrantes: d'une part imposer à l'Iran d'accepter des inspections sur tous ses sites et n'importe quand; l'Agence Internationale de l'Énergie Atomique (AIEA) a produit 11 rapports confirmant que l'Iran rem-

plit ses engagements, rien n'y fait. En second lieu, Trump exige la suppression des allègements prévus à partir de 2025 (*sunset clauses*). Enfin, il veut que le JCPOA soit « complété » de dispositions interdisant toute activité de missiles balistiques, un changement dans l'activité « hégémonique » de l'Iran au Moyen-Orient (Yémen, Syrie, Irak, etc), la fin du soutien aux groupes « terroristes », (cf. le Hezbollah, le Hamas). A deux reprises (octobre 2017, janvier 2018), Le président américain met les Européens « alliés » (les Russes et les Chinois ne sont pas visés par la sommation) au pied du mur. À eux incombe de sauver le JCPOA en extorquant de l'Iran une série de concessions majeures sur les points susmentionnés. L'ultime sursis accordé en janvier expire le 12 mai. Les trois Européens acceptent d'entamer avec le Département d'État Américain de laborieuses tractations initiées par Rex Tillerson, puis son successeur, sur les conditions à imposer à l'Iran pour la survie de l'accord nucléaire. Mike Pompeo poursuit cette démarche coordonnée par son directeur des affaires politiques, Bob Hook, dans une série de « navettes » dans les capitales européennes. La diplomatie française dirige la manœuvre européenne. Or celle-ci est *ab initio* vouée à l'échec en raison d'un vice de départ: les concessions demandées à l'Iran sont par nature inacceptables. D'une part il s'agit de modifier unilatéralement un accord multilatéral consacré par la résolution 2231 du Conseil de Sécurité. En second lieu il s'agit d'ajouter à cet accord des chapitres (activités régionales de l'Iran, missiles, etc.) qui n'en font pas partie. Téhéran s'y oppose formellement. Federica Mogherini (cheffe de la diplomatie européenne) est sur la même ligne: même si les États-Unis

ont des préoccupations légitimes, elle réaffirme que l'on ne peut modifier le JCPOA. Moscou partage le même point de vue, comme Pékin dont la posture plus discrète veut préserver ses propres intérêts. Convaincus par Paris, Londres et Berlin pressent Téhéran de se soumettre sous peine de sanctions européennes, tout en affirmant défendre l'Accord. Washington affiche une fausse concession en acceptant de ne pas le modifier mais de

“ Bien qu'ils jurent le contraire, les Iraniens sont prêts à négocier sur tous les chapitres „

le « compléter » par un *supplemental agreement*. Ceci mène à l'impasse consacrée par la visite de Jean-Yves Le Drian à Téhéran le 5 mars où le ministre français subit une fin de non-recevoir. Elle était inévitable dès lors que les Européens ne proposaient rien à l'Iran en échange de concessions substantielles. La seule « ouverture » était le maintien de Washington dans le JCPOA alors que l'Iran reprochait à l'Amérique de ne pas le respecter. De fait, en bloquant les transactions financières et bancaires, en exerçant des pressions sur les banques et entreprises, en n'exécutant pas de bonne foi l'octroi de licences aux entreprises étrangères, l'Amérique prive l'Iran des retombées économiques de l'Accord. Le ministre iranien des Affaires étrangères a soulevé plusieurs griefs d'infractions devant la commission de suivi du JCPOA. En réalité, Trump est décidé à quitter l'accord nucléaire, sachant que le « pseudo accord élargi » (en d'autres termes, une capitulation totale) est inacceptable pour Téhéran en l'absence de flux bancaires et financiers fluides, et sans la fin de pressions sur les banques et entreprises. Federica Mogherini défend courageusement l'intégrité du JCPOA, Paris suivi de Londres et Berlin, table en vain sur des pressions pour convaincre Téhéran de se soumettre.

Un échec évitable !

En effet, bien qu'ils jurent le contraire, les Iraniens sont prêts à négocier sur tous les chapitres. Le Yémen est le plus évident. Zarif l'a reconnu le 20 février : le Yémen n'a aucun intérêt stratégique pour l'Iran qui n'y est que symboliquement engagé. Les missiles balistiques, selon Washing-

ton interdits par la résolution 2231 du Conseil de Sécurité alors qu'elle « invite » l'Iran à s'abstenir d'activités sur de tels missiles conçus pour emporter des charges nucléaires en est un autre. Tout en prétendant que ces missiles, selon eux, défensifs et conventionnels (certains modèles semblent néanmoins capables de porter des charges nucléaires) ne sont pas négociables. Les chefs des Gardiens de la Révolution déclarent que

le Guide leur a ordonné d'en limiter la portée à 2000 km, une façon de dire que l'on peut en discuter. En Syrie, enjeu le plus délicat, l'Iran veut sauvegarder ses intérêts, protéger le Hezbollah, préserver l'unité du pays, mais ne se cramponne pas à la personne de Bachar el Assad. Moscou étant maître du calendrier syrien, dialoguant avec Riyad, Téhéran sait que l'Iran sera contraint de négocier. Téhéran pourrait discuter de tous ces points (et même d'autres) à une condition : le rétablissement d'une fluidité financière, bancaire et commerciale. Or de cela il n'est pas question. Les Européens se sont donc engagés dans une impasse sans avoir évalué si le locataire de la Maison-Blanche n'avait pas décidé de toute façon un retrait unilatéral. Plusieurs indices corroborent cette hypothèse. Le jour-même de l'annonce de retrait, l'*Office of Foreign*

8. Le plus étonnant est qu'il répète que si les Iraniens consentent à souscrire un nouvel accord, large, complet avec les États-Unis, l'AIEA est prête à ouvrir de nouvelles relations ! Le 21 mai, après le retrait, le secrétaire d'État Mike Pompeo réitère les 12 exigences américaines. Sachant qu'il n'y a aucune raison que l'Iran s'y soumette. Téhéran dénonce avec colère une Amérique qui ne respecte pas un engagement international et ne peut être considérée comme un interlocuteur fiable. Se pose alors la question des véritables mobiles du Président américain.

Une cassure radicale pour quoi faire ? L'option du changement de régime

En annonçant la mise en place d'un dispositif d'étranglement sans précédent de l'économie iranienne, qui passe d'abord par le tarissement des exportations de pétrole de la République Islamique, Washington veut provoquer un effondrement mais lequel ? L'hostilité de Trump à l'égard du régime est trop connue via ses innombrables déclarations où il dénonce le caractère dictatorial et corrompu de ce dernier. Bien que tenu à une certaine réserve, le secrétaire d'État Rex Tillerson, bien avant le retrait, avait évoqué la perspective d'un changement de régime à favoriser. Encore plus explicite, avant d'être nommé conseiller de Donald Trump, John Bolton, faucon très proche du mouvement MKO/MEK (alias Conseil National de la Résistance Iranienne) qui prêche inlassablement (v com-

“ À l'annonce du retrait américain, plusieurs voix européennes appellent l'Union à s'organiser pour défendre ses intérêts „

Assets Control (OFAC) publie sur son site une première série de précisions (FAQ: Frequently Asked Questions) dont la rédaction complexe atteste une longue préparation. En second lieu, Netanyahu tente, le 30 avril, de faire croire que l'Iran a poursuivi son programme nucléaire militaire, manœuvre qui a tourné court après la sèche mise au point de l'AIEA. N'ayant plus de raison d'attendre jusqu'au 12 mai, Trump frappe dès le

pris à Paris) en faveur de la chute du régime iranien, s'était rendu célèbre par un article titré *Bomb, bomb Iran*. Mike Pompeo, prudemment, déclare le 24 mai qu'il ne s'agit pas de « changer de régime » mais son comportement. Une marque de tolérance ? Rien ne le confirme. La dureté du dispositif d'asphyxie (pas d'exemptions ni de *waivers* pour la fin des importations de pétrole iranien, les menaces violentes contre les entreprises étran-



Rencontre entre J-Y Le Drian, ministre des Affaires étrangères français et Ali Shamkhani, secrétaire du Conseil suprême de sécurité nationale iranien, le 5 mars 2018

gères qui voudraient poursuivre leurs opérations avec l'Iran, la fin des licences aéronautiques, le refus de laisser se poursuivre les grands contrats), atteste la volonté de porter à l'Iran un coup fatal s'il refuse de capituler (un refus probable). Bien plus, en répétant son soutien aux manifestants iraniens qui contestent le régime, les Gardiens, les orientations du régime, Trump et Pompeo affichent des objectifs qui dépassent la seule économie. En sus, Netanyahu, pour sa part, ne cache guère qu'il souhaiterait en découdre avec Téhéran si l'occasion se présente ou, mieux, que d'autres le fassent à sa place. Une option militaire qui n'enthousiasme pas Trump mais que le premier ministre israélien a déjà envisagée dans le passé. Cette stratégie pouvant conduire, si Rohani s'effondre, à l'émergence d'un pouvoir plus militarisé et radical à Téhéran.

L'Europe et le dur chemin du salut du JCPOA

À l'annonce du retrait américain, plusieurs voix européennes appellent l'Union à s'organiser pour défendre ses intérêts, protéger les entreprises, résister aux *diktats* américains. Le ministre français de l'Économie, Bruno Le Maire, dès le 11 mai, propose de mettre en vigueur et d'étendre à l'Iran le Règlement du 22 novembre 1996 (jamais appliqué), dit *Blocking Statute* (anti extraterritorialité américaine) destiné à protéger les entreprises européennes obligées de ne pas respecter des législations américaines contraires aux réglementations européennes. Il suggère aussi de créer un « OFAC européen » qui surveillerait les entreprises américaines et pourrait le cas échéant initier des mesures à leur rencontre. Il confirme avoir demandé à

Steven Mnuchin, secrétaire d'État américain au Trésor, des exemptions des délais, des assouplissements, des possibilités de « clauses grand-père », etc. Il avoue ne pas nourrir beaucoup d'illusions. Les 3 Européens adressent le 4 juin une lettre cosignée aussi par Federica Mogherini, réitérant leurs demandes. La réponse négative de Mnuchin, le 13 juillet, donnera-t-elle enfin le signal d'une forte réaction ?

Le Département d'État et l'OFAC font la tournée des capitales pour sommer gouvernants et entreprises de cesser toute transaction (sauf les biens « humanitaires ») ;

Le 15 mai Federica Mogherini, les E3 et Zarif ont négocié 9 axes que les européens vont mettre en œuvre, validés au sommet de Sofia, le 16 et 18 mai. Les Européens peinent à définir des outils défensifs tout en préservant la « solidarité transatlantique ». Le 6 juin la Commission lance le processus d'actualisation du Règlement *Blocking Statute*. Elle veut aussi élargir le mandat de la BEI à l'Iran malgré son refus lié à son exposition au risque dollar. Ces mesures rentrent en vigueur après approbation par le Parlement Européen et le Conseil des ministres de l'Union dans un délai maximal de 2 mois, l'objectif visé était une application au début du mois d'août. L'Iran, mécontent des vagues intentions des Européens, leur pose un court ultimatum (sous peine de retrait) pour soumettre des mesures concrètes et garanties. Washington, pendant ce temps, poursuit l'étranglement en révoquant le 27 juin les licences H&I. Après plusieurs semaines de tension, la commission de suivi du

JCPOA (les 4+1 et l'Iran) confirme le 6 juillet à Vienne les grandes orientations proposées à l'Iran et indique que les mesures concrètes (non publiées) ont été étudiées. Bien que Rohani estime que le package européen soit insuffisant, ces dispositions sont jugées positives par Zarif. Federica Mogherini reconnaît qu'elles devront être complétées par les négociateurs. À Téhéran, elles sont examinées de près par les différentes branches du pouvoir soucieuses du risque de « capitulation ». Rohani et les Gardiens de la Révolution se rapprochent à travers une posture « dure ». Les prochains mois seront décisifs pour la survie de l'Accord et le sort de l'Iran alors que se multiplient les retraits d'entreprises étrangères, et que Téhéran cherche à maintenir ses exportations de pétrole vers des clients rétifs. La crise de confiance qui se développe entre les Etats-Unis et les Européens depuis le sommet du G7 et celui de l'Otan les poussera-t-elle à plus d'audace ?

Pompeo a prévenu : il faut totalement tarir les exportations iraniennes de pétrole sans exception. Le 7 août, quand le premier volet des sanctions américaines s'applique, le Règlement européen entre en vigueur (sans illusion), mais les Européens ne parviennent pas à s'accorder sur un dispositif de protection des investissements ni sur des canaux bancaires (banques centrales ?) sur lesquels Londres, Rome et Berlin réfléchissent. Ces pays remplaceront-ils l'Europe désunie ? Point délicat : comment remplacer Swift ? La Russie servira-t-elle de relais ? Le 23 août, l'Union annonce un financement de 18 millions d'euros pour soutenir des projets de coopération. Téhéran affiche son scepticisme. La tension monte entre Washington et l'Iran après un échange de menaces par tweets entre Trump qui finit par renouveler son appel à négocier (une capitulation iranienne !) et Rohani. Chaudement appuyé par les Gardiens et le général Soleimani, il a prévenu Washington que l'Iran pourrait bloquer le détroit d'Ormuz et cibler l'armée américaine. Le 16 août Pompeo annonce la création d'un *Iran Action Group* dirigé par Brian Hook pour coordonner la politique de strangulation de l'Iran. Pendant ce temps se multiplient les rumeurs (démenties) d'une rencontre possible entre Iraniens et Américains à l'ONU à l'automne avant que l'Iran n'affronte l'évaluation du Gafi (octobre) et le second volet des sanctions (novembre).



ÉCOMOBILITÉ : FAUT-IL CROIRE À L'HYDROGÈNE ?

Par Michel Gardel



Michel Gardel a exercé, en France et à l'étranger, des fonctions de directeur général ou de président de constructeurs automobiles (Jaguar, BMW, Rover, Fiat, Alfa Roméo, Lancia, Toyota, Lexus). De 2010 à 2014, il a occupé les fonctions de vice-président de Toyota Motor Europe. En 2013, il a été l'un des cinq membres de la Commission Marque France, mandatée par quatre ministres du gouvernement dans le but d'améliorer la réputation et le dynamisme de l'économie française.

Michel Gardel est vice-président de l'Institut Choiseul.



L'hydrogène est l'élément chimique à la fois le plus simple (un proton et un électron), l'atome le plus léger et univalent. Mais c'est également le plus abondant dans l'Univers représentant 75% de la masse baryonique et plus de 90% du nombre d'atomes. Le réchauffement climatique et le nécessaire recours aux énergies renouvelables, dont certaines ne sont qu'intermittentes, ont redonné à l'hydrogène, du fait de ses spécificités, un nouvel intérêt comme ressource alternative pour produire de l'électricité et stocker de l'énergie.

Historiquement, l'hydrogène, qualifié d'air inflammable, a été pour la première fois isolé en 1766 par H. Cavendish, et doit son nom à Lavoisier. L'hydrogène étant onze fois plus léger que l'air, les premières vellétés de mobilité liées à l'utilisation de l'hydrogène ont concerné les aéronefs. Contrairement aux montgolfières dont la sustentation était assurée par l'air chaud, l'hydrogène fut utilisé dans les charnières (ballons à gaz de J. Charles).

En 1838, C. Schönbein découvre le principe de la pile à combustible, et en 1839, W. Grove conçoit la première pile à hydrogène. Un coup fatal fut porté à l'utilisation de l'hydrogène dans les aéronefs le 6 mai 1937, lorsque le Zeppelin Hindenburg explosa lors de son atterrissage dans le New Jersey faisant 36 victimes. Quant à la pile à combustible, c'est grâce à son utilisation dans les vé-

hicules spatiaux de la NASA à partir de 1960, puis aux chocs pétroliers, qu'elle a retrouvé une actualité.

D'ores et déjà présent dans plusieurs secteurs d'activité, l'hydrogène est l'objet de plusieurs applications dans le domaine de la pétrochimie, des engrais, des transports, dans la production d'électricité, ou dans des systèmes de cogénération (production concomitante de deux formes d'énergie, électricité et chaleur utile, sur un même site) pour un usage industrielle ou domestique. Notre propos se limitera à l'utilisation de l'hydrogène pour servir la mobilité du futur.

Un vecteur énergétique prometteur face aux enjeux de la mobilité

Les trois enjeux de l'ecomobilité

Au niveau mondial le secteur des transports est confronté à 3 enjeux majeurs. Tout d'abord, une forte croissance démographique qui devrait porter la population mondiale en 2050 à 9 milliards d'individus. L'origine de cette croissance sera urbaine pour plus de 95%.

Ensuite, une augmentation sensible de la demande énergétique liée à l'émergence de nouvelles puissances économiques.

Enfin, un développement croissant du nombre de véhicules automobiles en circulation, avec un parc mondial qui devrait d'ores et déjà atteindre

1.2 milliard en 2020 (soit une croissance de 50% en seulement 10 ans).

Face à une telle situation, qui entraînerait *ipso facto* une considérable augmentation de la consommation de carburants fossiles si le mix énergétique demeurerait inchangé, les gouvernants et les institutions internationales ont pris des dispositions contraignantes pour réduire l'impact environnemental de l'utilisation de l'énergie, des émissions de gaz à effet de serre, et des émissions de rejets polluants.

Une réglementation de plus en plus contraignante

Responsable de 23% des émissions de CO₂, de 58% des émissions de NO_x (polluants atmosphériques constitués d'oxydes d'Azote), et 22% des émissions de PM₁₀ (particules fines résultant de la combustion de combustibles fossiles dans les véhicules) le secteur des transports est très contrôlé.

L'une des mesures les plus emblématiques est l'accord de Paris sur le climat (COP21) conclu le 12 décembre 2015 et ratifié par près de 200 pays. Sa finalité ultime est de contenir la température de la planète « nettement au-dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels ».

Au niveau européen, la Commission a fixé un objectif à l'horizon 2020 de réduction de la consommation

énergétique de 20%, de diminution de l'émission des gaz à effet de serre de 20%, et un mix d'utilisation d'énergies renouvelables de 20%. Dans sa directive 2009/28/CE, l'objectif pour la France est de 23% d'énergie produite à partir de sources renouvelables.

Depuis le 1er septembre 2014 (pour l'homologation des nouveaux types de véhicules), les normes Euro 6 régissent les émissions de rejets polluants (NOX, monoxyde de carbone, particules etc...) en distinguant les véhicules à moteur diesel de ceux à moteur essence, GPL/GNL.

S'agissant du CO₂, l'objectif, fixé aux constructeurs en 2009 par la Commission Européenne, est d'atteindre en 2020 une moyenne des émissions de leurs modèles de 95g de CO₂ par km pour les voitures particulières et de 147g pour les utilitaires légers.

Dans sa proposition législative, publiée le 8 novembre 2017, sur les émissions de CO₂ des véhicules particuliers et utilitaires légers, la Commission fixe, pour 2030, un objectif de réduction de 30% des émissions moyennes de ces véhicules par rapport aux émissions générées en 2021.

La dépendance énergétique et ses conséquences économiques

S'ajoutent à ce constat climatique et aux enjeux sanitaires liés à la qualité de l'air, des enjeux économiques pour la plupart des pays de l'UE qui sont dépendants de l'importation de carburants fossiles.

En France, le déficit structurel du

“Les constructeurs envisagent l'hydrogène comme un vecteur d'énergie alternative et s'orientent vers une utilisation via la pile à combustible,,

commerce extérieur perdue depuis de nombreuses années, et les importations de matières énergétiques constituent la première cause de ce déficit. En 2017, avec un déficit de 62,3 milliards d'euros le solde du commerce extérieur s'est détérioré et la facture énergétique de 39 milliards d'euros pèse pour près de 63% de ce déficit.

Dans ce contexte où il faudra nécessairement recourir à des énergies renouvelables pour des raisons climatiques, sanitaires, économiques et



Station ITM Power de Shell ouverte en 2017 au Royaume-Uni.

réglementaires.

Les principaux atouts de l'hydrogène pour une mobilité durable

L'avantage technologique de l'hydrogène dans l'utilisation conventionnelle d'un véhicule résulte de l'absence de rejets polluants à l'échappement. L'hydrogène est aussi une source de stockage et de restitution de l'énergie dans les concepts V2H « vehicle to home » (la voiture connectée à l'habitat) et V2G « vehicle to grid » (la voiture connectée au réseau électrique).

L'hydrogène peut être utilisé comme un moyen de stockage de l'énergie pour les énergies renouvelables et intermittentes lorsque leur production

n'est pas consommée.

Utilisé dans une pile comme combustible, l'hydrogène permet de produire de l'énergie et d'alimenter des véhicules « zéro émission » comme les véhicules électriques tout hydrogène ou d'augmenter l'autonomie des véhicules électriques ou hybrides (la pile à combustible recharge la batterie pour en prolonger l'autonomie). Son principe de fonctionnement, qui repose sur l'électrolyse inversée, est simple. Le véhicule est propulsé par

l'électricité produite à bord du véhicule à partir de l'oxygène de l'air et de l'hydrogène comprimé stocké dans le réservoir. Le véhicule ne rejette dans l'atmosphère que de l'eau.

Les constructeurs envisagent l'hydrogène comme un vecteur d'énergie alternative et s'orientent vers une utilisation via la pile à combustible. En raison d'une médiocre densité volumique, (sa masse volumique est de 42 kg/m³), il est nécessaire de comprimer l'hydrogène à 700 bars, pour permettre de stocker 5kg d'hydrogène dans un réservoir de 125 litres. Cette compression du gaz consomme cependant 15% de l'énergie contenue au départ. Le rendement de la pile à combustible pour transformer de l'hydrogène en électricité est quant à lui de 50%.

Il est technologiquement possible de liquéfier l'hydrogène pour alimenter directement le moteur à combustion interne du véhicule. La liquéfaction de l'hydrogène s'effectue à -253 ° C ce qui réduit la dimension du réservoir à 75 litres pour une quantité identique de 5kg d'hydrogène. Cette liquéfaction consomme toutefois 35% de l'énergie contenue au départ. Le rendement du moteur n'est lui que de 25%.

Les bénéfices de l'utilisation de l'hydrogène dans un véhicule résultent de son excellente densité massique (son ratio masse/énergie est de 33kWh/kg contre 12kWh/kg pour l'essence) et de l'absence totale d'émissions de CO₂ et de rejets polluants à l'échappement.

Les principaux avantages du véhicule à hydrogène sont aussi liés à ses

bonnes performances en termes d'autonomie (plus de 500km avec 5Kg d'hydrogène), de temps de ravitaillement (de l'ordre de 3 à 5 minutes). Sa puissance (plus de 150 chevaux) sa vitesse (près de 180km/h) et ses accélérations (0 à 100km/h en un peu plus de 9 secondes) sont très comparables à celles d'un véhicule traditionnel. Il procure des sensations de conduite agréables notamment à grâce à son silence de fonctionnement. Enfin, il peut démarrer dans des conditions climatiques extrêmes (- 30 ° C).

Une production énergivore et coûteuse, une distribution embryonnaire et problématique

Le coût élevé de l'hydrogène ressortit essentiellement aux spécificités de sa production, à son utilisation via une pile à combustible, et à ses coûts de stockage et de distribution.

Des coûts de production élevés

L'hydrogène n'étant pas une matière primaire, n'est donc pas une source d'énergie mais un vecteur énergétique qu'il faut préalablement extraire de l'eau ou du méthane ce qui consomme de l'énergie. Plus de 95% de la production d'hydrogène s'effectue actuellement le plus souvent au moyen d'un vaporeformage de gaz naturel (essentiellement composé de méthane). Cette solution demeure la moins coû-

teuse mais son prix de revient reste 3 fois supérieur à celui du gaz naturel. Par ailleurs, elle n'est pas neutre sur le plan environnemental dans la mesure où elle génère des NOX, du monoxyde de carbone et du dioxyde de carbone.

Tout comme pour l'électricité, l'impact environnemental de l'hydrogène doit être évalué du puits à la roue et pas seulement en mesurant les émis-

“D'autres solutions sont actuellement à l'étude pour produire de « l'hydrogène vert », la décomposition thermo-chimique, les microbes photosynthétiques, la photo-électrolyse de l'eau ,”

sions en sortie de pot d'échappement du véhicule. S'agissant de l'hydrogène, il faudrait exclure le reformage d'hydrocarbures, voire l'énergie électrique d'origine nucléaire, pour ne le produire qu'à partir d'énergies renouvelables (éolienne photovoltaïque, hydraulique, biomasse) en pratiquant une électrolyse de l'eau. Le coût est alors 4 fois plus onéreux (sans compter le coût de l'électricité utilisé et celui de distribution de l'hydrogène). Le recours à une électrolyse à très haute température pourrait améliorer le rendement.

Tout comme pour le stockage, les conditions actuelles de fabrication de l'hydrogène pénalisent son rendement énergétique. Il n'est que de 45 % pour le vaporeformage, et de 25 à 30% pour l'électrolyse de l'eau.

D'autres solutions sont actuellement à l'étude pour produire de « l'hydrogène vert », la décomposition thermo-chimique, les microbes photosynthétiques, la photo-électrolyse de l'eau.

tiques, la photo-électrolyse de l'eau.

Le stockage de l'hydrogène sous forme solide (stockage par hydrures) est également à l'étude (l'hydrogène est conservé à l'intérieur d'un matériau, entre autres des alliages à base de magnésium). La capacité de stockage est alors portée à 123kg/m³.

Néanmoins, toutes ces nouvelles recherches n'auront d'impact que dans plusieurs années.

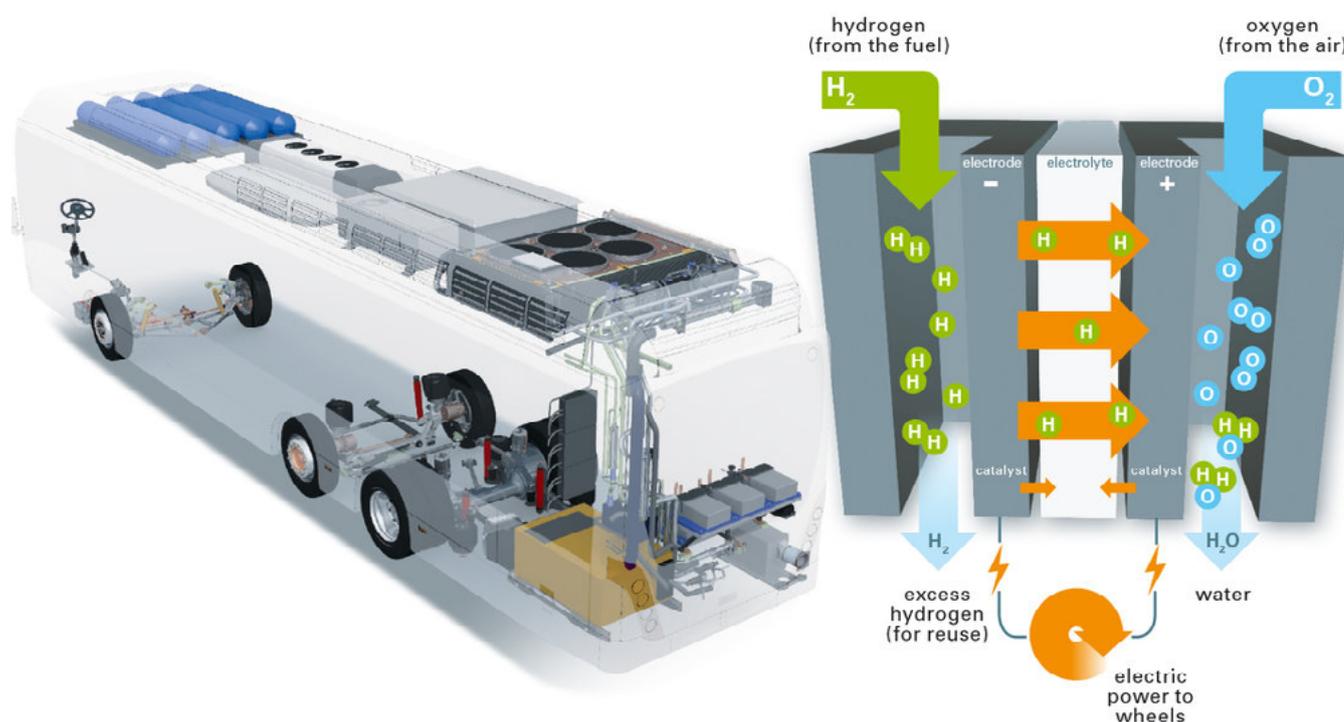


Illustration et plan de coupe d'un bus fonctionnant avec un moteur hydrogène

La pile à combustible: des composants issus de matériaux rares et chers

S'agissant à présent de la pile à combustible, son coût demeure très élevé. Ses composants sont onéreux, entre autres le rhodium, le platine (catalyseur), et d'autres éléments fluorés incorporés dans les membranes etc...

Des innovations, au niveau des matériaux rares et coûteux de la pile à combustible, sont indispensables pour rendre cette technologie plus compétitive (la nano-structuration pourrait à la fois améliorer le stockage de l'hydrogène et abaisser le coût de la pile à combustible)

L'autre problème majeur pour le développement des véhicules à hydrogène demeure celui de la distribution de l'hydrogène.

La problématique d'une distribution complexe et coûteuse

L'utilisateur de ce type de véhicule sera très attentif au développement d'un réseau de distribution capillaire.

L'Agence Internationale de l'Énergie avait chiffré à 2000 milliards de dollars l'édification d'un tel réseau de distribution au niveau mondial.

En France, le seul coût d'installation d'une station distribuant 200kg d'hydrogène par jour ressort à 2 millions d'euros.

La très faible densité volumique de l'hydrogène nécessite la mise en place d'un réseau spécialisé d'hydrogène gazeux, voire l'injection d'hydrogène dans les réseaux de gaz (« power to gas »), ou le transport d'hydrogène liquéfié par camion. Le développement récent d'un nouveau véhicule

de livraison permet le transport de l'hydrogène sous forme de gaz comprimé à 500 bars. Dans tous ces cas, les normes de sécurité doivent être respectées et rendent complexe et coûteux le transport de ce gaz léger, fuyant, et inflammable. On notera cependant que l'énergie explosive de l'hydrogène (2.02 kgTNT/m³) est beaucoup plus faible que celle des vapeurs d'essence (44.22 kgTNT/m³)

Dans le plan Mobilité Hydrogène France, il est prévu l'implantation de cent stations pour 2018, et 600 à l'horizon 2030. La France, contrairement à l'Allemagne ou au Japon, a déterminé un maillage territorial fondé sur une logique de « clusters ». En 2018, l'objectif de 100 stations opérationnelles ne sera pas atteint, mais il existe une trentaine de projets en cours.

L'hydrogène: une filière prometteuse mais encore empreinte d'incertitudes

La filière hydrogène est encore empreinte d'incertitudes, mais le secteur de « l'automobilité » paraît le plus prometteur. Une seule technologie ne s'imposera pas, plusieurs motorisations et donc différentes énergies coexisteront encore de nombreuses années.

Le véhicule à hydrogène a sa place, qu'il s'agisse d'une berline familiale, ou d'un utilitaire léger, d'un poids lourd ou encore d'un véhicule de transport en commun. En un premier temps, son usage sous forme de flottes de véhicules paraît le mieux adapté.

L'hydrogène « vert », issue d'énergies renouvelables, est l'une des solutions les plus efficaces pour stocker l'élec-

tricité. À titre d'exemple, 50m² de panneaux solaires permettent de produire une quantité d'hydrogène suffisante pour rouler 15 000km.

Le gouvernement Français n'a pas manqué de relever en 2015 que la filière hydrogène-énergie devait faire l'objet d'un encadrement et d'un accompagnement pour monter en puissance. Il est proposé de soutenir des technologies de rupture (stockage par hydrures, électrolyse haute température) et d'identifier des solutions pour réduire les coûts de production de l'hydrogène et de la pile à combustible. Enfin, il est proposé d'investir dans des solutions innovantes de distribution de l'hydrogène pour des dispositifs stationnaires ou mobiles afin d'assurer sa distribution efficace et sécurisée.

Le décollage d'une technologie innovante requiert un soutien de la puissance publique. La France est bien armée pour développer cette filière, elle dispose des compétences requises et compte de grands industriels prêts à s'investir dans la filière hydrogène.

La transition énergétique dans le domaine de la mobilité va requérir une approche intégrée impliquant tous les acteurs, et au sein de laquelle, les gouvernants devront mettre en œuvre une réglementation cohérente et prévisible. Enfin, rien ne se fera durablement sans un changement des comportements de mobilité ce qui sous-entend une profonde implication du consommateur et du citoyen dans la conduite de ce changement majeur.



Ouverture d'une station service à hydrogène produit sur site au Royaume-Uni en mai 2016

UNIQUE
comme votre vision de demain.

IMAGINONS L'AVENIR

 **Neulize OBC**
ABN AMRO





14 juin 2018

Paris Match Afrique se penche sur le 6^{ème} Choiseul Africa Summit : « Les 4 et 5 mai dernier, les autorités ivoiriennes ont donc déroulé le tapis rouge pour ces jeunes entrepreneurs. Le Vice-président Daniel Kablan Duncan et le Premier ministre Amadou Gon Coulibaly ont encouragé leurs hôtes à investir dans un pays que son président, Alassane Ouattara, a promis de transformer en économie émergente d'ici à 2020. »



Economie CES TRENTENAIRES QUI RÉUSSISSENT SUR LE CONTINENT

Le Choiseul Africa publie chaque année un palmarès des dirigeants de moins de 30 ans. Cette année, c'est la capitale de la Côte d'Ivoire qui a reçu les lauréats.

PAR FÉLIX TSAORE

« Je suis sûr que j'ai reçu un appel pour m'inviter pour l'année 2018... », confie Pascal Loret, qui est directeur de la communication, la jeune directrice générale de la filiale ivoirienne de la banque française.



Pascal Loret, directeur général de la filiale ivoirienne de la banque française.

« Je suis sûr que j'ai reçu un appel pour m'inviter pour l'année 2018... », confie Pascal Loret, qui est directeur de la communication, la jeune directrice générale de la filiale ivoirienne de la banque française.



Daniel Kablan Duncan, vice-président de la République ivoirienne.

« Je suis sûr que j'ai reçu un appel pour m'inviter pour l'année 2018... », confie Pascal Loret, qui est directeur de la communication, la jeune directrice générale de la filiale ivoirienne de la banque française.



Amadou Gon Coulibaly, Premier ministre ivoirien.

« Je suis sûr que j'ai reçu un appel pour m'inviter pour l'année 2018... », confie Pascal Loret, qui est directeur de la communication, la jeune directrice générale de la filiale ivoirienne de la banque française.



Choiseul Africa publie chaque année un palmarès des dirigeants de moins de 30 ans. Cette année, c'est la capitale de la Côte d'Ivoire qui a reçu les lauréats.



21 mai 2018



Sur le plateau de Kazakh TV, première chaîne kazakhe, Pascal Loret s'exprime sur l'exposition internationale qui s'est déroulée à Astana, ainsi que sur la relation entre la France et le Kazakhstan.



21 mai 2017

"L'Amérique d'abord"



Pascal Loret, directeur de la filiale ivoirienne de la banque française.



Le logo du secrétariat de l'Accord de libre-échange entre le Mexique, les États-Unis et le Canada. Si et si en trois parties ?

Donald Trump a été élu 47^{ème} président des États-Unis sur la promesse de placer le protectionnisme au cœur de sa politique économique. Durant toute la campagne électorale, il a ainsi menacé de taxer les importations (américaines) qui délocalisent leur production. Il a aussi promis la renégociation voire le retrait de l'Amérique des accords de libre-échange qui, selon lui, pénalisent l'Amérique. Sans oublier sa promesse de taxer à hauteur de 45% les importations chinoises. D'accusés seraient pas penser qu'il s'agissait là de déclarations de campagne destinées à capter le vote des « petits blancs » notamment, touchés de plein fouet par la mondialisation et la concurrence internationale qui l'accompagne. A peine investi, Donald Trump a cependant bien engagé une modification profonde de la politique commerciale du pays. Alors qu'il avait durant la campagne électorale qualifié le déficit commercial américain avec la Chine (130 milliards de dollars) comme l'un des plus gros problèmes à régler, Donald Trump s'est contenté de signer un accord avec son homologue chinois Xi Jinping lors de leur première rencontre, en avril dernier, en Floride. Il faut dire que la question nord-coréenne avait fait éruption entre-temps. En revanche, quelques jours seulement après son entrée en fonction, le président américain a décidé de retirer les États-Unis du traité de libre-échange transpacifique (TPP). Plus récemment en mai, il a lancé aussi, officiellement, la renégociation de l'Accord de libre-échange entre les États-Unis, le Canada et le Mexique. Enfin, au cours de ses quelques cinq premiers mois de mandat, Trump a manqué la carrière et le blaise avec les industriels avec quelques succès puisque plusieurs grandes firmes, de crainte de subir de

lourdes pénalités, ont décidé de rapatrier une partie de leur production sur le sol américain. Pour autant, le président de « L'Amérique d'abord » est-il plus protectionniste que ses prédécesseurs ? L'idée que les États-Unis ne se soient pas tournés vers des entreprises américaines. La législation permet aussi de bloquer le rachat d'une entreprise américaine au nom de la sécurité nationale, sans plus d'explication – ce qui est bien pratique. Enfin, les experts notent que 1280 mesures protectionnistes dans les textes officiels ont été prises par France (1939) par exemple. Autre exemple : le programme de cent entreprises américaines au libre commerce, les États-Unis ont signé de 139 plannings devant l'OMC depuis 1997, contre 83 plannings déposés contre l'Union européenne.

Ce qui change fondamentalement avec Donald Trump, c'est plus le ton et le langage des propos que le fond. Si l'usage d'Amérique en est de longue date, celle-ci n'est plus celle du libre-échange. La réalité, même l'Amérique, est en tout autre.

Article de Pascal Loret : Donald Trump est-il réellement le chantre du protectionnisme ? Et les États-Unis sont-ils autant fondés sur le libre-échange que l'on veut bien le croire ?



27 avril 2018

« L'Afrique, dans un monde multilatéral et une économie mondialisée, est appelée à jouer un rôle central, car elle est l'un des vecteurs de la croissance mondiale. Nous ne sommes pas dans l'utopie, lorsque nous parlons de l'Afrique, mais nous appuyons sur des réalités tangibles, mesurables en terme de croissance et de progrès démocratiques. Si nous avons voulu être présents à Abidjan, c'est parce que la Côte d'Ivoire est le fer de lance de l'économie de l'Afrique de l'Ouest »

ACTUALITÉ

«Dème Africa Summit : Pourquoi nous avons choisi Abidjan»

Par Pascal Loret, Directeur Général de la filiale ivoirienne de la banque française.



« Dème Africa Summit : Pourquoi nous avons choisi Abidjan »... L'Afrique, dans un monde multilatéral et une économie mondialisée, est appelée à jouer un rôle central, car elle est l'un des vecteurs de la croissance mondiale. Nous ne sommes pas dans l'utopie, lorsque nous parlons de l'Afrique, mais nous appuyons sur des réalités tangibles, mesurables en terme de croissance et de progrès démocratiques. Si nous avons voulu être présents à Abidjan, c'est parce que la Côte d'Ivoire est le fer de lance de l'économie de l'Afrique de l'Ouest »

LE FIGARO MAGAZINE

9 mars 2018



ENTREPRISES LA REVANCHE DES LITTÉRAIRES

Pour le célèbre ami comédien, « Le Figaro Magazine » publie le classement des leaders économiques de moins de 40 ans, réalisés par l'Institut Choiseul. Surprise : les profils littéraires y ont de plus en plus leur place.



Le classement pour y entrer est très sélectif. Il ne concerne que les entreprises de moins de 40 ans, au chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'euros, et qui ont obtenu au moins un prix littéraire de l'Académie française ou de la Fondation de France.

Publication du classement *Choiseul 100 - les leaders de demain - 2018*, en exclusivité dans *Le Figaro Magazine*. Cette année, la rédaction du *Figaro Magazine* a décidé de se pencher sur les littéraires du classement.

HUFFPOST

24 mai 2018

Tribune conjointe d'Arnaud Dubien, Directeur de l'Observatoire franco-russe et de Pascal Lorot, Président de l'Institut Choiseul à propos de la relation entre la France et la Russie. Cette publication est à retrouver sur le site de l'Huffington Post France et sur le site de l'Institut Choiseul dans la rubrique *Éclairage*.

Par Pascal Lorot, Arnaud Dubien

LES BLOGS

Ce qu'il faut attendre de la visite en Russie au moment où les relations glaciales

Certes, le dialogue entre Paris et Moscou n'est pas interrompu. De nombreuses réunions ont eu lieu tout au long de l'année 2017 et jusqu'à aujourd'hui.

24/05/2018 07:00 CEST | Actualisé 24/05/2018 07:00 CEST



Par Pascal Lorot

Ce qu'il faut attendre de la visite de Macron en Russie au moment où les relations sont glacées.

Alors que le Président français Emmanuel Macron effectue sa première visite en Russie en tant que chef de l'Etat, un constat s'impose : un après sa rencontre avec Vladimir Poutine à Versailles, la relation bilatérale est très dégradée. Nos

PARIS MATCH Afrique

4 avril 2018

15 mai 2018

En partenariat avec l'Institut Choiseul

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



Bony Dashaco « LE TRAVAIL, LA MEILLEURE VOIE DU SUCCÈS »

« Le travail, la meilleure voie du succès », c'est le leitmotiv de Bony Dashaco, fondateur de la société de conseil en stratégie et de conseil en ressources humaines Dashaco Africa. Bony Dashaco est un jeune leader africain qui a su transformer son expérience de consultant en une véritable entreprise de conseil en stratégie et en ressources humaines.

Depuis avril 2018, L'institut Choiseul, sous la plume de Pascal Lorot, publie régulièrement dans Paris Match Afrique le portrait d'un jeune leader africain. Les deux premiers portraits sont consacrés à Bony Dashaco (Cameroon) et Sami Agli (Algérie), alumni et lauréat du Choiseul 100 Africa.

En partenariat avec l'Institut Choiseul

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



Sami Agli « UN ENTREPRENEUR NE DOIT JAMAIS S'ARRÊTER APRÈS UN ÉCHEC »

« Un entrepreneur ne doit jamais s'arrêter après un échec », c'est le leitmotiv de Sami Agli, fondateur de la société de conseil en stratégie et de conseil en ressources humaines Agli Africa. Sami Agli est un jeune leader algérien qui a su transformer son expérience de consultant en une véritable entreprise de conseil en stratégie et en ressources humaines.



Yelasonome est une jeune femme qui a su transformer son expérience de consultant en une véritable entreprise de conseil en stratégie et en ressources humaines. Elle est une jeune leader africaine qui a su transformer son expérience de consultant en une véritable entreprise de conseil en stratégie et en ressources humaines.

JUILLET 2018

11 CLUB CHOISEUL



Rencontre avec **Jean-Baptiste Lemoine**, Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères.

JUIN 2018

28 LANCEMENT CLUB I.A.

Premier petit-déjeuner avec comme invité d'honneur **Axelle Lemaire**, Global Head of Terra Numerata à Roland Berger. L'ouverture du Club s'est déroulée autour de la thématique suivante: « Intelligence artificielle et compétition mondiale: la guerre de l'IA aura-t-elle lieu? »



12 CLUB DIGITAL



Petit-déjeuner avec **Manuel Valente**, Directeur de la Maison du Bitcoin autour de la thématique « La blockchain: les enjeux d'une révolution »

12 CLUB SANTÉ

Rencontre avec **Nicolas Roche**, Président de la Société de Pneumologie de langue française & **Pascal Demoly**, Responsable du département de Pneumologie et Addictologie à l'hôpital Arnaud de Villeneuve, CHU de Montpellier



6 CLUB RSE

Petit-déjeuner avec **Céline Soubranne**, Directrice RSE d'Axa & **Matthieu Cornieti**, Président du fonds d'investissement d'IMPACT Partenaires .



MAI 2018

31 CHOISEUL 100



Dîner Choiseul avec **Jean de Loisy**, Président du Palais de Tokyo & **Frédéric Lemos**, Président de la Campagne « Guérir le cancer des enfants au XXI^{ème} siècle »

29 CLUB SANTÉ

Déjeuner avec **Antoine Flahault**, Directeur de l'Institut de Santé Globale de la Faculté de médecine de l'Université de Genève.



29 CLUB DIGITAL



Petit-déjeuner avec **Anne Browaeys**, Directrice générale marketing et digitale du Club Med

4 & 5 CHOISEUL AFRICA SUMMIT

6^{ème} édition du Choiseul Africa Summit organisé à Abidjan qui a réuni quelque 200 lauréats et personnalités africaines



**“I warn you
against believing
that advertising
is a science.”***

Bill Bernbach

* Je vous déconseille d’imaginer que la publicité est une science

 Clear Channel



À PROPOS

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

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

En organisant des événements de prestige et des rencontres informelles entre les principaux dirigeants à Paris, à Bruxelles 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 :

Gérard Bonos

Charlène Colloca

Jean-François Daguzan

Adrien Deveaux

Simone Di Tonno

Pascal Lorot

Pierre Verlyck

Conception graphique et mise en page :

Adrien Deveaux

Crédit photographe :

Adrien Thibault

Groupe Addict

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

